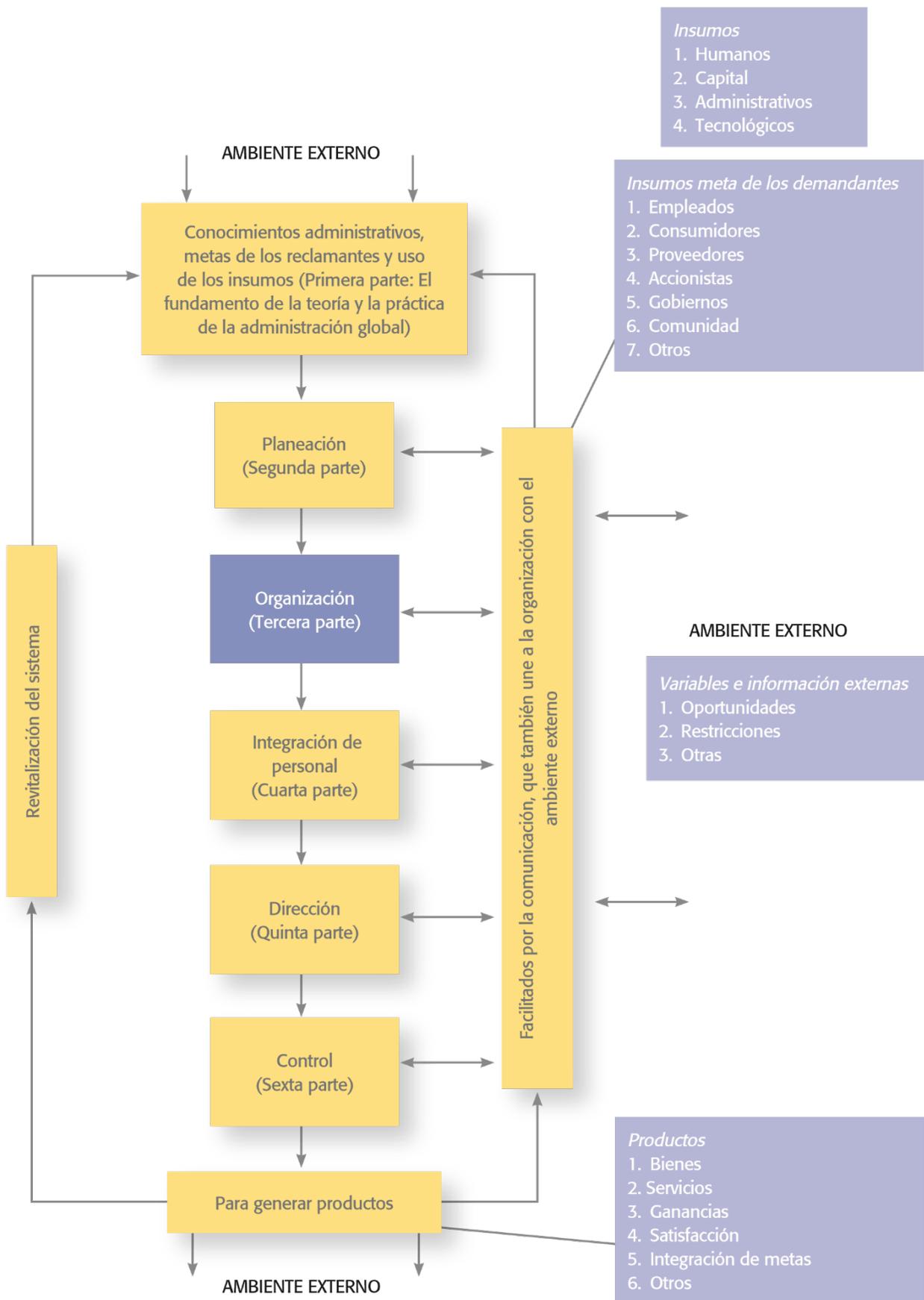


3

Parte

Organización

- | | |
|---------------------|--|
| Capítulo 7 | Naturaleza de la organización, el espíritu emprendedor y la reingeniería |
| Capítulo 8 | Estructura de la organización: departamentalización |
| Capítulo 9 | Autoridad de línea/personal de staff, delegación de facultades de decisión y descentralización |
| Capítulo 10 | Organización efectiva y cultura organizacional |
| Conclusiones | Organización global y empresarial |



7

Capítulo

Naturaleza de la organización, el espíritu emprendedor y la reingeniería



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Comprender que el propósito de la estructura de una organización es establecer un sistema de roles formales.
2. Comprender el significado de organizar y organización.
3. Trazar una distinción entre organización formal e informal.
4. Demostrar cómo las estructuras de organización y sus niveles se deben a la limitación del ámbito de la administración.
5. Identificar que el número exacto de personas al cual un gerente puede supervisar con efectividad depende de una serie de variables y situaciones subyacentes.
6. Describir la naturaleza del espíritu emprendedor y el espíritu intraemprendedor (dentro de la organización).
7. Comprender los aspectos claves y las limitaciones de la reingeniería.
8. Demostrar la lógica de organizarse y su relación con otras funciones gerenciales.
9. Apreiciar que organizar requiere tomar en cuenta las situaciones.

A menudo se dice que las personas indicadas pueden hacer funcionar cualquier estructura de organización. Algunos llegan a afirmar que la ambigüedad en una organización es buena ya que obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo. Sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y quienes desean cooperar trabajarán mejor juntos y con mayor efectividad si conocen los roles que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma como sus roles se relacionan entre sí. Esto es tan válido en una empresa o el gobierno, como lo es en el fútbol o en una orquesta sinfónica. Diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de organizar.

Para que un **rol organizacional** exista y sea significativo para las personas, debe incorporar 1) objetivos verificables, que, como se señaló en la segunda parte, son una función importante de la planeación; 2) una idea clara de los principales deberes o actividades involucrados, y 3) un área entendida de discreción o autoridad para que la persona que desempeña ese rol sepa lo que puede hacer para alcanzar metas. Además, para que un rol funcione con efectividad, deben tomarse medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de ese rol.

Es en este sentido que definimos **organizar** como:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas
- Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos
- Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos
- Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y verticalmente (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización

Se debe diseñar una estructura organizacional para especificar quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados para retirar obstáculos al desempeño causados por confusión e incertidumbre de asignación y proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Organización es una palabra que muchas personas utilizan libremente. Algunos dirían que considera los comportamientos de todos los participantes. Otros la compararían con el total del sistema de relaciones sociales y culturales. Otros más se refieren a una organización como una empresa, por ejemplo, la United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa. Pero para la mayoría de los administradores practicantes, el término **organización** implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones. En este libro, el término es utilizado generalmente para hacer referencia a una estructura formalizada de roles, aun cuando algunas veces se utilice para indicar a una empresa.

¿Qué significa *estructura intencional de roles*? En primer término, como está implícito en la definición de la naturaleza y contenido de los roles organizacionales, las personas que trabajan juntas tienen que desempeñar ciertos roles. En segundo lugar, se pide a las personas desempeñar roles que deben diseñarse intencionalmente para garantizar que las actividades requeridas se realicen y se ajustan entre sí para trabajar en grupo con armonía, efectividad y eficiencia. Ciertamente, la mayoría de los administradores creen que al establecer tal estructura intencional realizan una buena organización.

Organización

Estructura intencional formalizada de roles o posiciones.

■ Organización formal e informal

Muchos autores sobre administración distinguen entre organización formal e informal. Ambos tipos se encuentran en las organizaciones, como se muestra en la figura 7.1. Veamos a detalle.

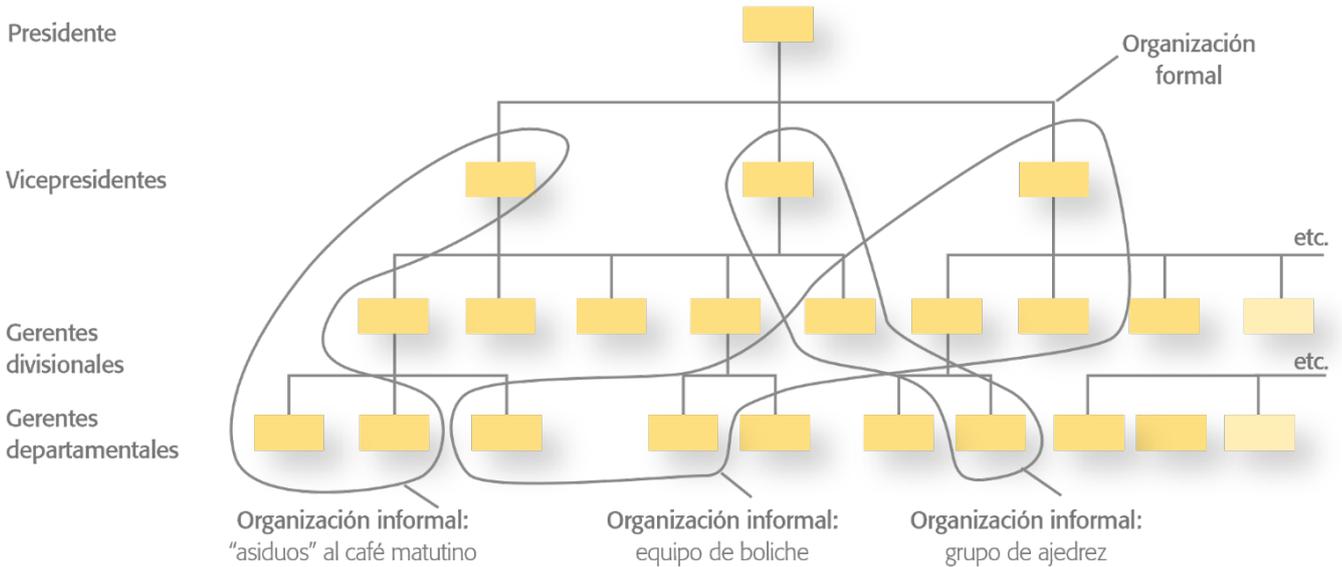


FIGURA 7.1 Organización formal e informal

Organización formal

En esta obra, **organización formal** significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o que algo la confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y las organizacionales.

Organización formal

Estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada.



Perspectiva

La otra organización

En un estudio realizado para *Fortune*, Jon Katzenbach y su socio Zia Khan de la empresa de consultoría Katzenbach Partners, analizan esa estructura que surge de manera paralela a la organización. Sostienen que en la medida en que el gerente comprenda la “constelación de colaboraciones, relaciones y redes de trabajo”, en especial cuando pasa por situaciones de gran estrés o transición, podrá alcanzar sus objetivos. “No significa que debe formalizar lo informal; sino que

puede tener una mayor influencia de la que tiene”, afirma Katzenbach. Una encuesta realizada por él a 390 participantes reveló que un tercio de ellos prefería evitar las reglas si encontraban una mejor manera de hacer las cosas. Además, en las empresas en las que los gerentes trabajaban cerca de la red informal de empleados, los encuestados estaban tres veces más dispuestos a describir su ambiente de trabajo como positivo. Katzenbach nombró cociente organizacional (CO) a la habilidad de relacionarse con ambas estructuras.

Aunque muchos gerentes estén conscientes de esta influencia, muchas veces no saben cómo sacarle provecho. Una de las herramientas más efectivas es el análisis de redes sociales, que bosqueja las relaciones entre un individuo y sus compañeros, jefes y, a veces, hasta unidades.

El reto para las empresas es aprovechar los beneficios de esta organización paralela sin querer controlarla, pues su fortaleza reside precisamente en su informalidad.

Fuente: Con información de Jennifer Reingold y Jia Lynn Yang, “The hidden workplace”, *Fortune*, en http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/07/23/100135706/index.htm

Organización informal

Chester Barnard, autor del clásico de la administración intitulado *The Functions of the Executive*, describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto consciente, aunque contribuye a resultados conjuntos.¹ Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien usted conoce en persona en relación con un problema organizacional, aun cuando él o ella pertenezcan a otro departamento, que a alguien a quien sólo conoce de nombre o de un organigrama. La **organización informal** es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. Así, las organizaciones informales —que no aparecen en el cuadro de organización— podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.²

Organización informal

Red de relaciones interpersonales que surgen cuando las personas se asocian entre sí.

■ División organizacional: el departamento

Un aspecto de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área, división o sucursal específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad por el desempeño de actividades establecidas. Un **departamento**, como generalmente se usa el término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la Costa Oeste, la sección de investigación de mercados, o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, en especial las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal, y un jefe, una sección.

Departamento

Área, división o sucursal específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas.

¹ Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938, 1964. Véase también <http://www.hup.harvard.edu/catalog/BARFUX.html>, consultado el 30 de septiembre, 2006.

² Véase también Truss, Catherine, “Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes”, *Journal of Management Studies*, diciembre, 2001.



■ Niveles organizacionales y el ámbito de la administración*

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, el motivo de los niveles de organización es la limitación del ámbito de administración. En otras palabras, los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un gerente puede supervisar con efectividad, aun cuando este límite varía, dependiendo de las circunstancias. Las relaciones entre el ámbito de la administración y los niveles organizacionales se presentan en la figura 7.2. Un amplio ámbito de administración se asocia con pocos niveles organizacionales; un ámbito estrecho, con muchos.

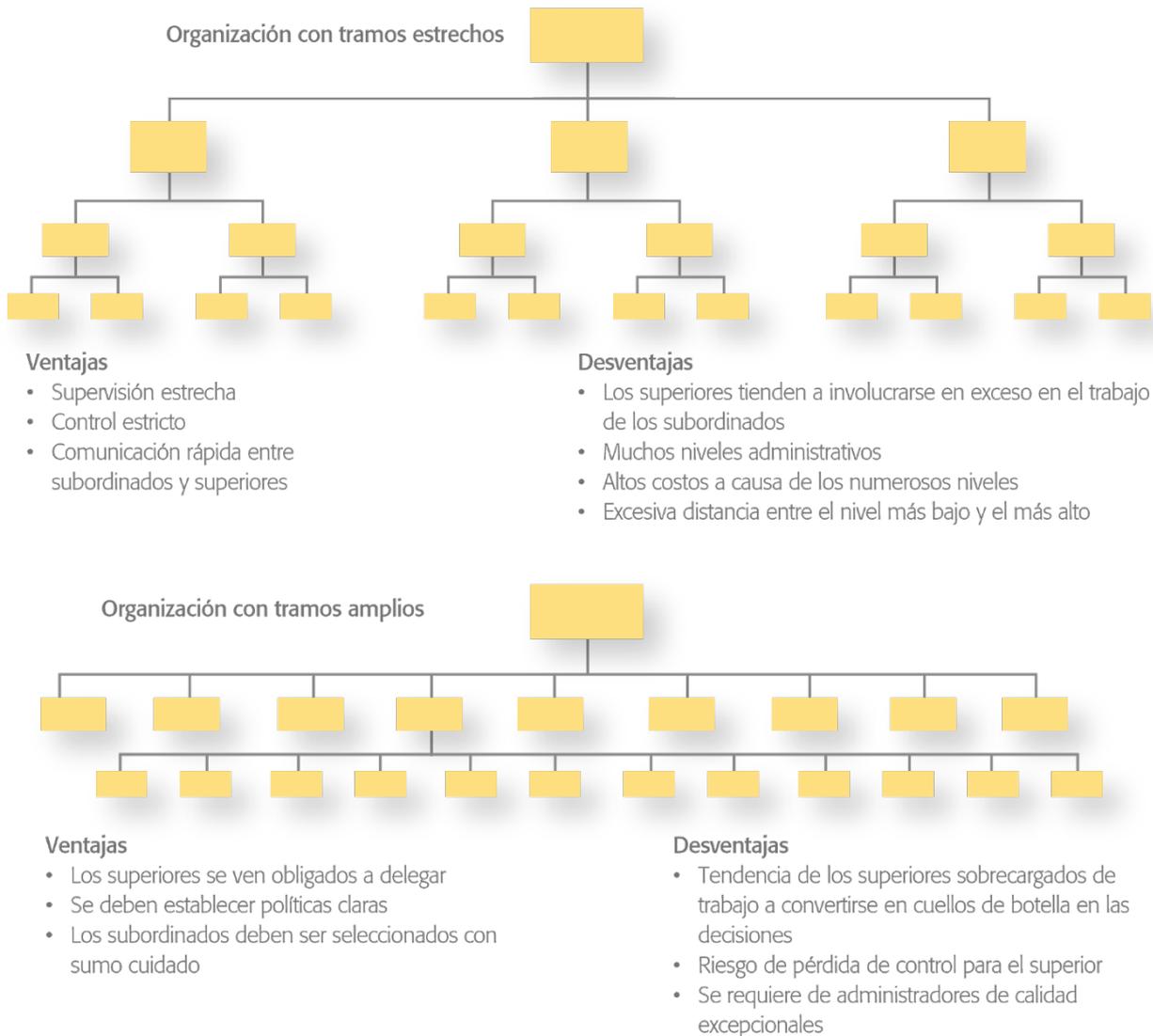


FIGURA 7.2 Estructuras organizacionales con tramos de administración estrecho y amplio

* En mucha de la literatura administrativa, a esto se le llama *ámbito de control*. A pesar del amplio uso del término, en la obra se utilizará *ámbito de la administración*, ya que el ámbito es de la administración y no sólo del control que es una función de administrar.

Problemas con los niveles organizacionales

Existe la tendencia de considerar a la organización y a la división por departamentos como fines en sí mismos y medir la efectividad de las estructuras de la organización en términos de claridad e integridad de los departamentos y los niveles departamentales. La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles no son deseables por completo en sí mismos.

En primer lugar, los niveles son costosos. Conforme crecen, más y más esfuerzo y dinero son dedicados a administrar debido a los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinar actividades departamentales, así como el costo de las instalaciones para el personal. Los contadores llaman a esos costos gastos indirectos, carga o gastos generales y administrativos, en contraste con los llamados costos directos. La producción real se logra por empleados de fábrica, ingeniería o ventas, que son, o podrían ser, contabilizados como “mano de obra directa”. Los niveles por encima de la “línea de fuego” están dotados predominantemente de gerentes cuyos costos sería deseable eliminar, si fuera posible.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene más dificultad en comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo por la estructura organizacional que la que tiene una empresa donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa. Omisiones y malas interpretaciones ocurren conforme la información fluye línea abajo. Los niveles también complican la comunicación desde la “línea de fuego” a los comandantes superiores, lo que es tan importante como la comunicación descendente. Se ha dicho y se dice bien, que los niveles son “filtros” de la información.

Por último, numerosos departamentos y niveles complican la planeación y el control. Un plan que se puede definir y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido a niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación vuelven este control más importante.

La posición de la administración operativa: un enfoque situacional

El enfoque de la escuela clásica al ámbito de la administración se ocupa de especificar el número de subordinados para un ámbito efectivo. Los teóricos de la administración tradicional asumen la posición de que hay demasiadas variables subyacentes en una situación administrativa para que especifiquemos un número concreto de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad. Así, el **principio del tramo de administración** establece que hay un límite al número de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero el número exacto dependerá del efecto de factores subyacentes.

En otras palabras, la guía dominante actual es buscar las causas del tramo limitado en situaciones individuales, más que suponer que existe un tramo numérico de amplia aplicación. Examinar qué consume el tiempo de los gerentes en su manejo de relaciones con los subordinados superiores y certificar dispositivos que puedan utilizarse con el fin de reducir estas presiones de tiempo no sólo será un enfoque útil para determinar el mejor tramo en casos individuales, sino también una herramienta poderosa que determine cómo puede extender el ámbito sin destruir una supervisión efectiva. No hay argumento válido de que los costos de los niveles de supervisión hacen deseable que cada gerente en lo individual tenga tantos subordinados como puedan ser supervisados con efectividad.

Principio del tramo de administración

Hay un límite al número de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero el número exacto dependerá del efecto de factores subyacentes.

Factores que determinan un ámbito efectivo

El número de subordinados que un gerente puede administrar con efectividad depende del efecto de los factores subyacentes. Aparte de las capacidades personales tales como una fácil comprensión, llevarse bien con otras personas y comandar con lealtad y respeto, el determinante de mayor importancia es la habilidad de un gerente de reducir el tiempo que dedica a sus subordinados. Esta habilidad varía naturalmente con los gerentes y sus puestos, pero varios factores tienen influencia de manera material en el número y frecuencia de esos contactos y, por tanto, en el ámbito de administración, como se muestra en la tabla 7.1.

Necesidad de equilibrio

No hay duda que a pesar de lo deseable de una estructura de organización plana, el ámbito de administración está limitado por restricciones reales e importantes. Los gerentes pueden llegar a tener más subordinados que los que pueden administrar con efectividad, aun cuando deleguen autoridad, realicen capacitación, formulen planes y políticas claras y adopten técnicas de control y comunicación eficientes. Es igualmente cierto que conforme una empresa crece, las limitaciones del ámbito de administración obligan un incremento en el número de niveles simplemente porque hay más personas para supervisar.

TABLA 7.1 Factores que influyen en el ámbito administrativo

Ámbitos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados)	Ámbitos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados)
<ul style="list-style-type: none"> • Poca o ninguna capacitación de los subordinados 	<ul style="list-style-type: none"> • Plena capacitación de los subordinados
<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de autoridad poco clara 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación clara y tareas bien definidas
<ul style="list-style-type: none"> • Planes poco claros para operaciones no repetitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes bien definidos para operaciones repetitivas
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y estándares no verificables 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos verificables usados como estándares
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios rápidos en ambientes internos y externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios lentos en ambientes externos e internos
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas, instrucciones vagas 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de técnicas apropiadas como una estructura de organización y comunicación oral y escrita formales
<ul style="list-style-type: none"> • Interacción ineficaz del superior y el subordinado 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción efectiva entre el superior y el subordinado
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones ineficaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones efectivas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de especialidades en los niveles medio y bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de especialidades en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ambiente externo)
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente incompetente y no capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente competente y capacitado
<ul style="list-style-type: none"> • Tarea compleja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarea sencilla
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables
<ul style="list-style-type: none"> • Subordinados inmaduros 	<ul style="list-style-type: none"> • Subordinados maduros

Lo que se requiere es un equilibrio más preciso en una situación determinada de todos los factores pertinentes. Ampliar ámbitos y reducir el número de niveles puede ser la respuesta en algunos casos; lo contrario puede ser válido en otros. Debemos equilibrar todos los costos de adoptar un proyecto u otro, no sólo los costos financieros, sino los costos en la moral, el desarrollo personal y la consecución de los objetivos de la empresa. En una organización militar, quizá el logro de objetivos con rapidez y sin error sería lo más importante. Por otra parte, en una operación de tienda de departamentos, el objetivo de utilidades a largo plazo puede ser mejor atendido al forzar la iniciativa y el desarrollo personal a los niveles inferiores de la organización.

■ Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor y el espíritu intraemprendedor³

En ocasiones es necesario hacer arreglos organizacionales para promover y utilizar el espíritu emprendedor. Con frecuencia se cree que el espíritu emprendedor aplica a la administración de empresas pequeñas, pero muchos autores ahora extienden el concepto a organizaciones grandes y a los administradores que desempeñan roles empresariales a través de los cuales inician cambios para aprovechar oportunidades. Aun cuando es común buscar la “personalidad emprendedora” en las personas, Peter Drucker sugiere que esta búsqueda podría no ser exitosa.⁴ En lugar de ello, deberíamos buscar un compromiso con la innovación sistemática, que es una actividad específica de los empresarios. La esencia del espíritu empresarial es la innovación, es decir, el cambio orientado a metas para utilizar el potencial de la empresa. Como empresarios, los administradores tratan de mejorar la situación.

El intraemprendedor y el emprendedor

Gifford Pinchot hace una distinción entre el intraemprendedor y el emprendedor.⁵ Específicamente, un **intraemprendedor** es una persona que se enfoca en la innovación y la creatividad y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable al operar dentro del ambiente organizacional. En ocasiones a esta noción se le llama proyecto corporativo. En contraste, el **emprendedor** es una persona que hace algo similar, pero fuera del ámbito organizacional. Los emprendedores tienen la habilidad de ver una oportunidad, obtener el capital, mano de obra y otros insumos necesarios y luego unirlos en una operación exitosa. Están dispuestos a asumir el riesgo personal del éxito y el fracaso. En el libro, el término emprendedor designa a una persona emprendedora que trabaja dentro o fuera de la organización.

www.intrapreneur.com
www.entrepreneur.com

Intraemprendedor

Persona que se enfoca en la innovación y la creatividad y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable al operar dentro de un ambiente organizacional establecido.

Emprendedor

Persona que hace algo similar al intraemprendedor, pero fuera del ámbito organizacional.

³ Véase también Schwartz, John, “Finding Some Middle Ground in a World Obsessed with the New and Impatient with the Old”, *New York Times*, 9 de octubre, 2000; Steward, Thomas, “Finding the Fault Line Where a New Business Can Grow”, *Fortune*, 30 de octubre, 2000.

⁴ Drucker, Peter F., “The Discipline of Innovation”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1985, pp. 67-72, rev. noviembre-diciembre, 1998, pp. 3-8. Véase también Drucker, “A Prescription for Entrepreneurial Management”, *Industry Week*, 29 de abril, 1985, pp. 33-40; Rosenstein, Bruce, “All about Drucker: Drucker Wrote the Book on Innovation”, *Information Outlook*, marzo, 2002, p. 34ff.

⁵ Pinchot III, Gifford, *Intrapreneuring*, Nueva York: Harper & Row, 1985; www.pinchot.com, consultado el 1 de octubre, 2006.



Perspectiva internacional

Un destino emprendedor

Tal parece que el destino se confabuló para reunirlos y que PESS pudiera ser. Raúl Siller y Gerardo Navarro fueron compañeros en la primaria y luego se reencontraron en el *Itesm*, ahí también conocieron al tercer mosquetero Abel Salazar. Los tres coincidieron después en General Electric (GE) Power Systems. En diciembre de 2003, los tres participaron en un proyecto de GE para instalar equipos de generación de energía en Altamira, Tamaulipas (México). Ahí fue cuando decidieron formar su propia empresa: Power Engineering Services and Solutions (PESS), empresa que da servicio y consultoría a plantas generadoras de energía. Tuvieron su primer cliente: Tractebel Energía Monterrey, en junio de 2004. Y, aunque

las cosas no han sido fáciles, ahora esta empresa cuenta en su cartera de clientes a Iberdrola, Intergen, Sempra-Energy, Termoeléctrica de Mexicali, la Comisión Federal de Electricidad y Pemex, además de empresas en Estados Unidos, Argentina, Colombia y República Dominicana. En 2005, su facturación fue de 340 mil dólares. Además, desarrollaron un software de monitoreo que se conecta con la Palm, que ayuda a prevenir accidentes y fallas.



Fuente: Araceli Cano, "Cría emprendedores", *Expansión*, México, núm. 944, del 12 al 26 de julio de 2006, p. 32.

Crear un ambiente para el espíritu emprendedor

Crear un ambiente para el logro de metas de grupo efectivas y eficientes es una responsabilidad gerencial, los administradores deben promover oportunidades para que los emprendedores utilicen su potencial de innovación. Los emprendedores asumen riesgos personales al iniciar el cambio y esperan ser recompensados por ello. Asumir un riesgo razonable en ocasiones puede resultar en fracaso, pero éste debe ser tolerado. Por último, los emprendedores necesitan cierto grado de libertad para seguir sus ideas; esto a su vez requiere delegar suficiente autoridad. Los riesgos personales para los emprendedores que tienen su propia empresa son de una clase distinta y el fracaso puede significar la bancarrota.

Las personas innovadoras a menudo tienen ideas contrarias a la "sabiduría popular". Es común que estos individuos no sean apreciados por sus colegas y que sus contribuciones con frecuencia no sean bien aceptadas. Por tanto, no es de sorprender que muchos emprendedores salgan de las grandes compañías y empiecen su propia empresa. Cuando Steve Wozniak no pudo realizar su sueño de construir una computadora pequeña en Hewlett-Packard, dejó esa prestigiosa compañía para formar Apple Computer, junto con otro empresario, Steve Jobs. Compañías progresistas como 3M, conscientemente tratan de desarrollar un ambiente organizacional que promueve el espíritu emprendedor dentro de la empresa.

www.hp.com
www.apple.com
www.3m.com

Convertirse en emprendedor es una alternativa en la carrera cada vez más popular para muchos individuos por múltiples razones. Para hacer frente a este creciente interés en el espíritu emprendedor, más universidades han empezado a impartir la materia. De hecho, el espíritu emprendedor es un campo de aprendizaje que se ofrece en instalaciones universitarias y no sólo dentro de las facultades de administración. Los programas de espíritu emprendedor (vea www.EntrepreneurshipProgram.org) que se ofrecen en instalaciones universitarias populares para los estudiantes, proporcionan un medio por el cual éstos pueden establecer contacto con la comunidad empresarial local. Los estudiantes ponen en práctica su mente emprendedora en varias competencias dentro del plan de empresas universitario, donde someten sus planes de empresas a un panel evaluador integrado por empresarios e inversionistas exitosos. Algunos de los eventos más notables incluyen: Moot Corp en la Universidad de Texas (www.mootcorp.org), la USF International Business Plan Competition (www.BusinessPlanCompetition.org) y la HKUST International Business Plan Competition de Hong Kong (www.ChinaBusinessPlanCompetition.com).

De igual modo, la comunidad de negocios valora la interacción con las universidades, ya que éstas les proporcionan acceso a mentes jóvenes llenas de energía y tecnologías emergentes. La confianza en sí mismo, disposición a trabajar fuerte, experiencia en el producto, buena educación general y algunos recursos financieros son requisitos importantes para convertirse en un buen emprendedor.



Perspectiva empresarial

¿Qué hay en su futuro?⁶

En su libro *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, John P. Kotter, profesor de Harvard, encuestó a 115 graduados de carreras de negocios de Harvard. Algunos de los resultados fueron sorprendentes. Muchos de los graduados dejaron grandes empresas y se unieron a compañías más pequeñas. Varios de los que empezaron en grandes empresas cambiaron también a otras más chicas. Consideraron que las grandes compañías no estaban abiertas a sus ideas creativas a favor del cambio, ni eran receptivas para cambios radicales. En suma, las grandes empresas tradicionales pueden frenar a las personas con ideas nuevas. Kotter sugiere que aquellos con ideas poco convencionales a menudo tienen éxito. En un ambiente de cambios rápidos, los gerentes deben buscar nuevas oportunidades, así como evitar sus peligros.

Las pequeñas empresas emprendedoras a menudo presentan más oportunidades de progreso, están más abiertas a situaciones ambiguas y ofrecen el ambiente para ejercer influencia. Aun cuando muchos de los encuestados graduados de Harvard prefirieron compañías más pequeñas, pueden estar conectados con grandes empresas como consultores, distribuidores, proveedores, financieros, o en otros roles.

¿Cuáles, entonces, son algunas de las implicaciones para los gerentes al realizar funciones gerenciales? La planeación se debe hacer de una manera menos burocrática. Un escaneo frecuente del ambiente y una rápida respuesta a los cambios son esenciales. Las compañías chicas, con una estructura jerárquica más pequeña que las empresas grandes pueden estar más dispuestas al cambio. Con respecto a la dotación de personal, los graduados quizá quieran explorar las oportunidades en compañías más pequeñas. Los graduados de Harvard que trabajaban para compañías chicas no sólo eran mejor recompensados financieramente que los de grandes empresas, sino que eran recompensados a través de la satisfacción en el empleo.

⁶ Kotter, John P., *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, Nueva York: Free Press, 1995; Hammonds, Keith "Thumbing Their Nose at Corporate America", *BusinessWeek*, 20 de marzo, 1995, p. 14; Kotter, John P., *What Leaders Really Do*, Boston: Harvard Business School Press, 1999. Véase también <http://leadertoleader.org/leaderbooks/121/fall98/kotter.html>, consultado el 30 de septiembre, 2006.

Innovación y espíritu emprendedor⁷

Al oír hablar de innovación y espíritu emprendedor, pensamos de inmediato en las historias de éxito de personas como Steve Jobs de Apple Computer y Bill Gates de Microsoft. Los emprendedores tienen ideas creativas; usan sus habilidades y recursos administrativos para satisfacer necesidades identificables en el mercado. Si tiene éxito, el emprendedor puede volverse rico. Peter Drucker sugiere que la innovación se aplica no sólo a compañías de alta tecnología, sino de igual manera a empresas de baja tecnología. La innovación notable no es sólo cuestión de buena fortuna; requiere un trabajo sistemático y racional, bien organizado y administrado para obtener resultados.

¿Qué implica el espíritu emprendedor? Sugiere insatisfacción sobre cómo son las cosas y la percepción de la necesidad de hacerlas de manera distinta. La innovación se produce debido a algunas de las siguientes situaciones:

- Un suceso, fracaso o éxito inesperado
- Una incongruencia entre lo que se supone y lo que en realidad es
- Un proceso o tarea que necesita mejorarse
- Cambios en la estructura del mercado o la industria
- Cambios en la demografía
- Cambios en el significado o en la forma como se perciben las cosas
- Conocimientos recién adquiridos

Las innovaciones basadas en ideas brillantes pueden ser muy arriesgadas y en ocasiones sin éxito. Los ambiciosos planes de General Electric para la “fábrica del futuro” pudieron ser un costoso error. Los planes se pudieron basar en pronósticos y expectativas irreales para automatizar la industria. El concepto de la nueva fábrica expresaba el deseo del presidente del consejo, que quería promover el espíritu emprendedor en una organización conocida por ser muy estructurada.

www.ge.com

Las innovaciones más exitosas a menudo son las mundanas. Tomemos ciertas compañías automotrices y electrónicas japonesas que realizan innovaciones menores (como proporcionar pequeñas conveniencias que agradan a los clientes) en sus autos o equipos electrónicos. La investigación ha demostrado que las compañías exitosas grandes atienden con esmero las necesidades de sus clientes. Integran equipos que buscan alternativas creativas para servir mejor a sus clientes, pero dentro de un marco limitante y con metas claras en mente.



Perspectiva empresarial

Blocks para notas Post-it⁸

Hasta en compañías con una política de promover el espíritu empresarial y la innovación, el desarrollo de nuevos productos requiere perseverancia para transformar una idea en realidad.

⁷ Bylinsky, Gene, “Heroes of U.S. Manufacturing: Through Innovation and Entrepreneurship, They Have Slashed Costs, Speeded Automation, and Developed Products of Exceptional Quality and Reliability”, *Fortune*, 18 de marzo, 2002, p. 130; Amit, Raphael y Christoph Zott, “Value Creation in E-Business”, *Strategic Management Journal*, junio-julio, 2001, p. 493ff.

⁸ La historia Post-it se ha presentado en diversas fuentes, incluyendo la videocinta “In Search of Excellence”; Pinchot, *Intrapreneuring*; véase también <http://www.intrapreneur.com>, consultado el 30 de septiembre, 2006;



en Chile desde 2002. El pretexto fue que en ese año cumplía su primer siglo; no obstante, ya lleva cinco años consecutivos con este concurso que busca dar oportunidad de desarrollar nuevos productos o procesos innovadores que ayuden a solucionar problemas de la vida real en diferentes ámbitos: salud, minería, automotriz, construcción, oficina, seguridad vial, energía y telecomunicaciones, entre otros.

www.3M.com

■ Reingeniería de la organización⁹

Hace algún tiempo, un concepto gerencial llamado reingeniería ingresó a la literatura administrativa. En ocasiones se le llama “volver a empezar” porque Michael Hammer y James Champy, quienes popularizaron el concepto, sugirieron que nos planteáramos esta pregunta: “Si volviera a crear esta compañía hoy (partiendo de la nada), sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual, ¿qué resultaría?”¹⁰

Específicamente, Hammer y Champy definen la reingeniería como “repetir el pensamiento *fundamental* y el rediseño *radical de procesos* de empresas para obtener mejoras importantes en medidas de desempeño contemporáneas críticas como costos, calidad, servicio y rapidez”.¹¹ Las palabras en cursivas son consideradas aspectos claves por los autores.

Krogh, Lester C., “Can the Entrepreneurial Spirit Exist within a Large Company?”, mensaje ejecutivo de 3M presentado en el Conference Board, Conferencia sobre investigación y desarrollo, Nueva York, 25 de abril, 1984; Dumaine, Brian, “Ability to Innovate”, *Fortune*, 29 de enero, 1990, pp. 43-46; www.3m.com, consultado el 1 de octubre, 2006.

⁹ Hammer, Michael y James Champy, *Reengineering the Corporation*, Nueva York: HarperBusiness, 1993. Véase también Gray, Michael C. en www.profitadvisors.com/reengin.shtml, consultado el 1 de octubre, 2006.

¹⁰ Hammer y Champy, p. 31.

¹¹ *Ibid.*, p. 32.

Aspectos claves de la reingeniería

Consideremos brevemente estos aspectos claves. Primero, casi nadie estaría en desacuerdo con la necesidad de repetir el pensamiento fundamental de lo que la organización hace y por qué. Mientras trabajaba como analista de sistemas, uno de los autores encontró que los sistemas y los procedimientos con frecuencia estaban obsoletos, eran ineficientes y completamente innecesarios. Pocas veces cuestionaban los usuarios de los sistemas por qué eran necesarios los procedimientos y el propósito que servían. Así, una mirada fresca, en especial la de un “analista de sistemas externo” en verdad puede revelar muchas ineficiencias. Una manera nueva de pensar acerca de la administración puede aportar una perspectiva diferente a lo que se está haciendo y por qué.

El segundo aspecto clave en la definición es un *rediseño radical* de los procesos de la empresa. En la edición original, los autores sugirieron que “radical” significaba precisamente eso, no una modificación, sino una reinención. También sugirieron que éste es el aspecto más importante de su enfoque. En una edición rústica posterior de su libro, Hammer y Champy admiten que se pudieron equivocar al sugerir que el aspecto clave más importante es el rediseño radical.¹² El rediseño radical a menudo resulta en una reducción radical del tamaño con efectos dañinos para las organizaciones.

Reducir el tamaño o asignar el “tamaño correcto” no es el propósito principal de la reingeniería, aunque en muchos casos resulta en necesitar menos personas. Por desgracia, la reingeniería se ha utilizado de manera reactiva por administradores decididos a reducir costos, sin que sea indispensable atender las necesidades y expectativas de los clientes. Otro resultado del rediseño radical es un sistema de empresas basado principalmente en el modelo de ingeniería sin prestar las consideraciones debidas al sistema humano. Si bien el rediseño radical acompañado de una reducción en el tamaño, puede resultar en ahorros de costos a corto plazo, también afecta a la fuerza de trabajo restante de manera negativa. El trabajo en equipo se ha vuelto cada día más importante en la organización moderna. Pero los esfuerzos de equipo se construyen con base en la confianza, que debe construirse en un periodo largo. Con el rediseño radical, la confianza puede destruirse.

El tercer elemento clave requiere *resultados importantes*. A menudo se presentan ejemplos para apoyar este aspecto clave en la definición de reingeniería que requiere mejoras vitales. Union Carbide recortó 400 millones de dólares de sus costos fijos en tres años. GTE, la compañía telefónica Baby Bell desarrolló compras de una sola escala; clientes que alguna vez tuvieron que tratar con varios departamentos, ahora pueden hacerlo con una sola persona, o conectarse directamente con el departamento que proporciona el servicio buscado. Pero las mejoras importantes son moderadas por los fracasos. Hammer y Champy admiten que “de 50 a 70% de los esfuerzos de reingeniería dejan de entregar los resultados notables buscados”.¹³

La cuarta palabra clave en la definición de reingeniería es *procesos*. La necesidad de un análisis cuidadoso y cuestionar los procesos de la empresa es en verdad importante. Sin embargo, el análisis del proceso debe ir más allá de las operaciones e incluir el análisis y la integración de sistemas técnicos, sistemas humanos y el proceso administrativo total, además de incluir el enlace de la empresa con el ambiente externo. Los ingenieros pueden enfocarse en el proceso del negocio; pero para que sean en verdad efectivos, los diversos subsistemas necesitan estar integrados en un sistema total, como se muestra en la figura 7.3. El modelo indica que el proceso de transformar los insumos en salidas

¹² *Ibid.*, p. 219.

¹³ *Ibid.*, p. 217.

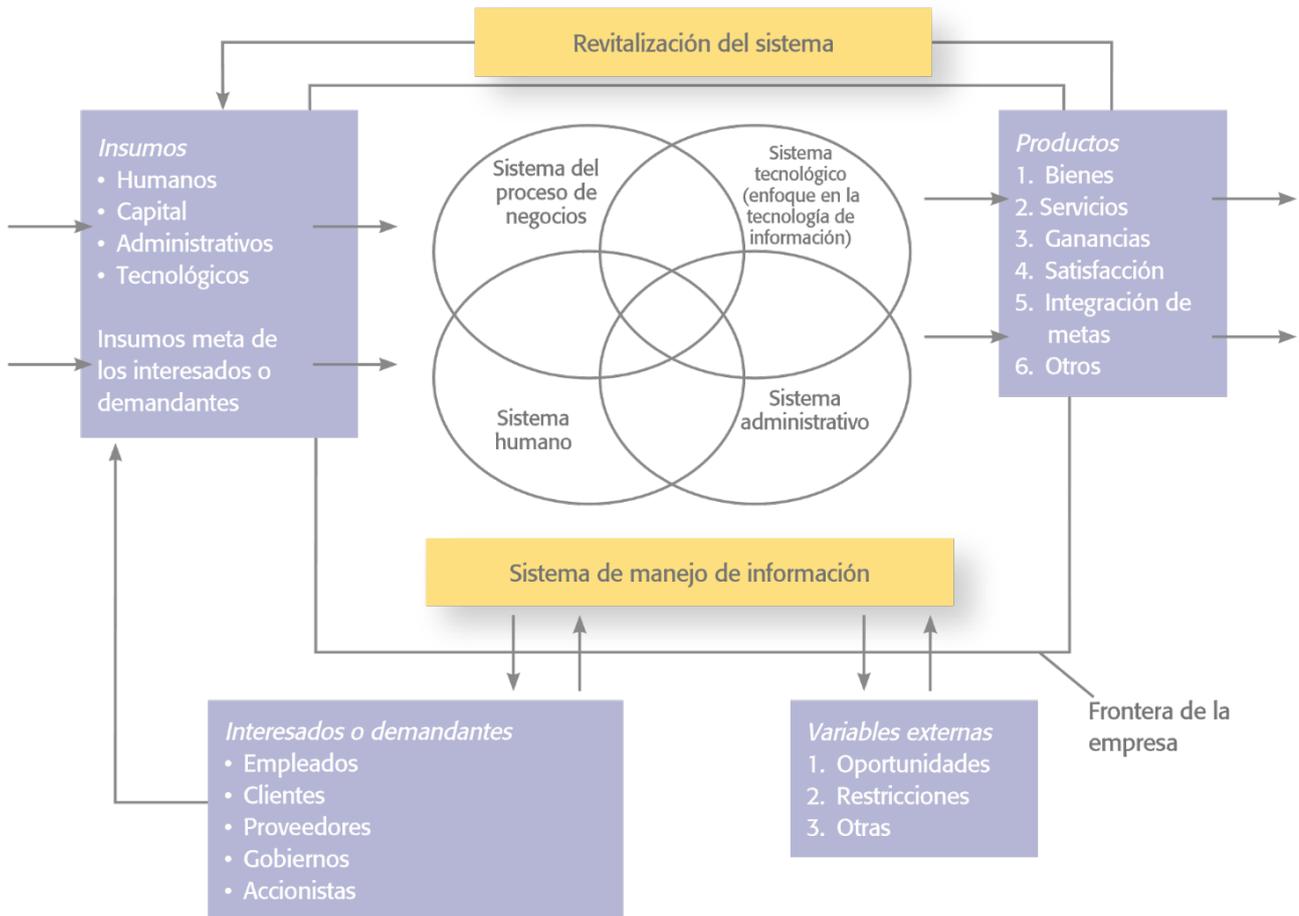


FIGURA 7.3 Administración por procesos

debe ir más allá del sistema del proceso de empresas (el enfoque de la reingeniería) para incluir aspectos tecnológicos y humanos y en verdad todo el sistema gerencial.

A pesar de las limitaciones, la reingeniería puede ser una herramienta poderosa; pero no deja de ser sólo una herramienta. Sugerimos integrar la reingeniería con otros sistemas a través de un modelo nuevo de sistemas llamado administración por procesos¹⁴ para superar algunas de las debilidades del enfoque estrecho de reingeniería.

■ La estructura y el proceso de organizar

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar objetivos y planes porque las actividades se

¹⁴ Weihrich, Heinz y Salvatore Belardo, "Beyond Reengineering: Toward a Systems Approach to Management by Processes (MBP)", en Ralph Berndt (ed.), *Business Reengineering*, Berlin: Springer, 1997, pp. 19-32; Weihrich y Belardo, "Reengineering Revisited: Toward a Systems Approach to Management by Processes", en *World Management Forum*, Proceedings of the IFSAM Management Conference 1997, Shanghai, organizado por la International Federation of Scholarly Association of Management (IFSAM) y la China National Economic Management Association (CNEMA), edición especial '97, p. 352.

derivan de ellos. En segundo lugar, reflejar la autoridad disponible para la gerencia de la empresa. La autoridad en una organización dada es un derecho socialmente determinado de ejercer discreción; como tal, está sujeta a cambios.

En tercer lugar, la estructura de una organización, como cualquier plan, debe reflejar el ambiente que la rodea. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también pueden serlo las de la estructura de la organización. Debe estar diseñada para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura de organización que funcione nunca puede ser estática. No hay una sola estructura de organización que funcione mejor en todo tipo de situaciones: una estructura de organización efectiva depende de la situación.

En cuarto lugar, dado que la organización está dotada de personal, el agrupamiento de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura de organización deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse alrededor de los individuos y no alrededor de las metas y las actividades que las acompañan. Pero una consideración importante es el tipo de personas con las cuales dotarla.

La lógica de organizar

Hay una lógica fundamental para organizar, como se ilustra en la figura 7.4. El proceso de organizar consiste en los siguientes seis pasos, aun cuando los pasos 1 y 2 son en realidad parte de la planeación:

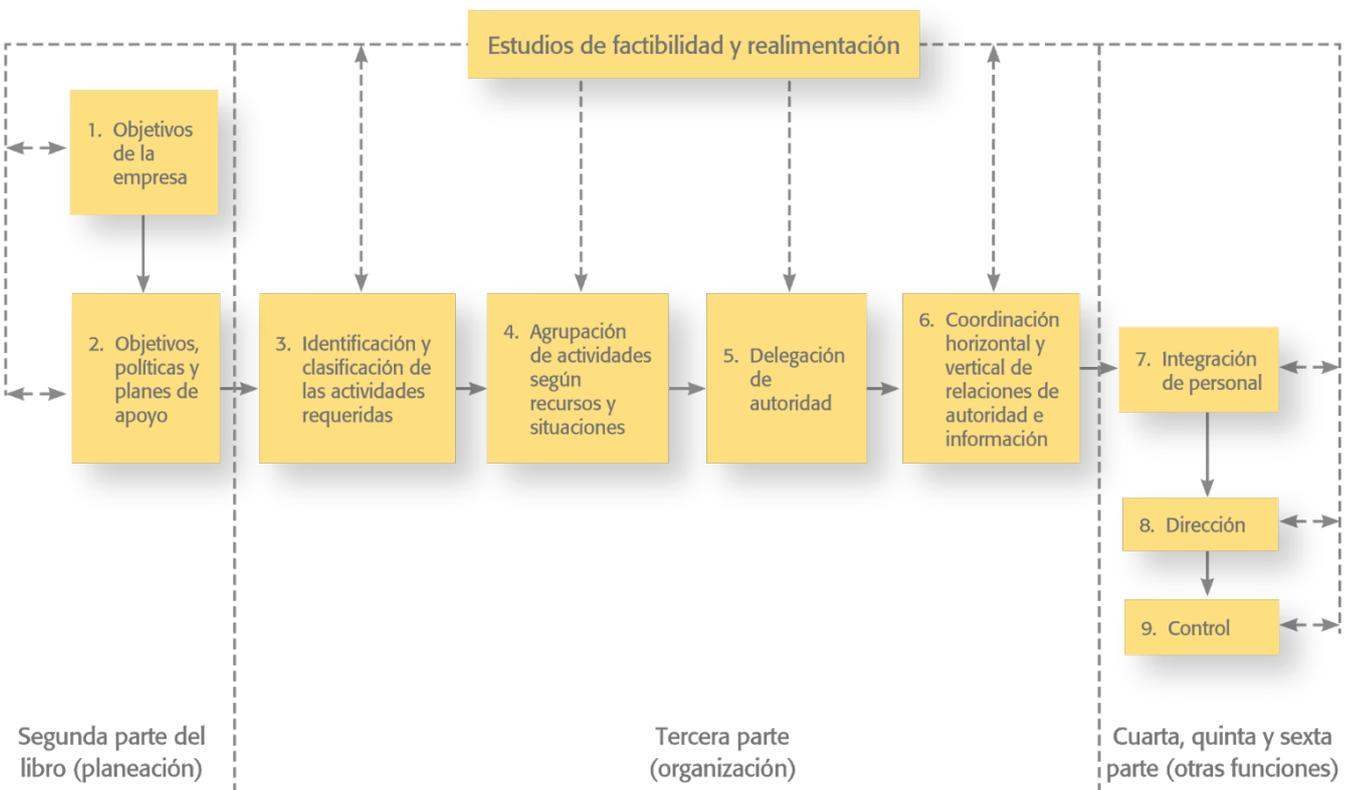


FIGURA 7.4 Procesos de organización

1. Establecer los objetivos de la empresa
2. Formular objetivos, políticas y planes de soporte
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar estos objetivos
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de utilizarlas, según las circunstancias
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades
6. Unir los grupos horizontal y verticalmente a través de relaciones de autoridad y flujos de información

Algunos conceptos erróneos

Organizar no implica ninguna especialización ocupacional extrema, que en muchas ocasiones hace el trabajo poco interesante, tedioso y demasiado restrictivo. No hay nada en organizar por sí mismo que dicte esto. Decir que las tareas deben ser específicas no significa que sean limitadas y mecánicas. En cualquier organización, los puestos se definen para permitir poca o ninguna libertad personal, o, de manera inversa, la mayor discreción posible. Recordar que no hay mejor forma de organizarse y que la aplicación de la teoría estructural de la organización debe tomar en cuenta la situación.

■ Preguntas básicas para una organización efectiva

Es útil analizar la función gerencial de organizar al plantear y contestar las preguntas siguientes:

- ¿Qué determina el ámbito de la administración y, por tanto, los niveles de organización? (contestada en este capítulo)
- ¿Qué determina el marco básico de la formación de la departamentalización y cuáles son las fortalezas y debilidades de las formas básicas? (contestada en el capítulo 8)
- ¿Qué tipos de relaciones de autoridad existen en las organizaciones? (contestada en el capítulo 9)
- ¿Cómo debe dispersarse la autoridad por la estructura de la organización y qué determina el grado de esta dispersión? (contestada en el capítulo 9)
- ¿Qué debe hacer el gerente para que la teoría de la administración funcione en la práctica? (contestada en el capítulo 10)
- Las respuestas a estas preguntas forman la base para una teoría de organizarse. Al ser considerada junto con análisis similares de planeación, dotación de personal, dirección y control, constituyen un enfoque operacional a la administración

Resumen

El término *organización* a menudo se utiliza con gran libertad. La organización formal es la estructura intencional de roles. La organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una autoridad formal, sino que surgen de manera espontánea. El ámbito de la administración se refiere al número de personas que un gerente puede supervisar con efectividad. Un ámbito amplio administrativo resulta en pocos niveles organizacionales y un ámbito estrecho en muchos niveles. No hay un número definido de personas que un gerente puede supervisar con efectividad; el número depende de varios factores subyacentes. Éstos incluyen el grado de capacitación de los subordinados que es requerida y se tiene la claridad de delegación de la autoridad, la claridad de los planes, el uso de estándares objetivos, la tasa de cambio, la efectividad de las técnicas de comunicación, la cantidad de contacto personal necesaria y el nivel en la organización.

Los intraemprendedores y los emprendedores se enfocan en la innovación y la creatividad. Es responsabilidad del gerente crear un ambiente que promueva el espíritu empresarial.

La reingeniería que puede requerir un rediseño de los procesos de empresas se ha vuelto popular en algunas compañías. Los resultados de estos esfuerzos demuestran ser positivos, pero también algunos han sido negativos.

Los pasos para organizar incluyen formular objetivos, objetivos de soporte, políticas y planes para alcanzar los fines (en sentido estricto, esto se realiza en la planeación); identificar y clasificar actividades; agrupar estas actividades; delegar autoridad, y coordinar la autoridad así como las relaciones de información.



Ideas y conceptos básicos

Roles organizacionales

Organizar

Organización formal

Organización informal

Departamento

Principio del tramo de la administración

Factores que determinan ámbito efectivo

Espíritu emprendedor e intraemprendedor

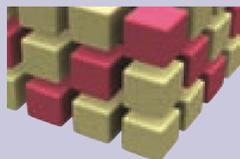
Innovación y espíritu emprendedor

Aspectos claves de la reingeniería

La lógica de organizar

Preguntas básicas para una organización efectiva

Para analizar



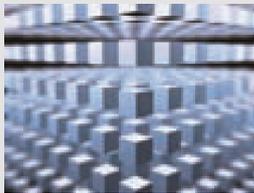
1. Ya que las posiciones en una organización las deben ocupar personas y dado que una organización efectiva depende de las personas, a menudo se dice que la mejor organización surge cuando un gerente contrata personas adecuadas y les permite hacer su trabajo a su manera. Comente.
2. Una organización formal a menudo se considera un sistema de comunicación. ¿Lo es? ¿Cómo?
3. Elabore un diagrama que ilustre la organización formal de una empresa o actividad con las que esté familiarizado. ¿Cómo ayuda o entorpece este cuadro de organización el establecimiento de un ambiente para el desempeño?
4. Utilizando la misma empresa o la de la pregunta anterior, trace su organización informal. ¿Ayuda o entorpece la organización formal? ¿Por qué?
5. Cuando se convierta en gerente, ¿qué criterios favorecerá para determinar su ámbito de administración?

Ejercicios y actividades



1. Organice un día de campo familiar y ponga en práctica los pasos sugeridos en el capítulo.
2. Entreviste a un gerente de su comunidad y pregúntele cuántos subordinados tiene. ¿Hay diferente número de subordinados supervisados en la cima, a nivel medio y al fondo de la jerarquía organizacional? ¿Qué determina en realidad el ámbito de administración en esta organización? ¿Cree que el ámbito es apropiado para la empresa?

Investigación en internet



Use un mecanismo de búsqueda y anote “post-it-notes” para averiguar más acerca de los papeles adhesivos que han sido tan redituables para 3M.



Caso internacional 7.1

Reingeniería del proceso de empresas en Procter & Gamble¹⁵

Procter & Gamble (P&G) es una corporación multinacional conocida por productos como pañales, champú, jabón y pasta de dientes, estaba comprometida en mejorar el valor para el cliente. Sus productos eran vendidos a través de diversos canales como detallistas abarroteros, mayoristas, comerciantes masivos y tiendas de club. El flujo de los bienes en el canal de abarros al detalle era del almacén de fábrica al almacén de los distribuidores antes de llegar a las tiendas de abarros donde los clientes seleccionaban la mercancía de los anaqueles.

La compañía, impulsada por las mejoras, no estaba satisfecha con su desempeño y desarrolló una variedad de programas para mejorar el servicio y la eficiencia de su operación. Uno de esos programas fue el intercambio electrónico de datos, que proporcionaba información diaria de los detallistas a P&G. La instalación del sistema resultó en un mejor servicio, niveles de inventarios reducidos y ahorros en costos de mano de obra. Otro enfoque, el programa de resurtido continuo, proporcionó beneficios adicionales para P&G y para sus clientes detallistas. Con el tiempo, todo el sistema de pedidos fue rediseñado, lo que produjo notables mejoras en el desempeño.

¹⁵ Se han consultado varias fuentes. Véase también Clark, Theodore Henry King y James L. McKenney, “Procter & Gamble: Improving Consumer Value through Process Redesign”, en Applegate, Lynda M., F. Warren McFarlan, y James L. McKenney, *Corporate Information Systems Management: Text and Cases*, 4a. ed., Chicago: Irwin, 1996; Clark y McKenney, “Procter & Gamble: Improving Consumer Value through Process Redesign”, Harvard Business School Caso 9-195-126, 1995. Observe que en la encuesta de *Fortune* de las compañías más admiradas en Estados Unidos, P&G calificaba en primer sitio en la categoría de jabones y cosméticos; véase Sung, Jessica y Christopher Tkaczyk, “Who’s on Top and Who Flopped”, *Fortune*, 4 de marzo, 2002, pp. 75-78. Véase también http://www.pg.com/en_US/index.jhtml, consultado el 2 de octubre, 2006.

Los esfuerzos de reingeniería también requirieron la reestructuración de la organización. P&G fue reconocida por su administración de marcas durante más de 50 años. Pero a fines de la década de 1980 y principios de la de 1990, el enfoque de administración de marcas promovido por la compañía desde la década de 1930, requería volverse a pensar y reestructurar. En un impulso por mejorar la eficiencia y la coordinación, varias marcas fueron combinadas con autoridad y responsabilidad asignadas a gerentes de categoría. Ese gerente determinaría la asignación general de precios y las políticas de productos. Más aún, los gerentes de categoría tenían la autoridad de retirar marcas débiles y así evitar conflictos entre marcas similares. También tenían la responsabilidad sobre las utilidades de la categoría de productos que administraban. El cambio a la administración por categoría requirió no sólo nuevas habilidades, sino una nueva actitud. ■

Preguntas

1. Los esfuerzos de reingeniería de P&G se enfocaron en el sistema de procesos de empresas. ¿Cree que otros procesos, como el sistema humano u otras políticas gerenciales deben ser considerados en un rediseño de procesos?
2. ¿Cuál cree que fue la reacción de los gerentes de marca que pudieron haber trabajado según el sistema anterior por muchos años cuando se instaló la estructura de administración por categorías?
3. Como consultor, ¿habría recomendado un enfoque de arriba a abajo, uno de abajo hacia arriba, o ambos al rediseño de procesos y cambio organizacional? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada enfoque?



Caso internacional 7.2

Molinos Río de la Plata

Elaborado por el profesor Hugo Garde, Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Católica Argentina
Caso elaborado a partir de información pública disponible

Molinos Río de la Plata fue fundada en 1902 por Bunge y Born, exportadores de cereales desde 1884, quienes decidieron fundar un molino harinero en dique III, implantando procesos de fabricación innovadores.

En 1925, la dirección tomó la decisión de diversificar las actividades económicas y comerciales, por lo que comenzó a fabricar aceites vegetales; además, por medio de una cooperación económica, desarrollaron el mercado de los cultivos de arroz, en 1933. En 1942, desarrollaron el mercado de la hierba mate y comenzaron su fabricación.

Para 1950, de acuerdo con su política de diversificación, se decidió incluir en la organización productos de mayor valor agregado orientados a satisfacer necesidades detectadas en los consumidores, por lo que lanzaron, en 1955, el producto Vitina, de sémola; en 1956, la harina leudante Blancaflor; en 1956, el biscochuelo Exquisita; en 1963, la margarina Delicia; en 1966, el aceite de uva Río; y, en 1968, la Mayonesa RI-K. Con la idea de continuar satisfaciendo la demanda de los consumidores lanzan entre 1970/1980 gelatinas de bajas calorías, arroz parboilizado, fortificado e integral. En 1972, se introduce el rebozador Preferido.

En 1978, adquieren la empresa de pastas Matarazzo. En 1985, compran la empresa Fanacoa, que se fusiona con Molinos Río de la Plata. En 1990, adquieren el Frigorífico Tres Cruces, productor de las salchichas Vieniísima y fiambres Tres Cruces. En 1995, ingresaron en el mercado de jugos con la compra de la marca Pindapoy. En 1997, lanzan al mercado los productos congelados de la marca Granja del Sol, y en 1998, los productos Exquisita Bakery Listo.

A comienzos de 1999, Pérez Companc Family Group adquiere el control accionario de Molinos a Bunge International, del grupo Bunge y Born, por un monto de alrededor de 400 millones de dólares. En la actualidad Pérez Companc es poseedor de 63% de las acciones de la empresa.

Molinos Río de la Plata, S.A. (Molinos), es una de las compañías líderes del mercado alimentario argentino con una amplia trayectoria. Produce y comercializa productos de consumo masivo de marca, siendo uno de los principales proveedores del sector supermercadista, y exporta productos de marca y a granel (en especial aceites y harinas industriales).

A partir de la adquisición de la empresa, los nuevos accionistas iniciaron una serie de medidas a fin de revertir la tendencia negativa de los resultados de la empresa. La decisión de conducir esta empresa por un proceso de reconversión recayó en la designación de Juan Manuel Fon como gerente general, quien trabajaba en Estados Unidos para Philip Morris.

Previo a la adquisición por el grupo Pérez Companc, la estructura organizativa de la firma era la división por áreas de negocios. A partir de la incorporación de Fon se reestructuró y adoptó una organización funcional. El efecto de esta medida fue la reducción de la planta de gerentes.

Se implementó una nueva cultura que consistía en el trabajo en equipo, simplicidad de las tareas, tomar decisiones rápidas y se unificó la fuerza de ventas con la idea de que el cliente tuviese un solo interlocutor.

Esta reestructuración organizacional redujo en 17.5% el personal de la empresa y se despidieron a 700 personas. La idea central de recursos humanos es la de atraer a jóvenes profesionales para que desarrollen su carrera en la firma.

En la actualidad, se puede decir que es una organización que se focaliza en el consumidor con base en tres ideas: liderazgo por la mejora continua en costos y productividad, liderazgo en marcas por innovación y liderazgo por la excelencia en la ejecución. De manera que el éxito de Molinos se encuentra sustentado en sus valores y principios y, por encima de toda la diferenciación para lograr su posicionamiento y de la tecnología, está la excelencia de la gente que la conforma. Por eso, los valores en que sustenta su misión son: desarrollo personal, sinceridad, calidad, seguridad y ambiente, ética con base en relaciones justas y transparentes entre los empleados, clientes, consumidores y la comunidad y, por último, desarrollo e innovación, que es la diferencia competitiva entre administrar y adaptarse al ambiente buscando nuevos desafíos y metas a alcanzar.

Las características del personal que se contrata son:

- Ser flexibles.
- Tener una buena formación académica.
- Saber trabajar en equipo.
- Ser proactivos y dinámicos.
- Tener capacidad analítica.
- Dominar idiomas inglés y/o portugués.
- Ser creativos e innovadores.
- Actitud de liderazgo.

Bajo los lemas "ser el número uno o un fuerte número dos" y "tolerancia cero a los negocios deficitarios", Molinos emprendió su estrategia de desarrollar y fortalecer las líneas de productos de mayor penetración en el mercado.

Esta nueva política hizo que se concentrara en su *core business*, es decir, en sus marcas líderes, y que se deshiciera de los negocios no rentables o que no estuvieran alineados con su enfoque estratégico. Fueron básicamente tres las políticas encaradas en este sentido:

- Adquisición de empresas y marcas, y alianzas estratégicas.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Reducción y desinversión en el negocio de commodities y venta de empresas, y marcas no alineadas a su cartera de marcas líderes.

A continuación se muestra el posicionamiento de las marcas líderes.

Cat. de producto	Posición	2001	2000	Variación
Aceites	Líder	48.6	48.6	0.0
Harinas	Líder	52.8	59.0	-6.2
Premezclas para tortas	Líder	49.2	51.1	-1.9

(continúa)

*(conclusión)*

Cat. de producto	Posición	2001	2000	Variación
Rebozadores	Líder	53.9	52.6	1.3
Salchichas	Líder	48.0	46.4	1.6
Pastas secas (1)	Líder	29.1	25.8	3.3
Pastas frescas (1)	Líder	18.0	18.0	0.0
Tapas (1)	Líder	4.7	3.1	1.6
Vegetales (2)	Líder	46.5	34.1	12.4
Refritos de pollo	Líder	61.3	59.0	2.3
Hamburguesas	Segundo	27.6	13.6	14.0
Yerba mate	Segundo	14.4	15.2	-0.8
Arroz	Segundo	11.4	11.9	-0.5
Margarinas	Segundo	39.1	41.4	-2.3
Premezclas para postres	Segundo	24.3	22.3	2.0

Notas: (1) Corresponde actualmente a Pastas del Plata, S.A., sociedad controlada por Molinos.

(2) Corresponde actualmente a Congelados del Plata, S.A., sociedad controlada por Molinos.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de CCR.

A continuación se detallan las marcas por categoría de producto:

- Aceites: Cocinero / Lira / Patito / Ideal / Valdivia / La Patrona / Gallo / Fritolim / Tute / Reno
- Pastas Secas: Don Vicente / Matarazzo / Lucchetti / Favorita / La Bella / Regio / Olímpico / Letizia / Bon Appetit / Piove / Colombo / Buen Sol
- Pastas Frescas: Matarazzo / Favorita
- Prepizzas: Matarazzo
- Pastas y Pizzas Congeladas: Matarazzo
- Pastas con Salsa: Matarazzo / Lucchetti
- Yerba Mate: Nobleza Gaucha / Chamigo / Pico de Oro
- Sémola: Vitina
- Vegetales y Pescados Congelados: Granja del Sol / Iglo
- Empanados de Pollo: Granja del Sol / Iglo
- Hamburguesas: Good Mark / Granja del Sol / Wilson
- Salchichas: Vienísima / Wilson / Hamond
- Premezclas: Blancaflor
- Harinas: Blancaflor / Favorita / Letizia / Toay
- Margarinas: Manty / Delicia / Blancaflor
- Tapas: Blancaflor / Matarazzo
- Pan Rallado y Rebozador: Preferido / Favorita
- Milanesas Congeladas: Granja del Sol
- Bizcochuelos: Exquisita / Favorita / Betty Crocker
- Cubretortas: Exquisita / Betty Crocker
- Gelatinas, Postres, Helados, Flanes, Mousse, Magdalenas y Piononos: Exquisita
- Fiambres: Tres Cruces / Wilson
- Jugos de Fruta: Pindapoy
- Arroz : Máximo / Cóndor / Cerro Blanco / Bari

En el nuevo proceso iniciado en 1999 se adquirieron empresas, marcas y también se desinvertió en negocios no rentables, el efecto de este nuevo enfoque ha dado los siguientes resultados económicos:

En millones de pesos	2001	2000	1999	1998
VENTAS	621.5	611.3	820.6	1 082.7
Mercado local	468.9	478.0	580.6	742.7
Mercado externo	152.6	133.3	240.0	340.0
RESULTADO OPERATIVO	48.2	37.2	36.9	2.0
(% sobre ventas)	8	6	4	0
RESULTADO NETO	24.3	19.6	4.4	(40.4)
(% sobre ventas)	4	3	1	(4)
ROE: Resultado neto/Patrimonio neto (%)	6	5	1	(14)
Resultado por acción (pesos)	0.10	0.08	0.02	(0.23)
EBITDA (*)	86.7	71.1	64.6	41.1
(% sobre ventas)	14	12	8	4

Adquisición de empresas y marcas

Adquisiciones de empresas y marcas:

- Marcas de pastas y harinas fraccionadas de Cargill: Leticia, Olímpico, Eggio, Regio y Toay.
- Licencia de las marcas de premezcla de Betty Crocker y Betty Crocker and Spoon Design.
- Fagnani Hnos. S.A., dueña de la marca de pastas Don Vicente.
- A Wyeth Whitehall de Argentina de la marca y la línea de producción de Fritolim, líder del mercado de rocíos vegetales oleosos.
- A Lucchetti de Chile de su filial Lucchetti Argentina S.A., así como la licencia de la marca de pastas Lucchetti para Argentina y Uruguay (por 25 y 5 años, respectivamente).
- Marca de hamburguesas Good Mark.
- Sublicencia por 3 años de la marca Iglo de alimentos congelados.

Alianzas estratégicas

- En harinas industriales con Cargill S.A. Se forma Trigalia S.A. (ver apartado)
- Con empresas Carozzi en Chile. Se cierra la subsidiaria de Molinos en aquel país y se firma un acuerdo de distribución con Carozzi.
- Con Carrau y Cía. en Uruguay. Se cierra la subsidiaria de Molinos en ese país y se firma un acuerdo de distribución con Carrau y Cía.
- Cambio de distribuidores en Brasil. Acuerdo con distribuidores: Empresa Brasileira de Distribucao Ltda. Y Cami Alimentos S.A.

Lanzamiento de nuevos productos:

- Yerba mate saborizada, yerba mate en latas coleccionables, yerba mate suave, de la marca Nobleza Gaucha
- Aceto Balsámico di Módena y aceite de oliva Lira Variedades de la marca Lira,
- Margarina especial para tortas, mezcla para pizzas caseras, de la marca Blancaflor,
- Pastas con salsas, línea de pastas Matarazzo Ricceta Originale, de la marca Matarazzo,

- Bocaditos de pollo rebozados con papas fritas (Palotes) de la marca Granja del Sol,
- Salchichas Vieníssima Super Sabor de la marca Vieníssima
- Implementación de Molinos online, el primer servicio de compras por internet que además ofrece información para el sector, promociones y logística.

Reducción y desinversión en el negocio de commodities, cierre y venta de empresas y marcas no rentables o no alineadas a su cartera de marcas líderes

- Cierre de la subsidiaria de Molinos en Chile.
- Cierre de la subsidiaria de Molinos en Uruguay.
- Venta de las marcas de salsas y condimentos Ri-K, Fanacoa, Gourmet y Supra, entre otras, a Refinarias de Maíz S.A. y Bestfoods.
- Desinversión del negocio de commodities a través de la firma de un joint venture con Cargill S.A. para la conformación de la empresa Trigalia S.A. (ver 1).
- Desinversión del negocio de grasas, adquirido por Calsa.
- Reducción de las exportaciones de productos a granel (commodities), en especial aceite.

Trigalia S.A.

La alianza estratégica en harinas industriales con Cargill S.A. comenzó a operar en septiembre de 1999 en el mercado de harinas industriales. Esta alianza estratégica en forma de un Joint Venture tiene como accionistas a Molinos y Cargill con 35 y 65% de participación accionaria, respectivamente. Esta alianza les permitirá a ambas compañías alcanzar las economías de escala y la eficiencia operativa que impone un mercado cada vez más competitivo.

De esta forma, Molinos pudo reducir su exposición en el mercado de harinas industriales, donde había registrado fuertes pérdidas durante los últimos tres años y se concentró en la comercialización de productos para el consumo hogareño, conservando el negocio de harinas fraccionadas bajo las marcas líderes Blancaflor y Favorita.

Desde un punto de vista financiero, Molinos recibió \$30.5 millones como compensación de aportes integrados a la sociedad, fondos que fueron utilizados para la reducción del endeudamiento. Adicionalmente, se transfirió el capital de trabajo del negocio, compuesto básicamente por inventarios de trigo y créditos por ventas. Como resultado de esta operación la empresa redujo sensiblemente su nivel de inventarios de trigo y, además, disminuyó la volatilidad de sus ingresos. Trigalia presenta hoy una gestión con fuertes sinergias y un claro liderazgo como el mayor complejo harinero del país.

Por otra parte, para garantizar el suministro en tiempo y forma de harinas fraccionadas y de harina para consumo interno, se concertaron contratos de aprovisionamiento con Trigalia. En julio de 2001, Molinos y Cargill modificaron su acuerdo, a partir del cual Molinos tiene la posibilidad de ejercer una opción de venta a Cargill de 100% de su participación accionaria en Trigalia. Dicha opción podrá ser ejercida por la compañía a partir de diciembre de 2003.

En relación con la reestructuración financiera, la organización redujo sensiblemente su endeudamiento. Al principio los accionistas hicieron un aporte de 100 millones, para reducir el pasivo, se hicieron ventas de activos fijos y empresas así como también existió una reorganización administrativa.

Las consecuencias de estas decisiones enunciadas fueron:



- Cierre de 7 plantas improductivas.
- Venta del edificio central de Paseo Colón y construcción de las nuevas oficinas en Victoria, provincia de Buenos Aires, donde funcionaba su centro de distribución.
- Reducción de los gastos de estructura de 334 millones a 224 millones, de los cuales 34 millones correspondieron a costos laborales.
- Reducción de gastos fijos, reflejado en casi todos los rubros.
- Reducción de su deuda de 378 millones en 1998 a 110 millones en 2000.
- El endeudamiento de la empresa disminuyó a 28%, esto significa que a medida que la empresa adoptó la estrategia y fue concentrando su core business en productos con alto valor agregado, mejoró su estructura general de endeudamiento.

En relación con el comercio internacional, la organización tiene la idea de consolidar sus operaciones de exportaciones en más de 45 países.

La modalidad de desarrollar negocios internacionales es por medio de oficinas propias en algunos países y en otros casos actúan con representantes comerciales.

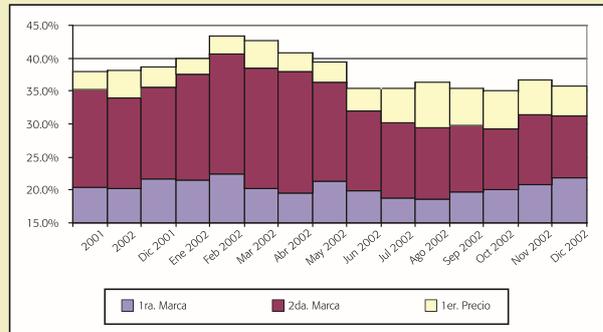
Los productos que está exportando en la actualidad son aceite Cocinero e Ideal, pastas Matarazzo, harina de trigo Favorita, arroz Máximo, premezclas Exquisita.

Los principales países destino de exportaciones son: Rusia, Brasil, Colombia, Perú, Cuba, Chile, Uruguay, Paraguay, Venezuela, MEI, Sudáfrica, Medio Oriente y Oriente, donde las distintas marcas de Molinos mantienen considerables participaciones de mercado.

Cerró un acuerdo de complementación industrial con la firma Chumak de Ucrania, por el cual Molinos producirá aproximadamente unas 1 000 toneladas de aceite de girasol envasado en sus instalaciones en la ciudad de Kakhovka, Ucrania, destinadas a abastecer el mercado de países de la Mancomunidad de Estados Independientes (MEI), incluyendo la Federación Rusa.

Molinos posee el principal y más competitivo complejo productivo en aceites envasados del país y en virtud del peso de esta categoría de producto en el complejo aceitero global, es uno de los más competitivos del mundo. Además, en pastas, harinas y arroz ha desarrollado una posición sumamente competitiva que le permite ofrecer sus productos a todo el mundo. ■

Datos relevantes en moneda constante	2002	2001	2000	1999
Ventas	2009.4	1356.3	1334.0	1790.6
mercado local	988.4	1023.1	1043.1	1266.9
mercado externo	1021.0	333.2	290.9	523.7
Resultado operativo	84.2	93.1	81.1	80.6
% sobre ventas	4.2%	6.9%	6.1%	4.5%
Intereses financieros	-44.8	-31.8	-31.2	-66.3
Resultado (antes del impacto de la devaluación y provisiones extraordinarias)	25.6	52.9	42.7	9.6
Impacto de la devaluación y provisiones extraordinarias	109.9			
Resultado neto	-84.3	52.9	42.7	9.6
% sobre ventas	-4.2%	3.9%	3.2%	0.5%
EBITDA	177.7	179.0	155.1	159.8
% sobre ventas	8.8%	13.2%	11.6%	8.9%
EBITDA (intereses financieros)	4.0	5.7	5.0	2.4



Preguntas

1. ¿Cuál es el nuevo enfoque estratégico de la firma Molinos?
2. ¿Cuáles son las bases de los principios del liderazgo en costo?
3. ¿Sobre qué bases se sustenta su liderazgo en el mercado?
4. ¿Cómo implementan el liderazgo en ejecución?
5. Identifique el modelo estratégico de Molinos.
6. ¿Qué clase de organización tenía Molinos antes de la reestructuración?
7. ¿Qué diseño organizativo adoptó y cuáles son sus ventajas?

8

Capítulo

Estructura de la organización: departamentalización



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Identificar los patrones básicos de la departamentalización tradicional, así como sus ventajas y desventajas.
2. Analizar las organizaciones de matriz.
3. Explicar las unidades de negocio estratégicas.
4. Examinar las estructuras de organización para las empresas globales.
5. Comprender las organizaciones virtuales y sin fronteras.
6. Reconocer que no hay un único mejor patrón de departamentalización.

La limitación en cuanto al número de subordinados que se pueden administrar directamente, restringiría el tamaño de las empresas si no fuera por la aplicación de la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos hace posible que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido. Sin embargo, los departamentos difieren con respecto a los patrones básicos usados en actividades de grupo. La naturaleza de estos patrones, desarrollados a partir de la lógica y la práctica, y de sus méritos relativos, se estudiará en las secciones siguientes.

Para dar inicio se debe resaltar que no hay una forma única para crear departamentos que sea aplicable a todas las organizaciones, o a todas las situaciones. La guía utilizada dependerá de las situaciones dadas y en lo que los gerentes creen rendirá los mejores resultados para ellos en la situación que enfrentan. La guía también se puede basar en los conceptos de reingeniería, analizados en el capítulo anterior.

■ Departamentalización por función de la empresa

Departamentalización por función de la empresa

Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, como producción, ventas y finanzas.

Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa —**departamentalización funcional**— incluye lo que las empresas hacen por lo común. Dado que todas las compañías emprenden la creación de algo útil y deseado por otros, las funciones empresariales básicas son producción (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que acordarán aceptar el producto o servicio a un precio o por un costo) y financiar (reunir y cobrar, guardar y gastar los fondos de la empresa). Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o marketing y finanzas. La figura 8.1 muestra la agrupación funcional típica de una compañía manufacturera.

Con frecuencia estas designaciones funcionales particulares no aparecen en el cuadro de organización. Primero, no hay una terminología de aceptación general: una empresa manufacturera utiliza los términos producción, ventas y finanzas; un mayorista está preocupado por actividades como compras, ventas y finanzas, y un ferrocarril está involucrado en operaciones, tráfico y finanzas.

Un segundo motivo para la variación de términos es que con frecuencia las actividades básicas difieren en importancia: los hospitales no tienen departamentos de ventas; las iglesias no tienen departamentos de producción. Esto no significa que dichas actividades no se realicen; más bien no son especializadas o de un ámbito más estrecho, así que están combinadas con otras actividades.

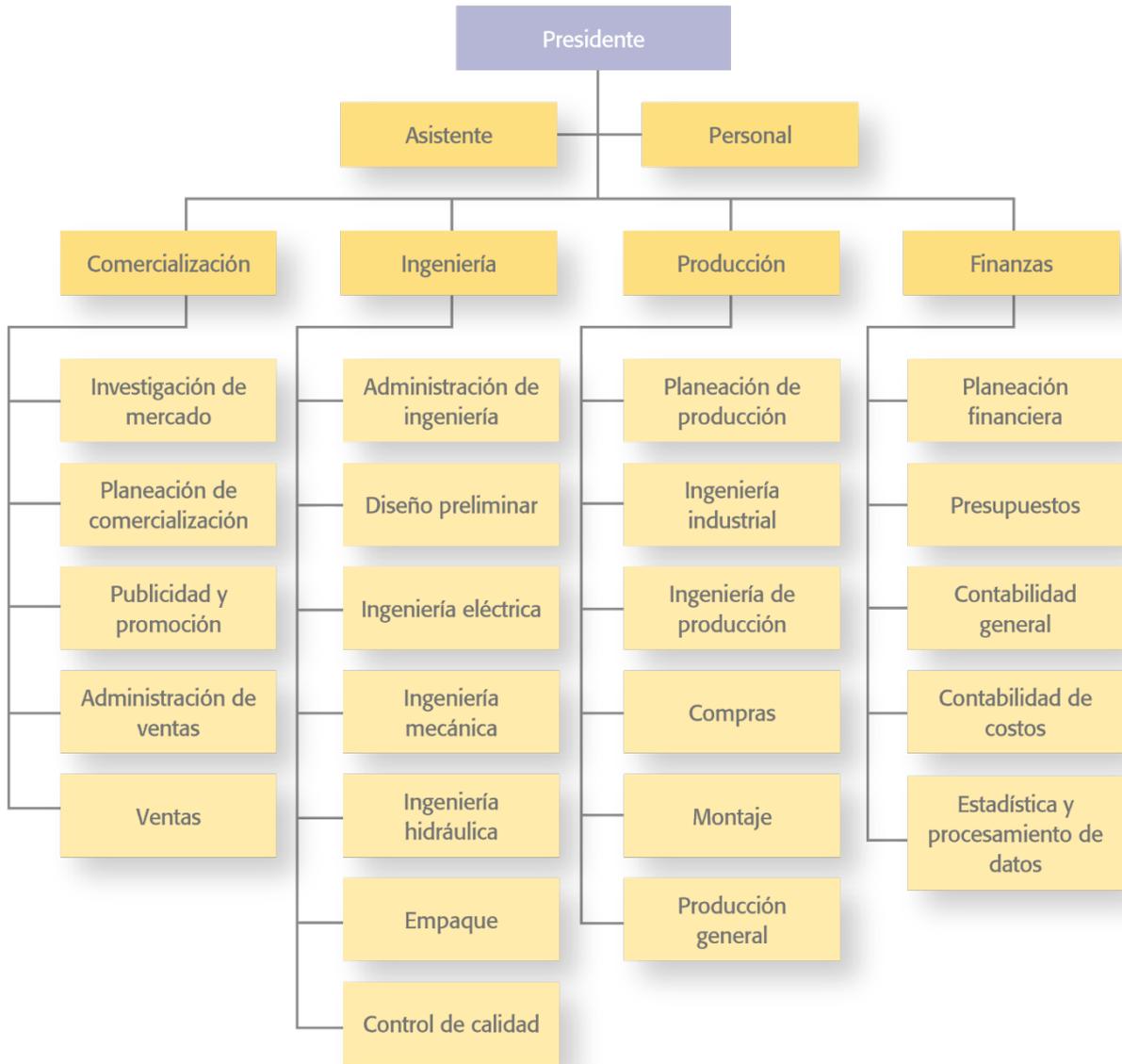
Un tercer motivo para la ausencia de departamentos de ventas, producción o finanzas en muchos cuadros de organización es que pudieron haberse seleccionado otros métodos de departamentalización de manera deliberada. Los responsables de la empresa pueden decidir organizarse sobre la base de productos, clientes, territorios o canal de marketing (la forma como los bienes o servicios llegan al usuario).

La departamentalización funcional es la base de más amplio uso para organizar actividades y está presente en algún nivel de la estructura de la organización en cada empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan reconocidas y comprendidas a fondo que representan la base no sólo de la organización departamental, sino que también a menudo lo es para la departamentalización al más alto nivel.

La coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse a través de reglas y procedimientos, varios aspectos de la planeación (como metas y presupuestos),



la jerarquía organizacional, contactos personales y, en ocasiones, departamentos de enlace. Un departamento como éste puede utilizarse para manejar el diseño o problemas de cambios entre ingeniería y manufactura. Las ventajas y desventajas de la departamentalización por función de la empresa se listan en la figura 8.1.



Ventajas

- Es reflejo lógico de las funciones
- Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales
- Se sigue el principio de la especialización ocupacional
- Se simplifica la capacitación
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima

Desventajas

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa
- El punto de vista del personal clave se sobreespecializa y estrecha
- Se reduce la coordinación entre funciones
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima
- Lenta adaptación a nuevas condiciones
- Se limita el desarrollo de gerentes generales

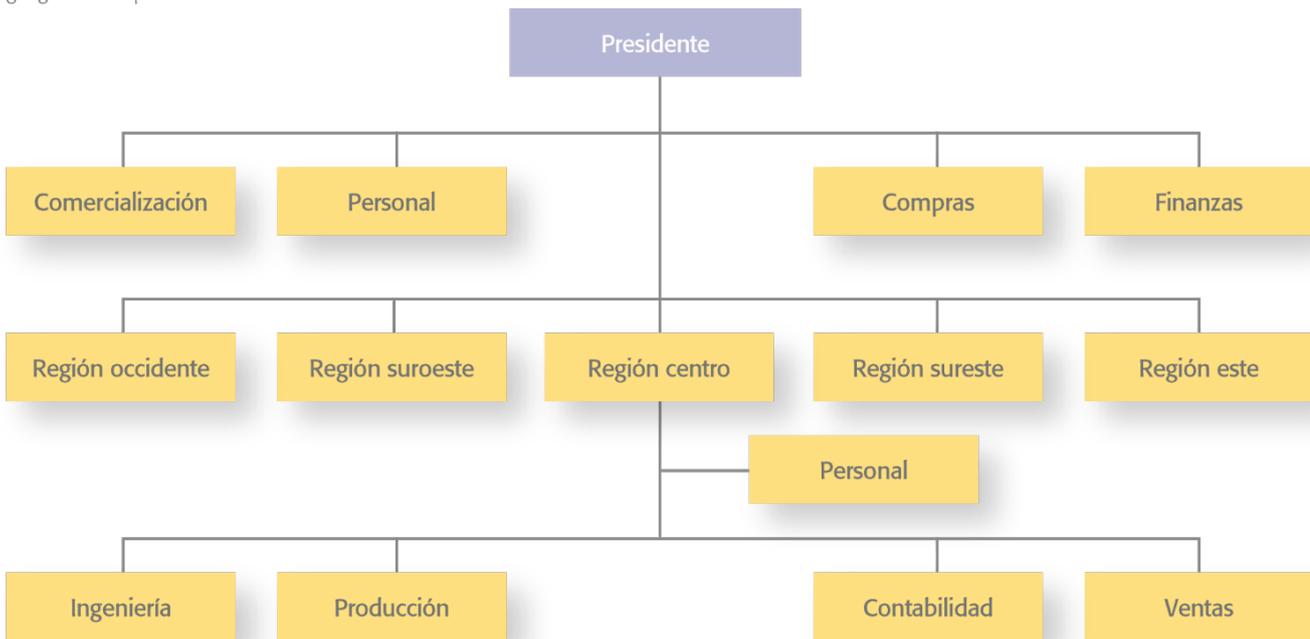
FIGURA 8.1 Agrupación organizacional funcional (empresa manufacturera)

■ Departamentalización por territorio o geografía

Departamentalización por territorio o geografía

Agrupar actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias.

La **departamentalización basada en el territorio** es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en un área o territorio determinado sean agrupadas y asignadas a un gerente, como se ilustra en la figura 8.2.



Ventajas

- Coloca la responsabilidad a un nivel más bajo
- Da importancia a mercados y problemas locales
- Mejora la coordinación en una región
- Aprovecha las economías de las operaciones locales
- Mejor comunicación frente a frente con los intereses locales
- Aporta bases de capacitación conmensurables para los gerentes generales

Desventajas

- Requiere más personas con habilidades de gerente general
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir servicios como personal o compras al nivel regional
- Hace el control más difícil para la alta gerencia

FIGURA 8.2 Un agrupamiento de organización territorial o geográfica (en una compañía manufacturera)

Aunque la departamentalización territorial es especialmente atractiva para empresas de gran escala u otras compañías cuyas actividades tienen una gran dispersión física o geográfica, una planta que sea local en sus actividades puede asignar al personal de su departamento de seguridad sobre una base territorial, por ejemplo, al colocar dos guardias en cada una de las puertas sur y oeste. Las tiendas departamentales asignan vigilantes de piso sobre esta base y es una forma común de asignar personal de limpieza, limpiadores de ventanas, etc. Las empresas de negocios recurren a este método cuando se emprenden operaciones similares en distintas áreas geográficas, como en el ensamble de automóviles, ventas en cadena y al mayoreo, y la refinación de petróleo. Muchas dependencias gubernamentales —el departamento de impuestos, el banco cen-

tral, los tribunales y el servicio postal, entre otros— adoptan esta base de organización en su esfuerzo por proporcionar servicios parecidos de manera simultánea en todo el país. La departamentalización territorial es utilizada con mayor frecuencia en ventas y producción; no en finanzas que por lo común está concentrada en las oficinas principales.

Las ventajas y desventajas de departamentalización por territorio o geografía se presentan en la figura 8.2.

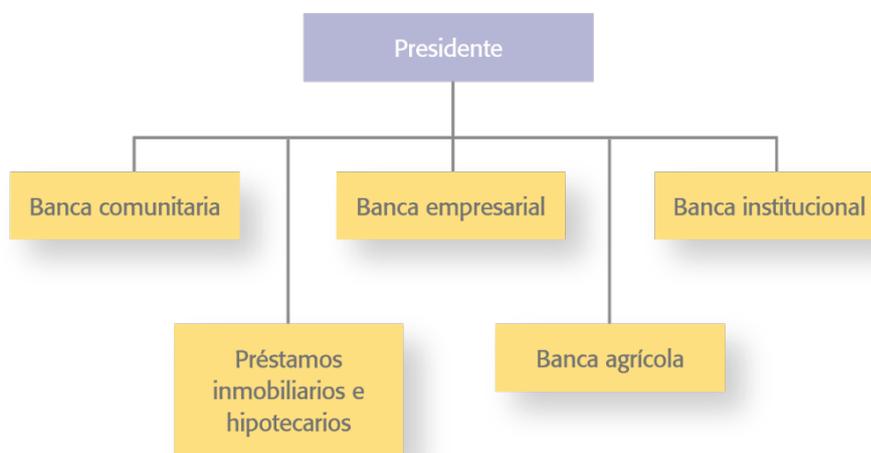
■ Departamentalización por grupo de clientes

Agrupar actividades para que reflejen un interés principal en los clientes, es común en una variedad de empresas. Los clientes son la clave para la forma de agrupar las actividades cuando cada grupo de clientes es administrado por un jefe de departamento. El departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas es un buen ejemplo. Los propietarios de empresas y sus gerentes con frecuencia disponen las actividades sobre esta base para atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos.

Para la estructura de las ventajas y desventajas de la departamentalización por clientes, véase la figura 8.3.

Departamentalización por grupo de clientes

Agrupar actividades que reflejen un interés primario en los clientes.



Ventajas

- Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes
- Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo (el banquero)
- Desarrolla experiencia en áreas de clientes

Desventajas

- Puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas en competencia de los clientes
- Requiere gerentes y personal experto en los problemas de los clientes
- Los grupos de clientes pueden no siempre estar bien definidos (por ejemplo, grandes empresas corporativas frente a otras empresas corporativas)

FIGURA 8.3 Departamentalización por tipo de clientes de un gran banco

■ Departamentalización por productos

Departamentalización por productos

Agrupamiento de actividades según productos o líneas de productos, en especial en grandes empresas de líneas múltiples.

Agrupar actividades sobre la base de productos o **líneas de productos** se ha vuelto una práctica común en empresas de líneas múltiples a gran escala. Puede verse como un proceso en evolución. Por lo común, las empresas que adoptan este tipo de departamentalización estaban organizadas por funciones. Con el crecimiento de la empresa, los gerentes de producción, los de ventas y servicio, y los ejecutivos de ingeniería enfrentaron problemas de tamaño. El puesto gerencial se volvió complejo y el ámbito de administración limitaba la capacidad de los gerentes de incrementar el número de gerentes subordinados inmediatos. En este punto se volvió necesaria la reorganización sobre la base de división de productos. Esta estructura permite a la alta gerencia delegar a un ejecutivo de división autoridad extensa sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería que se relacionan con un producto o línea de productos determinados y obtener un grado considerable de responsabilidad de utilidades de cada uno de estos gerentes. La figura 8.4 presenta un ejemplo de un agrupamiento de organización por productos típico para una compañía manufacturera,¹ junto con las ventajas y desventajas de tal departamentalización.



Ventajas

- Coloca atención y esfuerzo en la línea de productos
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados
- Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios
- Mejora la coordinación de actividades funcionales
- Coloca la responsabilidad de las utilidades al nivel divisional
- Aporta terreno de capacitación conmensurable para gerentes generales

Desventajas

- Requiere más personas con habilidades de gerente general
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento económico de servicios centrales
- Presenta el creciente problema del control de la alta gerencia

FIGURA 8.4 Agrupación organizacional por productos (empresa manufacturera)

¹ La departamentalización por producto también se emplea en compañías no manufactureras.

El peligro de la sobresimplificación

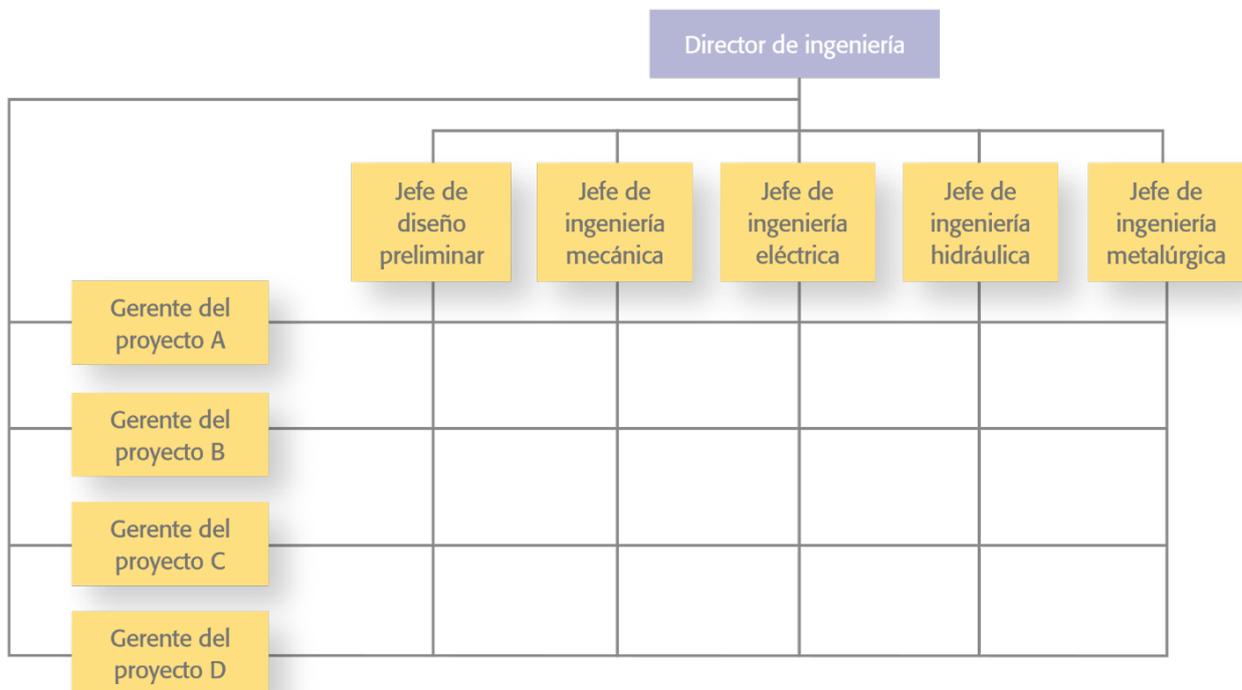
Al considerar las ventajas, es esencial evitar la sobresimplificación. Los gerentes de líneas de productos pueden verse abrumados por pesados costos indirectos asignados por el gasto de operar las oficinas principales, quizás una división de investigación central y, con frecuencia, muchas divisiones centrales de servicio. Es comprensible que los gerentes de producto resientan el cargo de costos sobre los cuales no tienen control alguno.

■ Organización matricial

Otro tipo de departamentalización es la organización matricial, de rejilla o administración de proyecto o producto. Sin embargo, una administración de proyecto pura no implica una rejilla o matriz. La esencia de la **organización matricial** normalmente es la combinación de patrones de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura de organización. Como se presenta en la figura 8.5, que ilustra una organización matricial en un departamento de ingeniería, hay gerentes funcionales a cargo de funciones de ingeniería y una incrustación de gerentes de proyecto responsables del producto final. Si bien esta forma es común en ingeniería e investigación y desarrollo, también ha tenido un amplio uso, aunque pocas veces trazado como matriz en organizaciones de marketing del producto.

Organización matricial

La combinación de patrones de departamentalización funcionales y proyecto o producto en la misma estructura de la organización.



Ventajas

- Orientada a resultados finales
- Se mantiene la identificación profesional
- Precisa la responsabilidad producto-utilidad

Desventajas

- Existe conflicto en la autoridad organizacional
- Posibilidad de desunión del comando
- Requiere un gerente efectivo en relaciones humanas

FIGURA 8.5 Organización matricial (en ingeniería)

Este tipo de organización ocurre con frecuencia en la construcción (por ejemplo, construir un puente), en la industria aeroespacial (como diseñar y lanzar un satélite meteorológico), en marketing (una campaña publicitaria para un importante producto nuevo), en la instalación de un sistema electrónico para el procesamiento de datos, o en empresas de consultoría administrativa donde expertos en administración trabajan juntos en un proyecto.

Guías para hacer efectiva la administración matricial

La administración matricial puede volverse más efectiva al aplicar las guías siguientes:

- Defina los objetivos del proyecto o tarea.
- Aclare los roles, autoridad y responsabilidades de gerentes y miembros de equipos.
- Asegure que la influencia esté basada en conocimientos e información y no en rango.
- Equilibre el poder de gerentes funcionales y de proyectos.
- Seleccione un gerente experimentado que aporte liderazgo para el proyecto.
- Promueva la organización y el desarrollo de equipos.
- Instale controles de costos, tiempo y calidad apropiados que reporten desviaciones de estándares de manera oportuna.
- Recompense a los gerentes de proyecto y miembros del equipo con equidad.

■ Unidades estratégicas de negocios

Unidades estratégicas de negocios

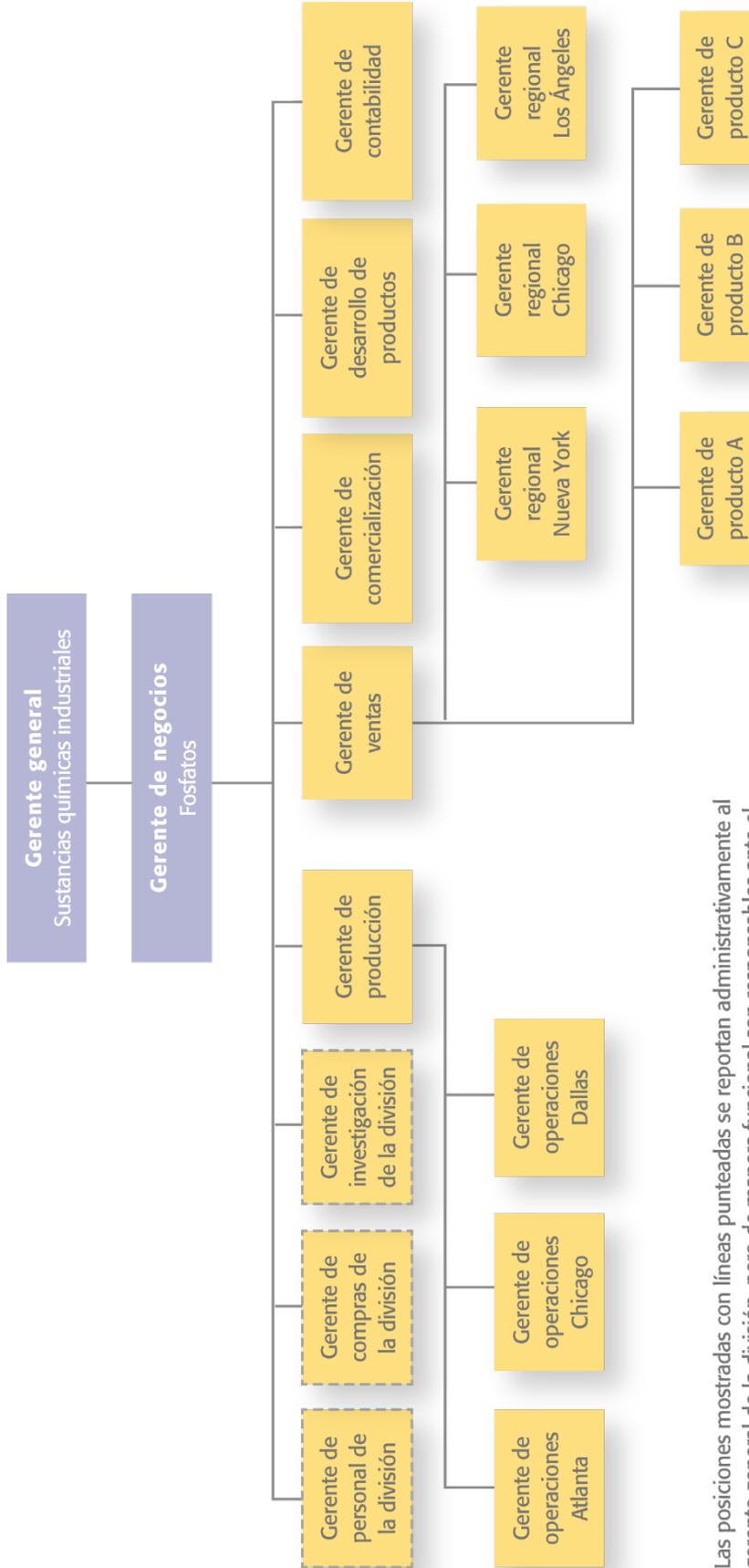
Negocios específicos establecidos como unidades de una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos sean promovidos y manejados como si cada uno fuese una empresa independiente.

www.ge.com
www.oxychem.com

Las compañías han utilizado un dispositivo organizacional en general llamado **unidad estratégica de negocio** (UEN). Las UEN son empresas distintas establecidas o como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos sean promovidos y manejados como si cada uno fuese una empresa independiente. Uno de los primeros usuarios de este dispositivo organizacional fue General Electric, pues quería asegurar que cada producto o línea de productos de los cientos ofrecidos por la compañía recibiera la misma atención que recibiría como si fuese desarrollado, producido y comercializado por una compañía independiente. En algunos casos, compañías grandes también han utilizado el dispositivo para una línea de productos importante. Por ejemplo, Occidental Chemical Company lo utilizó para productos como fosfatos, álcalis y resinas.

En general, para ser llamada una UEN, la unidad de negocio debe cumplir ciertos criterios específicos. Por ejemplo, tener su propia misión, distinta de las misiones de otras UEN; tener grupos de competidores definidos; preparar sus propios planes de integración, muy distintos a los de otras UEN; administrar sus propios recursos en áreas clave, y tener un tamaño apropiado: ni demasiado grande ni demasiado pequeña. Obviamente, en la práctica, podría ser difícil establecer UEN que cumplan todos los criterios.

Para cada UEN, un gerente (por lo común un gerente de negocios) tiene la responsabilidad de guiar y promover el producto desde el laboratorio de investigación a través de ingeniería del producto, investigación de mercado, producción, empaque y marketing con responsabilidad sobre la línea de base de su rentabilidad. Así, una UEN recibe su



Las posiciones mostradas con líneas punteadas se reportan administrativamente al gerente general de la empresa, pero de manera funcional son responsables ante el gerente de la división en la operación de fosfatos.

FIGURA 8.6 Organización típica de una unidad estratégica de negocio (en una compañía química industrial grande)

propia misión y sus metas, de igual forma un gerente, con la asistencia de personal de planta o tiempo parcial (personas de otros departamentos asignadas a la UEN a tiempo parcial), desarrollará e implementará planes estratégicos y operativos para el producto. La organización de una UEN típica, como la de fosfatos de Occidental Chemical, se presenta en la figura 8.6. Observe que al reportar al gerente de la empresa de fosfatos están todas las funciones que se consideraría son necesarias en una compañía separada.

Obviamente, el beneficio principal de utilizar una organización de UEN es proporcionar la seguridad de que el producto no se “perderá” entre otros productos (por lo común los de mayor venta y utilidades) en una compañía grande. Preserva la atención y energías de un gerente y personal cuya tarea es guiar y promover un producto o línea de productos. Así, es una técnica organizacional para preservar la atención empresarial e impulso tan característicos de la compañía pequeña. De hecho, es un medio excelente para promover el espíritu empresarial, que probablemente no se encuentre en la compañía grande.

Las posiciones mostradas con líneas punteadas se reportan administrativamente al gerente general de la división, pero de manera funcional son responsables ante el gerente de la empresa en la operación de fosfatos.



Perspectiva internacional

La reestructuración de los negocios de Desc



Fue en 1973, cuando la industria en México apenas se desarrollaba, que don Manuel Senderos Irigoyen vio la necesidad de crear una institución de fomento industrial que canalizara los escasos recursos financieros de los inversionistas mexicanos y organizara un grupo técnico especializado en asesorar a las empresas existentes y a las que estaban por fundarse, con el fin de profesionalizar al ramo. Así nació Desc, Sociedad de Fomento Industrial, S.A. de C.V., con capital de varios accionistas: Negromex, Industrias Resistol y Spicer, que participan en las políticas de la empresa, mediante un grupo de

asesores que supervisan el manejo de las empresas del grupo. Con ello se buscó evitar la centralización. Además, desde un inicio, la estructura de la empresa se basó en la diversificación, pues “ésta es la que hace que una organización de esta naturaleza sea mínimamente afectada por las circunstancias, por las crisis”, pero se buscó que sus áreas de inversión fueran compatibles, lo que le permitió optimizar su administración. En 1993, la participación de sus negocios estaba distribuida de la siguiente manera: automotriz, 30%; petroquímicos, 20%; alimentos, 14%; ramo financiero, 13%, y bienes raíces, 15%: “... cada empresa de Desc ha tenido su propio crecimiento y ha determinado su diversificación, creándose polos de desarrollo, con el objeto de aprovechar las condiciones del mercado y convertirse en empresas con una presencia significativa... La sinergia que da el número y la importancia de cada una de las empresas que forman Desc permite darles apoyo en diversas áreas como: producción, finanzas, recursos humanos, relaciones gubernamentales”.

En 2002, la industria automotora sufre una desaceleración a nivel mundial. Nissan, Chrysler, General Motors y Ford, los principales clientes de Desc, que representaban 60% de su participación, se ven en problemas económicos. Es entonces cuando el grupo emprendió una reestructuración. No sólo se redujeron gastos y se buscó frenar los costos, también se vendieron muchas empresas y se adquirieron otras. De manera que, para 2003, la empresa estaba formada por:

1. Sector autopartes, formado por tres grupos de negocio:
 - Transmisiones: Tremec, STP y TTC
 - Spicer: Etrac, Cardanes, Autopar, TF Víctor, Enco, Forjas Spicer y Autometales
 - Uniko: Pensa, Velcon, Comosa, Pistones Moresa, Hayes Wheels Acero y Aluminio, Morestana, Bumex, Uniko Inc. y Tecnysia.

2. Sector químico, también formado por tres negocios:
 - Polímeros y Especialidades: Resirene, Dynasol, Insa, Nhumo, Plastiglas, Fenoquimia y ParaTec.
 - Productos de Consumo: Productos de Consumo Resistol
 - Ecosistemas: Quimir y Rexcel.

3. Sector de alimentos
 - Authentic Specialty Foods (productos de consumo en Estados Unidos)
 - Corfuerte (maneja las marcas Del Fuerte, atún Nair, aceites y gelatinas La Gloria, mermeladas Smucker's, café Blasón, entre otras)
 - Grupo Porcícola Mexicano que vende al mayoreo y exporta a Japón.

4. Sector inmobiliario con las siguientes unidades de negocio:
 - Proyectos turísticos: Punta Mita, Punta Ixtapa y Hotel Four Seasons de Punta Mita
 - Proyectos residenciales: Bosques de Santa Fe, Bosques y Lagos de la Estadía
 - Negocio de oficinas: Conjunto Arcos Bosques
 - Negocios comerciales: Centro Comercial Santa Fe

A finales de 2006, Grupo Desc anunció que haría una escisión del grupo en dos empresas: Dine, que se enfoca en el negocio inmobiliario; y Kuo, que llevará la parte industrial y de consumo.

Al respecto, Fernando Senderos Mestre, presidente del Consejo de Administración de Grupo Desc, comenta: "Estamos comprometidos a tener una gestión de clase mundial, sabiendo que contamos con un portafolios dinámico de negocios. A partir de este momento, Desc se transforma, se vuelve un parteaguas que permite al grupo seguir diversificándose."

Fuente: Con información de Desc, Informe anual 2006, en www.desc.com.mx, consultado el 20 de septiembre de 2007; y Matilde Morales Betancourt, "Un líder: Fernando Senderos Mestre", *Líderes Mexicanos*, abril de 2007, pp. 48-54.

Problemas potenciales con las unidades estratégicas de negocios²

C. K. Prahalad y Gary Hamel, dos profesores de administración estratégica, sugieren que las compañías deberían invertir en sus **competencias centrales** y cuidarse de la tiranía de las UEN. La competencia central es el aprendizaje colectivo de la organización, en especial la capacidad de coordinar las distintas habilidades de producción y la integración de estas habilidades en lo que llaman "flujos de tecnología". Por ejemplo, para Honda, el fabricante de autos, los motores son el producto central hacia los cuales están dirigidas las habilidades de diseño y desarrollo que resultan en productos finales como

Competencia central

Aprendizaje colectivo, coordinación e integración de habilidades para obtener "flujos de tecnología".

² Prahalad, C. K. y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994. Para una crítica del libro precedente, véase Broida, Judith K., "Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets for Tomorrow", *Academy of Management Executive*, noviembre, 1994, pp. 90-91. Véase también, Prahalad, C. K. y Venkatram Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 2000, pp. 79-87.

autos y motocicletas. Si la división de motocicletas hubiera recibido recursos para el desarrollo, no puede compartir esta tecnología con la división de coches. La asignación de recursos a UEN individuales puede resultar en la baja inversión en competencias centrales (como en los motores) que benefician a toda la organización. También, los gerentes de UEN pueden no estar dispuestos a compartir personal talentoso y ocultarlo en lugar de compartirlo con otra UEN.

■ Estructuras organizacionales de ámbito global

Las estructuras de organización difieren en mayor grado para empresas que operan en el ambiente global. El tipo de estructura depende de una variedad de factores, como el grado de orientación y compromiso internacionales. Una compañía puede internacionalizar su operación simplemente al crear un departamento internacional en sus oficinas centrales, encabezado por un gerente de exportación. Conforme la compañía extiende sus operaciones internacionales, se pueden establecer subsidiarias extranjeras y más tarde divisiones internacionales en diversos países, con reportes al gerente a cargo de la operación mundial en la casa matriz, o tal vez al director ejecutivo. Con el crecimiento adicional de las operaciones internacionales, varios países pueden agruparse en regiones como África, Asia, Europa y América del Sur. Más aún, la comunidad europea (así como otras comunidades) se puede dividir en grupos de países como países de la Unión Europea (UE), países no pertenecientes a la UE y países de Europa oriental.



Perspectiva internacional

Retos organizacionales para VIAG Interkom³

VIAG Interkom, compañía alemana, hasta la primavera de 2001, era una de las tres compañías de servicios completos de Alemania. Tres socios apoyaban la compañía. Una era e.on, una destacada compañía holding con más de 213 000 empleados que nació como resultado de la fusión de VEBA y VIAG. Tenía una participación de 45%. Otra compañía, Telenor, empresa noruega con más de 23 000 empleados, tenía 10%; y BT (British Telephone), con casi 137 000 empleados, tenía un interés de 45%.

Resultó una vida corporativa corta para VIAG, fundada en 1995, y que se convirtió en parte del gigante BT británico en marzo de 2001. Esto requirió cambios y ajustes organizacionales. Además, la compañía debe hacer frente a las tendencias del mercado, como las demandas del consumidor de conveniencias e individualización de servicios, así como la globalización e hipercrecimiento de la industria. También están las tendencias de la industria, como la consolidación de compañías y una declinación general de los precios. Más aún, la organización necesita responder a las tendencias tecnológicas, como la alta tasa de innovación y el desarrollo de tecnologías de acceso a banda ancha. Sólo las compañías con estructuras de organización flexible pueden responder a esos retos e integrar diferentes organizaciones de diversos países con diferentes culturas nacionales y organizacionales, permitiéndoles sobrevivir en este muy competitivo ambiente.

www.viaginterkom.de
www.telenor.com

³ “VIAG Interkom and the Challenges on the Telecommunications Market”, presentación de Hans-Ulrich Schroeder, 16 de julio de 2001; www.viag.nl, www.teltarif.de/a/viag, y www.telenor.no/reports/1998/20report/organisation.shtml, consultados el 1 de octubre, 2006.

Las compañías también pueden escoger otras formas de departamentalización además de la guía geográfica. Por ejemplo, una compañía petrolera puede subdividir el grupo funcional de exploración según regiones, como exploración en Alaska o en el Golfo Pérsico. De igual modo, los grupos funcionales de refinación y marketing pueden ser subdivididos en las diversas regiones. Claramente, los productos del petróleo pueden ser comercializados en áreas distintas a aquellas en las que la exploración y la producción se dan.

■ La organización virtual⁴

La **organización virtual** es un concepto un tanto suelto de un grupo de empresas o personas independientes conectadas, generalmente, a través de la tecnología de la información. Estas empresas pueden ser proveedores, clientes y hasta compañías competidoras. La meta de la organización virtual es la de obtener acceso a la competencia de otra empresa, ganar flexibilidad, reducir riesgos, o responder con rapidez a las necesidades del mercado. Las organizaciones virtuales coordinan sus actividades a través del mercado donde cada parte vende sus productos y servicios.

La organización virtual tiene ventajas y desventajas. Cuando IBM desarrolló la computadora personal en 1981, todos los componentes principales fueron adquiridos en otras compañías. Esto permitió a IBM comercializar el producto en 15 meses. El microprocesador se compró a Intel y el software fue desarrollado por Microsoft. La arquitectura “abierta” se basaba en estándares bien conocidos y los componentes se podían adquirir de muchos proveedores. Al utilizar terceros, IBM tuvo que invertir poco por su estrategia descentralizada. Más tarde, sin embargo, la estrategia de arquitectura abierta reveló su lado negativo. Otras empresas podían comprar microprocesadores directamente a Intel y el sistema operativo a Microsoft.

Las organizaciones virtuales pueden no tener una carta de organización, ni un edificio de oficinas centralizadas. La biblioteca moderna puede no ser un edificio con muchos anaqueles. Tal vez nunca tengamos que visitar una biblioteca, una base de datos, una computadora, un módem y una clave de acceso puede ser todo lo que se necesita para ingresar a la biblioteca. La Open University del Reino Unido puede ser un ejemplo de una universidad sin una ubicación física. Tiene una base central con un cuerpo administrativo, pero sin estudiantes, los cuales están dispersos por todo el mundo, al igual que los profesores. Tal vez nunca se conozcan. Las posibilidades tecnológicas son emocionantes, pero, ¿cómo administramos a personas a las que nunca vemos? Está claro que muchas preguntas sin respuesta rodean la organización virtual.

Organización virtual

Concepto un tanto suelto de un grupo de empresas o personas independientes conectadas, generalmente, a través de la tecnología de la información.

www.ibm.com

www.microsoft.com

www.open.ac.uk

⁴ Chesbrough, Henry W. y David J. Teece, “When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation”, *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1996, pp. 65-73; Handy, Charles, “Trust and the Virtual Organization”, *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1995, pp. 40-50; Hosmer, Larue Tone, “Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *Academy of Management Review*, abril de 1995, pp. 379-403; Wardell, Charles, “The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons”, *Harvard Management Update*, noviembre de 1998, pp. 3-4.



Perspectiva empresarial

Estructurar una compañía que inicia

Nuevos proyectos a menudo comienzan su vida organizacional como una organización virtual. Con frecuencia, amigos y colegas de mente empresarial empiezan a formular una empresa que inicia mientras siguen en sus “empleos diarios”. En cafeterías por todo el Valle del Silicón, a menudo escuchará conversaciones de optimistas empresarios que analizan ideas para la siguiente gran empresa de internet. Estos empresarios con frecuencia están contratados en otras empresas y aun así sueñan y planean su propia nueva empresa con amigos de confianza. Organizando su nuevo proyecto a través del correo electrónico (email), mensajes instantáneos y Skype, los empresarios desarrollan estructuras organizacionales muy sueltas, asignando títulos y responsabilidades a su naciente equipo administrativo. Por lo común, estas primeras estructuras son de naturaleza funcional. Por ejemplo, un socio puede ser el funcionario técnico en jefe, en tanto que otro es el funcionario de mercado en jefe y así sucesivamente. Tarjetas de visita, logotipos de la compañía y un sitio en la red se desarrollan con rapidez y la empresa virtual que inicia está lista para comenzar la búsqueda de clientes y financiamiento. Si la empresa tiene algún éxito inicial, normalmente viene a continuación una estructura más formal con estatus legal y espacio de oficinas. Éxito adicional y financiamiento del proyecto normalmente significan nueva administración con experiencia para la empresa que ayude a garantizar un crecimiento firme. Sin embargo, si la empresa fracasa, la temprana estructura virtual es fácil de desensamblar y permite a los empresarios potenciales “conservar sus empleos diarios” y soñar en su siguiente esfuerzo empresarial.



Perspectiva internacional

El negocio de los negocios virtuales



El negocio de los bienes raíces iba bien para Leo London, hasta que llegó la crisis de México en 1995 y tuvo que cerrar. Entonces, inició un pequeño negocio de renta de espacios para oficinas, así fundó Intelligent Business Services, junto con algunos socios. Luego vieron el enorme potencial que tenía de ofrecer a las pequeñas y medianas empresas un centro de negocios a muy bajo costo, de manera que los costos de pagar renta, servicios de recepción y gastos de oficina no los hundiera; entonces London y sus socios decidieron incursionar en la renta de oficinas virtuales. Para ello, viajaron a Estados Unidos y Europa con el fin de estudiar los negocios de ese tipo que ahí había. “Nos acercamos a empresarios que otorgaban este servicio en otros países y los trajimos

a México”, comenta London; no obstante, vieron que las pymes mexicanas tenían otras necesidades en cuanto a precio y servicios se refiere, por lo que adaptaron el negocio.

Como pequeña empresa tuvo que asesorarse para poder administrarse bien, por lo que buscaron ayuda de una institución gubernamental que apoya a pymes, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (Spyme), y de la Universidad Anáhuac. También ha realizado alianzas estratégicas con ArCanto Pyme, Coparmex, el Gobierno del Estado de México, la Cámara de Diputados.

Ahora, Intelligent Business Services tiene dos instalaciones en zonas de nivel alto de la ciudad de México y su área conurbada, en las que ofrece distintos servicios por una renta mensual. Así, el plan básico que consta del domicilio, número telefónico exclusivo, respuesta telefónica personalizada, correo de voz, recepción de mensajes y de correspondencia y paquetería, envío de mensajes por correo electrónico, registro de llamadas, recepción bilingüe y un portal en internet, cuesta cerca de 110 dólares al mes. El servicio Intelligent que además de lo anterior incluye reenvío de correspondencia, servicio de cafetería, recepción de fax, sala de junta, servicio de oficina con internet de banda ancha y llamadas locales, y fotocopias cuesta aproximadamente 145 dólares al mes. Su meta en cinco años es contar con 2 000 clientes de oficinas virtuales, no sólo pymes, sino también a otros negocios virtuales que no necesitan de una oficina física.

Fuente: Con información de Daniela Clavijo López, "La otra forma de hacer negocios", *EmpresasyEmpresarios*, 4 de diciembre de 2006, en http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=9&id_art=826&id_ejemplar=19, consultado el 20 de septiembre de 2007; y en el sitio de Intelligent Business Services, en <http://www.soyibservices.com/>

■ La organización sin fronteras

Jack Welch, antiguo director ejecutivo de General Electric, estableció su visión de la compañía como una "compañía sin fronteras". Con esto quería decir un "ambiente abierto antiparroquial, amable en la búsqueda de y compartir nuevas ideas, sin importar su origen".⁵ El propósito de esta iniciativa era retirar barreras entre los diversos departamentos y entre las operaciones domésticas e internacionales. Para recompensar a las personas por adoptar el "modelo de integración", se otorgaban bonos a aquellos que no sólo generaban nuevas ideas, sino que las compartían con otros.

www.ge.com, consultado el 16 de agosto de 2007.

■ Elección de la guía para la departamentalización⁶

No hay una guía mejor para la departamentalización que sea aplicable para todas las organizaciones y todas las situaciones. Los gerentes deben determinar qué es mejor al examinar la situación que enfrentan; los trabajos a realizar y la forma como debe hacerse, las personas involucradas y sus personalidades, la tecnología empleada en el departamento, los usuarios a atender y otros factores ambientales internos y externos de la situación. Sin embargo, si conocen los diversos patrones para la departamentalización, las ventajas y desventajas y los peligros de cada uno, los gerentes practicantes deben ser capaces de diseñar la estructura de organización más adecuada para sus operaciones particulares.

⁵ "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", Harvard Business School Caso 9-399-150, rev. 2 de mayo, 2001.

⁶ Véase también Dess, Gregory G., Abdul M. A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, y Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, agosto, 1995, pp. 7-18; Lucas, Henry, *The T-Form Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996. Véase también la crítica del libro de Lucas en *The Executive*, mayo, 1996.

La meta: alcanzar objetivos

La departamentalización no es un fin en sí mismo, sino simplemente un método para disponer actividades y facilitar el cumplimiento de objetivos. Cada método tiene sus ventajas y desventajas. En consecuencia, el proceso de selección incluye la consideración de las ventajas relativas de cada guía en cada nivel de la estructura de la organización. En todos los casos, la cuestión central se relaciona con el tipo de ambiente organizacional que el gerente quiere diseñar y la situación que se enfrenta. El análisis que antecede al método de departamentalización de alternativa muestra que cada método rinde ciertas ganancias e incluye ciertos costos.

Mezclar tipos de departamentalización

Otro punto a resaltar se refiere a la mezcla de tipos de departamentalización dentro de un área funcional. Por ejemplo, una empresa de medicamentos al mayoreo agrupa las actividades de compras y ventas relativas a bebidas en un departamento de productos, pero agrupa al mismo nivel las demás actividades de ventas sobre una base territorial. Un fabricante de artículos de plástico asigna por territorios tanto la producción como la venta de todos sus productos, excepto vajillas que en sí mismas son un departamento de productos. En otras palabras, un gerente de departamento funcional puede utilizar dos o más bases para agrupar actividades al mismo nivel organizacional. Tales prácticas pueden justificarse sobre terrenos lógicos. El objetivo de la departamentalización no es el de construir una estructura rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por consistencia y bases idénticas, sino de actividades de grupo que contribuyan mejor a lograr los objetivos de la empresa. Si una variedad de bases logra esto, no hay motivo por el cual los gerentes no deban aprovechar las alternativas ante ellos.

Resumen

El agrupar actividades y personas en departamentos hace posible la expansión organizacional. La departamentalización se puede realizar por función de la empresa, por territorio o geografía y por los tipos de clientes atendidos. Otras clases de departamentalización son el agrupar por organización de productos, organización de matriz o parrilla, organización de proyectos y la unidad de negocio estratégica. La estructura de organización para el ambiente mundial puede variar mucho, yendo de tener un departamento de exportaciones en las oficinas centrales a grupos regionales, con muchas variaciones en medio. Además, las compañías también pueden tener uno o más grupos organizados por funciones dentro de una región. La organización virtual es un concepto suelto de un grupo de compañías o personas independientes que a menudo están conectadas por tecnología de computación.

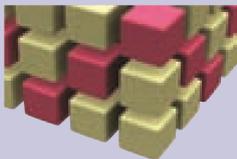
No hay una mejor forma única para organizarse; la guía más apropiada depende de varios factores en una situación determinada, éstos incluyen el tipo de trabajo a realizar, la forma como debe hacerse la tarea, el tipo de personas involucradas, la tecnología, las personas atendidas y otras consideraciones internas y externas. De cualquier modo, la selección de una guía de departamentalización específica debe hacerse para que los objetivos organizacionales e individuales se puedan lograr de manera efectiva y eficiente. Lograr esta meta a menudo requiere que se mezclen varias formas de departamentalización.



Ideas y conceptos básicos

- | | |
|--|---|
| Departamentalización por función de la empresa | Unidad estratégica de negocio |
| Departamentalización por territorio o geografía | Estructuras organizacionales de ámbito global |
| Departamentalización por grupo de clientes | Organización virtual |
| Departamentalización por productos | La organización sin fronteras |
| Organización matricial (de rejilla, proyecto o producto) | |

Para analizar



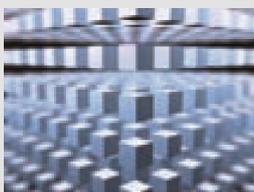
1. Algunos sociólogos nos dicen que la estructuración de la organización es un invento social. ¿Qué cree que quieren decir con esto? ¿Insinúan que hay una forma "correcta" o "incorrecta" de organizarse? ¿Qué sugiere usted como prueba de si una estructura de organización es "correcta"?
2. Si usted fuera el presidente de una compañía organizada de tal forma que sigue líneas funcionales, y un consultor sugiere que se organice bajo líneas territoriales o de productos, ¿qué le preocuparía al seguir esta recomendación?
3. ¿Por qué la mayoría de las grandes tiendas por departamentos y las cadenas de supermercados organizan sus tiendas sobre una base territorial y las unidades internas de la tienda por productos? Presente ejemplos de su propia experiencia.
4. ¿Por qué la mayoría de las compañías pequeñas usan departamentos organizados funcionalmente?
5. ¿Por qué están tantas dependencias de un gobierno nacional organizadas principalmente sobre bases territoriales?
6. ¿Ve algunos motivos por los que administrar por objetivos puede resultar en un creciente uso de estructuras de organización de matriz?
7. ¿Cómo ilustra el capítulo un enfoque situacional a la administración?

Ejercicios y actividades



1. Divida a la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes (dependiendo del tamaño de la clase). Asigne una guía departamentalización a cada grupo (asigne dos a cada uno si la clase es pequeña). Los grupos deben discutir *a)* la naturaleza de la departamentalización asignada, *b)* compañías que usen este arreglo departamental y *c)* las ventajas y desventajas de esta forma de departamentalización.
2. Seleccione una compañía e identifique la guía (o guías) de departamentalización que utiliza. Elabore un cuadro de organización de la empresa. ¿Por qué cree que la compañía seleccionó ese tipo de departamentalización? ¿Lo recomendaría usted?

Investigación en internet



1. Busque en internet el término "organización de matriz" para encontrar ejemplos de la parrilla. También anote las dificultades que esas compañías pudieron encontrar.
2. Busque en internet el término "unidades de negocio estratégicas". Busque las formas en que varias organizaciones utilizan tales unidades para fortalecer su administración.



Caso internacional 8.1

La reestructuración de Daimler-Benz⁷

En un discurso en 1996 a los accionistas y amigos de Daimler-Benz, el CEO Jürgen Schrempp revisó la posición de la diversificada compañía. Empezó por decir: “1995 fue un año notable en la historia de Daimler-Benz”. También fue un año en el que el consejo de administración hizo un rompimiento importante con el pasado.

Daimler-Benz, con más de 300 000 empleados a nivel mundial, consistía de cuatro grupos importantes: El primero, con mucho el más grande y exitoso, era Mercedes-Benz con alrededor de 200 000 empleados. Es mejor conocido por sus autos para pasajeros y vehículos comerciales. El segundo era el AEG Daimler-Benz Industries en el negocio de sistemas de ferrocarril, microelectrónica, motores a diesel pesados, sistemas de tecnología de energía y automatización. El tercero era el Grupo Aerospace, en el negocio de aviones (la compañía tiene un interés de más de una tercera parte en el consorcio Airbus), sistemas espaciales, sistemas de defensa y civiles y sistemas de propulsión. Por último estaba el Grupo InterServices consistente de systemshaus, servicios financieros, corretaje de seguros, comercio, servicios de marketing, servicios de comunicación móviles y administración de bienes raíces.

Daimler-Benz pasó por varias fases de desarrollo. De 1985 a 1990 se diversificó a la ingeniería aeroespacial y eléctrica. La meta era convertirse en un grupo de alta tecnología integrado. Esta diversificación se consolidó aún más en la siguiente fase que se extendió de 1990 a 1995. Bajo el liderazgo de Schrempp, el negocio central fue redefinido y se reenfocó la estrategia.

Una revisión del portafolio en 1995 a 1996 mostró la necesidad de reenfocarse en lo que la compañía podía hacer mejor. La alta gerencia volvió a evaluar sus estrategias y negocios centrales basada en criterios económicos y el ajuste estratégico de las diversas actividades. Fue evidente que las fortalezas de la compañía estaban en la manufactura de autos, el negocio de camiones y el sector ferrocarrilero. Mercedes-Benz, por ejemplo, tenía una fuerte posición competitiva con sus coches y camiones en Europa, América del Norte y América Latina. Las camionetas también eran relativamente fuertes en Europa y los autobuses tenían una buena posición competitiva en América Latina. Basados en este análisis, las estrategias para el crecimiento potencial se centraron en la globalización y el desarrollo de segmentos de nuevos productos.

En 1996, la alta gerencia volvió a evaluar la posición de la compañía y los resultados insatisfactorios de sus operaciones en 1995. Se descubrió que la compañía estaba expuesta a fluctuaciones de divisas que afectaban sus utilidades. La imagen de la compañía también se afectaba por su participación en muchos tipos de industrias. El consejo de administración decidió recortar sus pérdidas y trazar un rumbo nuevo para la compañía, dando mayor importancia a la rentabilidad. La estructura de organización fue ajustada y se retiró la inversión en ciertos negocios. De hecho, las decisiones de política de un periodo anterior fueron invertidas. El nada redituable Grupo AEG y Fokker, el fabricante de aviones holandés, no recibieron apoyo financiero. Dado que tanto el gobierno holandés, como Daimler-Benz retiraron su apoyo, Fokker se declaró en bancarota. Aun cuando ésta y otras decisiones drásticas ayudaron a reducir las pérdidas financieras de 1995, la meta de la compañía no era dar importancia a la optimización de la rentabilidad a corto plazo, sino trabajar a favor de la rentabilidad a mediano y largo plazos.

Varias decisiones gerenciales más se tomaron para lograr las ambiciosas metas de reducir costos y mejorar la rentabilidad. Empleados cercanos a las operaciones recibieron el poder de tomar las decisiones necesarias para realizar sus tareas. La estructura de organización fue simplificada y descentralizada para que las unidades organizacionales pudieran

⁷ Este caso se basa en una variedad de fuentes, que incluyen una visita a las oficinas generales de Daimler-Benz en Alemania con estudiantes del programa Executive MBA de la Universidad de San Francisco en 2000. Otras fuentes incluyen *Daimler-Benz Annual Report*, 1995 y el reporte de la Reunión General Anual celebrada el 22 de mayo de 1996 en Stuttgart, Alemania; *Daimler-Benz: A Survey of the Group*, 1995; Woodruff, David, “Dustup at Daimler”, *BusinessWeek*, 3 de febrero, 1997, pp. 52-53. Daimler-Benz es ahora parte de Daimler-Chrysler; véase www.daimlerchrysler.com, consultado el 15 de febrero de 2007.

responder más rápido a los cambios ambientales. Más aún, la nueva estructura de organización fue diseñada para promover un espíritu empresarial. El control se ejercía a través de un sistema de recompensas impulsado por las metas y basado en el desempeño. Al mismo tiempo, la nueva estructura se diseñaba para promover la cooperación. En 1997, el consejo de administración reestructuró e integró el Grupo Mercedes-Benz en Daimler-Benz. En consecuencia, Helmut Werner, cabeza de Mercedes-Benz, quien tenía el crédito de una exitosa política de modelo, renunció a la compañía. ■

Preguntas

1. ¿Cuál es su evaluación de las operaciones de Daimler-Benz en muchos campos distintos?
2. ¿Deberían los diversos grupos operar en forma autónoma? ¿Qué tipo de actividades deberían estar centralizadas?
3. Daimler-Benz es mejor conocida por sus autos Mercedes-Benz. ¿Por qué cree que Daimler compró AEG en primer término y por qué se aventuró en los negocios Aerospace e InterServices?
4. Dados los aparentes errores al adquirir empresas no automotrices, ¿qué debería hacer ahora Jürgen Schrepp?



Caso internacional 8.2

Estructuración de Pailera Especializada y Equipo Médico, S.A. de C.V.

Elaborado por María del Rosario Trejo García, profesora-investigadora, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, Instituto Politécnico Nacional (IPN)

Esta empresa, fundada en 1993, es líder en la fabricación, reparación y servicio a equipo médico e industrial en México. Produce una gran variedad de equipo como: esterilizadores de vapor manuales, automáticos, semiautomáticos y de control digital; cámaras de esterilización y generadores de vapor; destiladores e intercambiadores de calor. Dentro de lo que es el equipo industrial se fabrican tanques industriales, recipientes a presión, contenedores, charolas y quemadores. Además, presta servicios que consisten en trabajos de soldadura, ensamble, pulido, mantenimiento preventivo, venta y sustitución de refacciones.

Esta empresa suministra equipos y servicios a instituciones de salud públicas mexicanas muy grandes como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y la Secretaría de Salud, así como a empresas industriales de prestigio, como la Vinícola Pedro Domeq, y de productos domésticos de limpieza, como Corona, entre otras.

Su estructura orgánica está conformada por una dirección general, responsable del funcionamiento interno como externo de la empresa de acuerdo con las normas y procedimientos aprobados por la junta directiva; una gerencia general, encargada del cumplimiento de objetivos y metas de los planes de producción y servicio, mercadotecnia e innovación tecnológica, forman parte también las gerencias funcionales de producción y servicio; mercadotecnia; recursos humanos; finanzas y de innovación tecnológica. Cuenta a su vez con diferentes jefaturas de departamento como las siguientes: jefatura de ventas, aseguramiento de la calidad, selección y reclutamiento, de publicidad, de crédito y cobranzas, de sistemas de control digital, inspección y pruebas, promoción, capacitación e inducción, tesorería, diseño industrial avanzado, contabilidad, mantenimiento y control de equipo, proyectos de mejora continua, de compras y la de control de inventarios.

Como una forma más de readecuación continua en su funcionamiento la empresa se encuentra bajo un programa de reestructuración de sus sistemas de trabajo, con el enfoque normativo de calidad ISO 9000, con la finalidad de seguir ofreciendo la mejor atención y servicio a sus clientes. ■

Preguntas

1. ¿Qué consideraciones cree usted que pudo tener presente esta empresa para incluir en su estructura una dirección general y una gerencial general? ¿Es adecuado o inadecuado? Argumente su respuesta.
2. Elabore el organigrama que represente el conjunto de áreas orgánicas que conforman su estructura con los datos que le proporciona el caso.
3. Después de haber elaborado la gráfica que representa la configuración estructural de esta empresa, obsérvela y señale el tipo de departamentalización contenida, así como los principios de organización visibles.
4. ¿Podría sugerir otros tipos de departamentalización a esta empresa? Si su respuesta es afirmativa, diga cuáles y por qué.



Caso internacional 8.3

Acción, S.A.

Elaborado por Mónica Río Nevado de Zelaya, directora, Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín

Acción, S.A. es una corporación guatemalteca conformada por cinco tipos de gimnasios. La organización ha crecido considerablemente los últimos cuatro años, pasando de un solo gimnasio administrado directamente por los dueños a una organización con 10 instalaciones en distintas partes de la ciudad.

Debido al rápido crecimiento que han presentado, la empresa ha tenido algunos problemas de coordinación en cuanto a las funciones y requisitos de cada gimnasio, principalmente porque cada uno está dirigido a un público distinto, por lo que requiere distintos procesos, a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

La gerencia general ha intentado hacer algunos cambios en los procesos, pero considera que el principal problema es la estructura organizacional, pues, a pesar del crecimiento, no ha cambiando su estructura. (Véase estructura actual de la corporación.)





Cada tipo de gimnasio posee dos instalaciones ubicadas en distintos puntos, según lo que más convenga al tipo de cliente al cual se dirigen. La estrategia que cada uno maneja se puede describir de la siguiente manera:

Light weight:

Tienen una atención muy personalizada que le permite al cliente no sólo hacer ejercicio, sino disponer de un entrenador asignado, una nutricionista y un couch que prácticamente es el que le da seguimiento a su plan. Se analiza el plan ideal de cada necesidad, que combina una serie de ejercicios y servicios que el gimnasio ofrece. Se le asigna un horario a cada miembro para el uso de esos servicios o equipo de ejercicio, el cual se respeta para que la persona que asiste sienta que es especial en la organización. Incluso ha habido casos en que el gimnasio ha comprado equipo nuevo para ciertos clientes que tienen necesidad de ellos. Sus cuotas no son baratas, pero se establece una gran comunicación con el cliente, eso hace que sean fieles al gimnasio y que los vean como una solución total a sus necesidades de condición física.

Gym & health:

Se ha descubierto que existe una porción de mercado que tiene necesidades particulares de gimnasia relacionadas con su salud, tanto para procesos de mantenimiento cardiovascular como para procesos de rehabilitación. Es un gimnasio para personas sanas, pero que necesitan tener un cuidado especial en su rutina diaria y de ejercicios. Para ello se creó un gimnasio que, en vez de entrenadores, tiene fisioterapeutas, nutricionistas con experiencia en alimentación para dolencias específicas y médicos con especialidad en medicina deportiva, que son los encargados de dar seguimiento a cada uno de los planes desarrollados para esa porción de mercado. Su lema es "Nuestra preocupación... su salud".

Fast gym:

Este gimnasio se distingue por tener una operación muy bien organizada, no hay faltantes en equipo ni irregularidades en los horarios. Funciona como un reloj y se tienen estándares de medición para prestar cada uno de los servicios; entre ellos, la limpieza es un aspecto que se cuida con gran exactitud. Busca que cualquier persona que llegue al gimnasio se sienta satisfecha con el tiempo que invierte en hacer sus ejercicios y que esté listo para volver al trabajo. No existen "desperdicios de tiempo". Tiene muchos procedimientos bien definidos y los servicios que se prestan están muy "automatizados". Incluso la reserva de espacios se hace on-line vía internet. Sus clientes son de diversos perfiles, desde altos ejecutivos hasta amas de casa, ambos necesitan planificar con exactitud el tiempo que invierten en esto.

Gimnasia para todos:

Ésta es una cadena ubicada en zonas comerciales, cerca de oficinas o comercios. Tiene una variedad de horarios, pero principalmente por la mañana temprano, a mediodía o a la hora de salida de las oficinas. Sus instalaciones están accesibles a estas personas, no disponen de parqueo y, aunque no tienen equipo muy sofisticado, sus aparatos están en muy buen estado. Tienen muchos servicios relacionados con aeróbicos más que con equipo o máquinas para ejercicios. Sus locales son amplios, no tan cuidadosamente decorados pero prácticos, pues permite atender a muchas personas simultáneamente.

New gymnastic:

Este gimnasio ha desarrollado una alianza con los gimnasios más revolucionarios en USA. Constantemente está renovando su equipo, incluso con aquellos que se ve en televisión como los más nuevos. Se realiza una visita periódica de expertos en el campo de innovación de productos para capacitar a los entrenadores que dirigen los ejercicios. Especialmente para que puedan usar nuevas técnicas con sus clientes, las cuales combinan lo último en ejercicios, alimentación balanceada, vitaminas, cremas y lociones. ■

Preguntas

1. ¿Cuál cree usted es la estrategia global de competencia de cada una de estas cadenas de gimnasios?
2. Teniendo en mente las diferentes necesidades y las diferentes estrategias de cada empresa, ¿qué organización recomienda a nivel corporativo o de la sociedad completa para poder mantener el control de todas las operaciones simultáneas que poseen? ¿Por qué?
3. Indique qué tipo de departamentalización es y dibuje el organigrama.
4. Dibuje el organigrama que sugiere para el gimnasio Light Weight.

9

Capítulo

Autoridad de línea/personal de staff, delegación de facultades de decisión y descentralización



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Comprender la naturaleza de la autoridad, el poder y de la delegación de facultades de decisión (empowerment).
2. Distinguir entre la autoridad de línea, el personal administrativo de apoyo (staff) y el funcional.
3. Analizar la naturaleza de la centralización, la descentralización y la delegación de facultades de decisión.
4. Identificar la importancia de tener balance en la centralización y descentralización de la autoridad.

Ahora que se han analizado las guías de la departamentalización, es el momento de considerar otra pregunta esencial: ¿qué tipo de autoridad se encuentra en la estructura de una organización? La pregunta tiene que ver con la naturaleza de las relaciones de autoridad: el problema de la autoridad de línea y el personal administrativo de apoyo (*staff*). El capítulo también se ocupará de la cuestión de cuánto facultamiento en la toma de decisiones debe delegarse. La respuesta se refiere a la descentralización de la autoridad. Sin la autoridad —el poder de ejercer discreción al tomar decisiones— debidamente colocada en los gerentes, los departamentos no pueden ser unidades de trabajo fluidas que operen de manera armónica con el fin de cumplir los objetivos de la empresa. Las relaciones de autoridad, ya sean verticales u horizontales, son los factores que hacen posible la organización, facilitan las actividades departamentales y producen coordinación en una empresa.

■ Autoridad y poder



El director de alguna organización detenta un poder que le confiere su posición en la organización.

Poder

La habilidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad

El derecho en una posición de ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otros.

Antes de concentrarnos en la autoridad dentro de la organización, será útil distinguir entre autoridad y poder. El **poder** es un concepto mucho más amplio que autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.¹ **Autoridad** en la organización es el derecho propio de una posición (y, a través de ella, el derecho de la persona que la ocupa) de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros. Por supuesto, es un tipo de poder, pero poder en el ámbito organizacional. Es el poder legítimo que confiere un puesto en una organización.

Aun cuando existen muchas **bases de poder**, el que se analizará en este libro es el poder *legítimo*.² Normalmente surge de la posición y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, por el cual una “posición” es aceptada por las personas como “legítima”. En una empresa de propiedad privada, la autoridad de posición surge en primer término de la institución social (un “paquete de derechos”) de propiedad privada. La autoridad que se reparte a lo largo de la estructura organizacional nace del poder que proviene de la propiedad privada de los propietarios. De otra forma, en instituciones de gobierno esta autoridad surge básicamente de la institución de gobierno representativo. Un oficial de tránsito que le levanta una infracción, tiene el poder de hacerlo porque tenemos un sistema de gobierno representativo en el que hemos elegido a legisladores que hacen leyes y disponen su aplicación.

¹ El concepto de poder ha sido analizado con amplitud en la literatura. Véase, por ejemplo, Gary Loren, “Power: How Its Meaning in Corporate Life Is Changing”, *Harvard Management Update*, 1 de octubre, 1996, pp. 3-5; Teal, Thomas A., “The Human Side of Management”, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, 1996, pp. 4-10; Kotter, John P., “What Effective General Managers Really Do”, *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1999, pp. 3-12.

² French, Jr., John R. P. y Bertram Raven, “The Bases of Social Power”, en Natemeyer, Walter E. (ed.), *Classics of Organizational Behavior*, Oak Park, IL: Moore Publishing, 1978, pp. 198-210.



Perspectiva empresarial

Requisitos del poder

Según Jeffrey Pfeffer, investigador sobre liderazgo, recursos humanos y el poder en las organizaciones, de la Universidad de Stanford, para tener poder se necesitan tres aspectos: 1) la voluntad o el interés de ejercer el poder, 2) la habilidad para hacerlo y 3) una posición en la estructura que otorgue un poder. En el decenio de 1980, la posición que permitía alcanzar con mayor facilidad el poder estaba en el área tecnológica o en investigación y desarrollo; en los años de 1990, la mejor posición era en marketing; pero en las organizaciones actuales, la posición de innovador es la más idónea para obtener poder.

Además menciona seis atributos personales como fuentes de poder, los cuales son:

1. Energía, resistencia y fuerza física
2. Enfoque en el objetivo
3. Sensibilidad hacia los otros
4. Flexibilidad
5. Tolerancia al conflicto
6. Afabilidad y buena predisposición

Pfeffer afirma que un líder debe ser consciente de sus fuentes de poder, pues sólo así logrará que las cosas se hagan y, todavía más importante, logrará un cambio estratégico. También debe saber usarlas para poder influir en los demás e identificar a los miembros de su equipo que pueden fomentar estos cambios estratégicos. Por último, un líder debe conocer y saber usar recursos que le permitan evaluar los cambios, y así poder aplicar ajustes cuando sea necesario.

Fuente: con información de "Atributo y símbolos", entrevista a Jeffrey Pfeffer, consultada en www.geographos.com/sistemas complejos/articulos/ATRIBUTOS%20y%20SIMBOLOS%20DEL%20PODER.doc, visitado el 21 de septiembre de 2007.

El poder puede venir también de la *experiencia* de una persona o grupo. Éste es el poder del conocimiento. Médicos, abogados y profesores universitarios pueden influir considerablemente en otros porque son respetados por su conocimiento especializado. El poder también puede existir como un *poder de referencia*, es decir, influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque las personas creen en ellos y sus ideas. Así, Martin Luther King tenía muy poco poder legítimo, pero por la fuerza de su personalidad, sus ideas y su habilidad para predicar, fue capaz de ejercer una fuerte influencia en el comportamiento de muchas personas. De igual forma, una estrella de cine o un héroe militar podría tener considerable poder de referencia.

Además, el poder surge de la habilidad de una persona para otorgar recompensas. Los agentes de compras, con poco poder de posición, podrían ser capaces de ejercer influencia considerable a través de su habilidad de acelerar o demorar el suministro de una parte o repuesto muy necesitada en una operación. De igual manera, los profesores universitarios tienen considerable *poder de recompensa*: pueden conceder o no calificaciones altas. El *poder coercitivo* es otro tipo de poder, estrechamente relacionado con el poder de recompensa, pero que surge casi siempre del poder legítimo; es el poder de castigar, ya sea por el despido de un subordinado, o al retener un aumento de sueldo por méritos.



Rigoberta Menchú, premio Nobel de la Paz 1992, tiene poder de referencia por su lucha contra la injusticia de los campesinos guatemaltecos.

Si bien la autoridad organizacional es el poder de ejercer discreción en la toma de decisiones, casi invariablemente surge del poder de la posición o del poder legítimo. Cuando las personas hablan de autoridad en ambientes gerenciales, por lo común se refieren al poder de posición. Al mismo tiempo, otros factores, como la personalidad y el estilo de tratar a las personas, también están involucrados con el liderazgo.

■ Delegación de facultades de decisión

En años recientes ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques acerca de la delegación de facultades de decisión o *empowerment*. La **delegación de facultades de decisión** significa que empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciben el poder de tomar decisiones sin solicitar autorización de sus superiores. La noción subyacente al *empowerment* es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias. En realidad, la noción de delegación de facultades de decisión se basa históricamente en esquemas de sugerencias, enriquecimiento del puesto y participación del trabajador.³ Más aún, conceptos de delegación de autoridad analizados más adelante en el capítulo también están muy relacionados con la facultad en la toma de decisiones.

Delegación de facultades de decisión (empowerment)

Empleados de todos los niveles de la organización reciben el poder de tomar decisiones sin pedir autorización a sus superiores.



Perspectiva internacional

Dulces prácticas de empowerment en Tucumán, Argentina



La provincia de Tucumán, en Argentina, es famosa por ser una región de cultivo de diversas frutas y hortalizas, como batata (camote), berenjena, tomate, ciruela, durazno, frambuesa, lima, limón, naranja, membrillo, higo, entre muchas otras, las cuales los pobladores utilizan para elaborar conservas de frutas en almíbar, dulces y mermeladas. Estos productores pidieron apoyo al gobierno mediante un Programa de Calidad de los Alimentos Argentinos, con el fin de modernizar sus métodos y darle una calidad de exportación a sus productos. De esta manera, buscaron que se les capacitara en el Programa de Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en distintos lugares de la región.

Este programa incluía un curso de prácticas de mejora de la calidad, pero se basó en facultar a los productores para que realizaran la implementación del programa, adoptaran los cambios y fueran capaces de aplicar procesos de calidad. La ventaja de la facultación en la toma de decisiones es que tengan los conocimientos necesarios para supervisar ellos mismos sus procesos de calidad.

Fuente: Con información de Sara Luluaga, "Implementación de buenas prácticas de manufactura en establecimientos productores de dulces", en http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_31/articulos/4_ejemplos_cambio.htm, consultado el 21 de septiembre de 2007.

³ Eccles, Tony, "The Deceptive Allure of Empowerment", en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a. ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 496-509. Veá también, Kane, Kathleen, "A Framework for Understanding Dysempowerment in Organizations", *Human Resource Management*, noviembre de 1999.

Tanto la delegación de autoridad como de facultades de decisión son cuestión de grado.⁴ También requieren que empleados y equipo acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Desde el punto de vista conceptual, esto puede ilustrarse así:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$), o como mencionaban los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$), esto podría resultar en un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$) podría resultar en frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

El creciente interés en la delegación de facultades de decisión se debe en parte al surgimiento de la competitividad global, la necesidad de responder con rapidez a las demandas y expectativas de los clientes y una fuerza de trabajo mejor educada que exige mayor autonomía. Facultar a los subordinados en la toma de decisiones significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con éstos. Así, un estilo de liderazgo autocrático, cuando se emplea como la única forma de dirigir, a menudo es inapropiado para la organización del siglo XXI. La mayoría de los empleados quieren involucrarse y participar en las decisiones; esta participación crea un sentido de pertenencia, logro y eleva la autoestima.

La administración efectiva requiere que la delegación de facultades de decisión sea sincera, basado en confianza mutua, acompañada de información relevante para que los empleados puedan realizar sus tareas y se debe otorgar a personas competentes.⁵ Más aún, los empleados deben ser recompensados por ejercer su facultad de decidir.



Perspectiva internacional

Delegación de facultades de decisión en el Ritz-Carlton Hotel⁶

Los clientes son importantes, al igual que los empleados. En el Ritz-Carlton Hotel, no sólo los clientes, sino también los empleados son tratados con dignidad y respeto como lo ilustra el eslogan de la compañía: "Damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros". Horst Schulze, el presidente, delega facultades de decisión a los empleados al autorizar al personal de recepción gastar hasta 2 000 dólares para atender a los clientes y asegurar la satisfacción de los huéspedes. La autoridad de los gerentes de ventas es aún mayor: 5 000 dólares. Se alienta a los empleados a hacer recomendaciones que mejoren la calidad. La meta es obtener el doble de sugerencias de los empleados que el número de quejas de los clientes. Tratar a empleados y clientes con respeto ha ayudado a Ritz-Carlton a ganar el prestigioso Premio Malcolm Baldrige a la Calidad Nacional.

www.ritzcarlton.com

⁴ Ford, Robert C. y Myron D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive*, agosto, 1995, pp. 21-29; Argyris, Chris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1998, p. 76ff. También analizado en www.monitor.com/cgi-bin/iowa/ideas/?article=16, consultado el 30 de mayo, 2002.

⁵ Dean, Jr., James W. y James R. Evans, *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*, Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing, 1994, cap. 8; Randolph, Alan, "Real Empowerment? Manage the Boundaries", *Harvard Management Update*, vol. 5, núm. 7 (2000), p. 10; Schrage, Michael, "More Power to Whom?" *Fortune*, 23 de julio de 2001, p. 270; Titunik, Vera, "Plenty of Power, Not a Man in Sight", *Fortune*, 1 de abril de 2002, p. 40. Para las mujeres más poderosas en las empresas, véase www.fortune.com/lists/women, consultado el 30 de mayo, 2002.

⁶ Dean y Evans, *Total Quality*, cap. 8.

■ Conceptos de autoridad de línea, personal de staff y autoridad funcional

Principio escalar

Cuanto más clara sea la línea de autoridad, más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación organizacional.

Autoridad de línea

Relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado.

Naturaleza del personal de staff

Su función es investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Existe en todas las organizaciones como una escala no interrumpida o una serie de pasos. He aquí el **principio escalar** en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad de la máxima posición de gerencia de una empresa a cada posición de subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación organizacional. En muchas empresas grandes, los pasos son largos y complejos, pero hasta en la más pequeña, el mismo hecho de organizar introduce el principio escalar.

Por tanto, del principio escalar se hace patente que la **autoridad de línea** es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado, una relación de autoridad en línea o pasos directos.

La naturaleza de la **relación del personal de apoyo** (staff) es asesora. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de apoyo es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.



Perspectiva internacional

¿Línea o personal de staff? ¿Cuál es su meta profesional?

La meta de muchos graduados en la maestría de administración es trabajar en posiciones administrativas, utilizando sus habilidades analíticas para asesorar a los gerentes de línea. Se ha reportado que en 1985, más de una tercera parte de los graduados en maestría de administración de Harvard eligieron esa carrera.⁷ En años anteriores, el porcentaje era aún más alto.

En la década de 1980, en parte debido a una economía lenta y presión competitiva, la situación cambiaba conforme muchas compañías grandes reducían su fuerza administrativa. Por ejemplo, la tarea de formulación de estrategia era realizada con mayor frecuencia por los gerentes de línea que también tenían que implementar la estrategia, más que por planeadores estratégicos en las oficinas centrales. En consecuencia, personas que solían planear, asesorar y analizar situaciones de empresas se movieron a posiciones de línea donde se les requería establecer prioridades, tomar decisiones y motivar a las personas a contribuir a las metas de la empresa.

Si bien algún personal de staff o de apoyo realizó una transición efectiva a posiciones de línea, otros fracasaron. Uno de los problemas que estos "recién llegados" enfrentaron fue el resentimiento de los gerentes "antiguos", los cuales vieron que las posiciones a las que aspiraban les eran otorgadas a los que ocupaban puestos de staff. Es evidente que los puestos de línea tienen diferencias con los puestos de staff. Tener autoridad real para ejecutar decisiones puede ser emocionante, pero no todos pueden hacer la transición. Así, los aspirantes a gerentes deben analizar con todo cuidado sus fortalezas, debilidades y motivaciones antes de escoger la ruta de sus carreras.

Autoridad funcional

Derecho delegado a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas, u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

Autoridad funcional es el derecho delegado a un individuo o a un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas, u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Podemos comprender

⁷ Bailey, Jeff, "Where the Action Is: Executives in Staff Jobs Seek Line Positions", *Wall Street Journal*, 12 de agosto, 1986. Véase también Caudron, S., "Delegate for Results", *Industry Week*, 6 de febrero, 1995, pp. 27-28.



mejor la autoridad funcional al pensar en ella como una pequeña tajada de la autoridad de un superior de línea. La autoridad funcional puede ser asignada por un puesto de línea a otro puesto de línea o a un puesto de apoyo. Es muy importante que sea claramente definida para evitar confusiones. Si el principio de unidad de mando se siguiera sin excepción, la autoridad sobre estas actividades sería ejercida sólo por los superiores de línea relevantes. Pero numerosas razones, como la falta de conocimientos especializados, la falta de capacidad para supervisar procesos específicos y el riesgo de diversas interpretaciones de las políticas, explican por qué a estos gerentes no se les permite en ocasiones ejercer esta autoridad. En tales casos, los gerentes de línea son privados de cierta autoridad, la cual delega su superior común a un especialista administrativo, o a un gerente de otro departamento. Por ejemplo, generalmente, el contralor de una compañía tiene autoridad funcional para prescribir el sistema de contabilidad en toda la empresa, pero esta autoridad especializada es en realidad una delegación del director ejecutivo.

■ Descentralización de la autoridad

La sección anterior se enfocó en los tipos de relaciones de autoridad como línea, de apoyo (staff) y funcional. Esta sección se enfoca en la dispersión de autoridad en la organización.

La naturaleza de la descentralización

La autoridad organizacional es simplemente la discreción conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones. La **descentralización** es la tendencia de dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación, al grado que la autoridad que es delegada sea descentralizada. ¿Cuánto debe concentrarse o dispersarse la autoridad en la organización? Podría haber una centralización absoluta de la autoridad en una persona, pero eso implica que no hay gerentes subordinados y, por tanto, tampoco hay una organización estructurada. En todas las organizaciones existe alguna descentralización. Por otra parte, no puede haber una descentralización absoluta, pues si los gerentes delegan toda su autoridad, su estatus como gerentes dejaría de existir, sus posiciones serían eliminadas y, de nuevo, no habría organización. La centralización y la descentralización son tendencias, como se señala en la figura 9.1.

Descentralización

Tendencia de dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.



FIGURA 9.1 La centralización y la descentralización como tendencias



Perspectiva empresarial

Administrar gerentes empresariales (o de alto nivel)

Los gerentes empresariales (o de alto nivel) en ambientes corporativos necesitan libertad para lograr grandes cosas para sus organizaciones. La estructura descentralizada permite esta libertad y desempeño óptimo del gerente empresarial. Para innovar, es necesario asumir ciertos riesgos y tolerar ciertos fracasos. Los líderes corporativos determinan los objetivos de innovación, las habilidades de sus gerentes empresariales y la mejor estructura para permitir que la innovación tenga éxito. Es necesario nutrir la confianza y el respeto y delinearse guías de comportamiento. Luego dar libertad, tiempo y recursos para permitir que los gerentes empresariales tengan éxito. La mejor forma de frenar la innovación en una organización es tratar igual a todos los gerentes e imponer estructuras rígidas en todos los departamentos. Más organizaciones adoptan estructuras que favorecen la innovación y creatividad, en especial industrias de alta tecnología en las que los ciclos de vida del producto se acortan, requieren que las empresas innoven o fracasen.

Diferentes tipos de centralización

El término *centralización* tiene varios significados:

- La *centralización de desempeño* se refiere a la concentración geográfica; la ejemplifica, por ejemplo, una compañía que opera en una sola ubicación.
- La *centralización departamental* se refiere a la concentración de actividades especializadas, por lo común en un departamento. Por ejemplo, el mantenimiento de toda una planta puede ser realizado por un solo departamento.
- La *centralización de la administración* es la tendencia de restringir la delegación de toma de decisiones. Los gerentes en o cerca de la cima de la jerarquía organizacional retienen un alto grado de autoridad.

La descentralización como filosofía y política

La descentralización implica algo más que delegar: refleja una filosofía de organización y administración. Requiere una selección cuidadosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en la estructura de la organización y cuáles retener cerca de la cima, elaboración de políticas específicas para guiar la toma de decisiones, la selección y capacitación de personal apropiadas y controles adecuados. Una política de descentralización afecta todas las áreas de la administración y puede ser vista como un elemento esencial de un sistema gerencial. De hecho, sin ella los gerentes no podrían utilizar su discreción para manejar las siempre cambiantes situaciones que enfrentan.

■ Delegación de autoridad

La autoridad se delega cuando un superior otorga discreción a un subordinado para tomar decisiones. Está claro que los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen, ya sean miembros del consejo, presidentes, vicepresidentes o supervisores.

El **proceso de delegación** incluye: 1) determinar los resultados esperados de una posición, 2) asignar tareas a la posición, 3) delegar autoridad para cumplir esas tareas y 4) hacer responsable a la persona que ocupa esa posición del cumplimiento de las tareas. En la práctica es imposible dividir este proceso, ya que esperar que una persona

cumpla metas sin darle la autoridad de alcanzarlas no es práctico, como lo es delegar autoridad sin conocer los resultados finales a los que será aplicada. Más aún, ya que la responsabilidad de un superior no puede ser delegada, un jefe debe hacer responsables a los subordinados de completar sus asignaciones. Este proceso puede realizarse centrado en el principio de la confianza, la cual es fundamental para poder efectuar el proceso de delegación. Si la confianza no existe la delegación nunca se llevará a cabo por completo.

■ El arte de delegar

La mayoría de los fracasos en la delegación efectiva ocurren, no porque los gerentes no entiendan la naturaleza y principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. La delegación es, en cierto modo, un elemental acto de administración. No obstante, casi invariablemente los estudios demuestran que la mala o inepta delegación es una de las causas de los fracasos gerenciales. Gran parte del motivo está en la actitud personal hacia la delegación.

Actitudes personales hacia la delegación

Aun cuando establecer una organización y perfilar las metas y deberes gerenciales ayudarán a tomar la decisión de delegar y el conocimiento de los principios de delegación aportarán una base para ello, ciertas actitudes personales subyacen en la delegación real.

Receptividad

Un atributo subyacente de los gerentes que delegarán autoridad es la disposición de dar una oportunidad a las ideas de otras personas. La toma de decisiones siempre incluye cierta discreción y la decisión de un subordinado no siempre será exactamente la que un superior habría tomado. El gerente que sabe cómo delegar debe tener un mínimo del “factor NIA (no inventado aquí)” y ser capaz, no sólo de recibir bien las ideas de otros, sino de ayudarlos a presentar ideas y felicitarlos por su ingenio.

Disposición a conceder⁸

Un gerente que delegará autoridad con efectividad debe estar dispuesto a conceder el derecho de tomar decisiones a sus subordinados. Una falla importante de algunos gerentes que ascienden la escala ejecutiva —o del pionero que ha construido una empresa grande partiendo del pequeño, digamos de un taller mecánico— es que quieren seguir tomando decisiones de las posiciones que han dejado. Presidentes y vicepresidentes corporativos que insisten en confirmar cada compra o aprobar la designación de cada

⁸ Robert Waterman, el antiguo director senior de McKinsey y coautor del exitoso libro *In Search of Excellence*, señaló en una entrevista que los gerentes odian ceder el poder. Véase Bogner, William C., “Robert H. Waterman, Jr., On Being Smart and Lucky”, *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50.

trabajador o secretaria no comprenden que hacer eso les quita tiempo y atención de decisiones mucho más importantes.

Si el tamaño o complejidad de la organización obliga a la delegación de autoridad, los gerentes deben comprender que hay una “ley de ventaja gerencial comparativa”, algo como la ley de ventaja económica comparativa que se aplica a las naciones. Bien conocida para los economistas y lógicamente razonable, la ley de la ventaja económica comparativa establece que la riqueza de un país se fortalecerá si exporta lo que produce con mayor eficiencia e importa lo que produce con menor eficiencia, aunque sería bueno que produjera los bienes importados a un menor precio que cualquier otra nación. De igual modo, los gerentes fortalecerán sus contribuciones a la empresa si se concentran en las tareas en las que ellos poseen una ventaja especial por ser una de sus fortalezas o habilidades, y que impactan directamente las metas de esta misma. Así asignarán a sus subordinados otras tareas, aun cuando ellos mismos podrían hacerlas mejor. La delegación no es un proceso fácil, pues requiere disciplina de las posiciones más altas.

Disposición a permitir errores de los subordinados

Aunque ningún gerente responsable permitiría que un subordinado cometa un error que pusiera en peligro a la compañía o la posición del subordinado en la misma, la verificación continua de los subordinados para asegurarse de que nunca sucedan estos errores haría imposible la delegación. Ya que todos cometemos errores, debe permitirse que un subordinado tenga algunos y su costo debe ser considerado como una inversión en el desarrollo personal.

Pueden evitarse errores serios o repetidos en mayor grado sin nulificar la delegación o entorpecer el desarrollo de un subordinado. El asesoramiento paciente, hacer preguntas que dirijan o disciernen y explicar con cuidado la planeación estratégica de la empresa y dar a conocer la planeación operativa, en temas como los objetivos y políticas son algunos de los métodos disponibles para el gerente que delegue bien. Ninguna de estas técnicas incluye desalentar a los subordinados con críticas intimidantes o insistir en sus errores, sino darles un marco de referencia que los guíe, sea claro, pero que les dé espacio para usar su propio criterio minimizando el riesgo para la empresa.

Disposición de confiar en los subordinados

Los superiores no tienen otra alternativa que confiar en sus subordinados, ya que la delegación implica una actitud de confianza entre ellos. En ocasiones, esta confianza es difícil de alcanzar. Un superior pospone la delegación con la idea de que los subordinados aún no tienen la experiencia suficiente, que no pueden manejar personal, que aún no desarrollan juicio, o que no aprecian todos los hechos que afectan una situación. En ocasiones, estas consideraciones son válidas, pero entonces el superior debería capacitar a los subordinados, o seleccionar a otros que estén mejor preparados para asumir la responsabilidad. Sin embargo, con frecuencia los jefes desconfían de sus subordinados porque no los conocen lo suficiente, quizá no quieren soltar las riendas, o incluso pueden sentirse amenazados por los éxitos de los subordinados, y por ello no saben cómo delegar con prudencia, o cómo establecer controles para garantizar el uso apropiado de la autoridad.

Disposición de establecer y utilizar controles amplios

Ya que los superiores no pueden delegar responsabilidad por desempeño, no deben delegar autoridad a menos que estén dispuestos a encontrar medios para obtener reorientación, es decir, asegurarse de que la autoridad se utilizará para apoyar las metas y planes de la empresa o departamentales. Obviamente, no se pueden establecer y ejercer controles a menos que existan metas claras, y otros tipos de planes como las políticas que son utilizados como estándares básicos para juzgar las actividades de los subordinados. Con frecuencia, la renuencia a delegar y confiar en los subordinados proviene de una planeación inadecuada del superior y el comprensible temor de perder el control. Muchas veces la ausencia de mecanismos de información periódica es otra de las razones por las que se limita la delegación, por temor a la desinformación.

Superar una delegación débil

La siguiente guía práctica facilitará una delegación exitosa:

- *Defina asignaciones y delegue autoridad a la luz de los resultados esperados.* O, dicho de otra manera, conceda suficiente autoridad para hacer posible el cumplimiento de las metas asignadas. Eso refuerza el principio de paridad entre autoridad y responsabilidad, y en la práctica permite que los resultados puedan lograrse.
- *Seleccione a la persona a la luz de la tarea a realizar.* Aunque el buen organizador enfocará la delegación desde el punto de vista de la tarea a realizar, en el análisis final, no puede ignorarse la asignación de personal de apoyo como parte del sistema de delegación total. Hay que recordar que los puestos no se hacen para las personas sino se seleccionan a las personas de acuerdo con los conocimientos, habilidades y talentos que el puesto requiere.
- *Mantenga líneas de comunicación abiertas.* Ya que el superior no delega toda la autoridad ni abdica a la responsabilidad (recordar el principio de la responsabilidad absoluta, que dice que todo lo que se delega implica que la responsabilidad se comparte) y, por tanto, el desentendimiento gerencial no existe, la descentralización no debe llevar al aislamiento. Debe haber un libre flujo de información entre superior y subordinado, proporcionando a éste la información necesaria para tomar decisiones e interpretar debidamente la autoridad delegada. La delegación, entonces, depende de las situaciones.
- *Establezca controles apropiados.* Dado que ningún gerente puede evadir la responsabilidad, la delegación debe ir acompañada de técnicas para asegurar que la autoridad sea utilizada como es debido. Pero si los controles deben fortalecer la delegación, tienen que ser relativamente amplios y estar diseñados para mostrar desviaciones de los planes, más que interferir con las acciones rutinarias de los subordinados. Además de esos métodos de control, fortalecer los mecanismos de comunicación es clave para el éxito de este proceso.
- *Dé reconocimiento y recompensa cuando haya delegación efectiva y la asunción exitosa de la autoridad.* Los gerentes siempre deben estar atentos a medios para reconocer y recompensar la delegación efectiva y la asunción efectiva de la autoridad. Aunque muchas de estas recompensas serán monetarias, la concesión de mayor discreción y prestigio —tanto en una posición determinada y por promoción a un puesto más alto— a menudo es más que un incentivo.

■ Recentralización de la autoridad⁹ y balance como la clave a la descentralización

Recentralización

Centralización de autoridad que antes estaba descentralizada; normalmente no es una inversión completa de la descentralización, ya que la autoridad delegada no se retira por completo.

En ocasiones se puede decir que una empresa recentraliza la autoridad (centralizar la autoridad que una vez estuvo descentralizada). La **recentralización** no es una inversión completa de la descentralización, ya que la delegación de autoridad no se retira totalmente a los gerentes que la llevan a cabo. El proceso es una centralización de autoridad sobre cierto tipo de actividad o función en cualquier punto de la organización donde se encuentre. Para evitar escollos, cualquier programa de descentralización de autoridad debe tomar en consideración las ventajas y limitaciones presentadas en la tabla 9.1.

TABLA 9.1 Ventajas y limitaciones de la descentralización

Ventajas
1. Libera a la alta gerencia de parte de la carga de la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a soltar las riendas.
2. Alienta la toma de decisiones y asunción de autoridad y responsabilidad.
3. Da a los gerentes más libertad e independencia en la toma de decisiones.
4. Promueve el establecimiento y uso de amplios controles que pueden incrementar la motivación.
5. Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales.
6. Facilita el establecimiento de centros de utilidades.
7. Facilita la diversificación de productos.
8. Promueve el desarrollo de gerentes generales.
9. Ayuda a la adaptación al ambiente de cambios rápidos.
Limitaciones
1. Hace más difícil tener una política uniforme.
2. Incrementa la complejidad de coordinación de unidades organizacionales descentralizadas.
3. Puede resultar en la pérdida de cierto control de los gerentes de alto nivel.
4. Puede ser limitada por técnicas de control inadecuadas.
5. Puede ser restringida por sistemas de planeación y control inadecuados.
6. Puede verse limitada por la falta de gerentes calificados.
7. Incluye gastos considerables para capacitar gerentes.
8. Puede ser limitada por fuerzas externas (sindicatos laborales nacionales, controles gubernamentales, políticas de impuestos).
9. Puede no ser favorecida por economías de escala de ciertas operaciones.

⁹ Para una análisis de la recentralización en la organización de sistemas de información, véase von Simson, Ernest M., "The 'Centrally Decentralized' IS Organization", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1990, pp. 158-162.

Resumen

Hay varias bases de poder distintas. El poder puede ser legítimo, experto, referente, de recompensa o coercitivo. La delegación de facultades de decisión o empowerment permite a las personas tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores. La autoridad de línea es aquella relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre los subordinados. Las relaciones de personal de apoyo o staff, por otra parte, consisten en dar asesoría, consejo y/o apoyo. La autoridad funcional es el derecho de controlar procesos, prácticas, políticas y hasta asuntos selectos en departamentos distintos al de la persona. Es una pequeña parte de la autoridad de un gerente de línea y debe definirse específicamente para que funcione.

Otro concepto importante es la descentralización, que es la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones. La centralización, por otra parte, es la concentración de autoridad. Puede referirse a una concentración geográfica, centralización departamental, o la tendencia de restringir la delegación de toma de decisiones. El proceso de delegación de autoridad incluye determinar los resultados a alcanzar, asignar tareas, delegar autoridad para realizar las tareas y hacer responsables a las personas de los resultados.

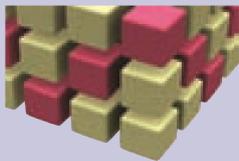
Los fracasos en la delegación efectiva a menudo se deben a actitudes personales. Una delegación débil puede superarse al considerar las tareas y las metas, mantener una comunicación abierta, establecer controles efectivos y motivar a través de recompensas apropiadas. La autoridad previamente descentralizada puede ser recentralizada. El balance es la clave para la descentralización apropiada.



Ideas y conceptos básicos

Poder	Autoridad funcional
Autoridad	Descentralización
Bases de poder	Tres tipos de centralización
Delegación de facultades de decisión (empowerment)	Proceso de delegación
Principio escalar	Actitudes personales hacia la delegación
Autoridad de línea	Recentralización
Personal de apoyo (staff)	Ventajas y limitaciones de la descentralización

Para analizar



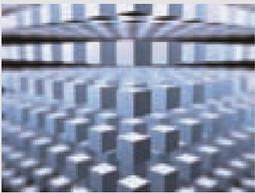
1. ¿Cuáles son los tipos de poder ejercidos en una organización que usted conozca, como su organización o universidad?
2. Tome como ejemplos varias posiciones en cualquier tipo de organización (una empresa, iglesia, gobierno, etc.). Clasifique cada una como de línea o de staff.
3. ¿Cuántos casos de autoridad funcional en la organización ha conocido? Analizando algunos, ¿acepta que pudieron evitarse? Si esto hubiera sido posible, ¿los habría eliminado? Si no pudieran evitarse o no quisiera eliminarlos, ¿cómo retiraría la mayoría de las dificultades que pudieran surgir?
4. Si se le pidiera asesorar a un joven graduado de la universidad que ha aceptado una posición administrativa como asistente de un gerente de fábrica, ¿qué sugerencias le haría?
5. ¿Por qué se encuentra a menudo una mala delegación de autoridad como la causa principal de fracasos gerenciales?
6. En muchos países, las compañías a menudo han crecido desde dentro y son de propiedad familiar. En estas empresas muy poca autoridad está descentralizada. ¿Qué cree que explicaría esta tendencia? ¿Qué efecto tiene?
7. Si usted fuera un gerente, ¿descentralizaría la autoridad? Exponga varios motivos para su respuesta. ¿Cómo se aseguraría que no descentralizó demasiado?
8. ¿Se debe impulsar la autoridad en una organización hacia abajo hasta donde llegue? ¿Por qué sí?

Ejercicios y actividades



1. Entreviste a un gerente de línea y a una persona de staff de una compañía local. Pregúnteles qué les agrada y desagrada de sus puestos. Reflexione sobre las entrevistas y cuestionese si una posición de línea o de apoyo es la meta principal de su plan de la carrera.
2. Entreviste a dos gerentes de línea acerca de sus puntos de vista sobre la delegación. ¿Creen que sus superiores les delegan suficiente autoridad? También inquiera sobre cómo se sienten acerca de delegar autoridad a sus subordinados.

Investigación en internet



1. Busque en internet el término "empowerment a los empleados" o "employee empowerment" y lea lo que otros piensan acerca de la teoría de la delegación de facultades de decisión. También averigüe lo que son "retiro de otorgar poder" (disempowerment)
2. Busque en internet utilizando las palabras clave "principio escalar" (scalar principle). Averigüe los detalles del principio.



Caso internacional 9.1

La organización europea de Ford cambia de estrategia¹⁰

Ford Motor Company tiene un largo historial de operaciones en Europa. Empezando por exportaciones al Reino Unido en 1903, la compañía estableció sucursales de ventas en Francia e Inglaterra en 1908 y 1909. Más adelante se establecieron allí plantas de ensamble; otra más en Alemania en 1926. Durante varias décadas, las operaciones europeas fueron subsidiarias separadas, cada una responsable ante las oficinas principales en Estados Unidos con poca coordinación entre ellas. El racional para la estructura de organización era que los clientes de cada país tenían diferentes necesidades, gustos y preferencias. Además, cada país tenía sus propios reglamentos de aranceles.

Conforme los países europeos se acercaron, Ford contempló sus operaciones europeas como el servir a un mercado común con una organización regional llamada Ford Europa y dos grandes instalaciones de manufactura en Alemania e Inglaterra. Cuando las compañías europeas ya no fueron consideradas separadas e independientes, Ford usó una estrategia de coordinación. La meta era lograr economías de escala y reducir el costo de ingeniería. Por tanto, Ford diseñó autos que se consideraron adecuados para la mayoría de los países europeos. Modelos como Fiesta, Capri y Escort fueron el resultado de esta nueva estructura de organización. Congruentes con la nueva estrategia, los productos se diseñaron en mayor grado en Gran Bretaña y Alemania y fabricados tanto allí como en Bélgica y España.

En 1994 surgió una nueva estrategia llamada Ford 2000. Ford fusionó su unidad de Operación Automotriz en América del Norte con la de Europa en 1995. De nuevo, un motivo importante fue ser más competitiva y obtener ahorros de costos a través de la eliminación de plataformas de autos no necesarias y la duplicación de modelos de motores. Esto

¹⁰ Este caso se basa en las fuentes siguientes: Melcher, Richard A. y John Templeman, "Ford of Europe: Slimmer, but Maybe Not Luckier", *BusinessWeek*, 18 de enero, 1993, pp. 44, 46; Kurylko, Diana T., "European Profits Are a Priority, New Focus World Car Is Crucial", *Automotive News*, 14 de septiembre, 1998, p. 41; Wernele, Bradford, "Ford Blames Aging Products for European Sales Slide", *Automotive News*, 26 de abril, 1999, p. 6; Kerwin, Kathleen y Keith Naughton, "Remaking Ford", *BusinessWeek*, 11 de octubre, 1999, pp. 134-142; varias ediciones de los reportes anuales de Ford Motor Company; www.ford.com, consultado el 30 de mayo, 2002.

significó menos plataformas, motores y transmisiones de vehículos básicos. Más aún, el concepto del centro de utilidades regional fue reemplazado por una concentración de líneas de productos. Específicamente, la Operación Automotriz Ford consistía de cinco centros de vehículos con desarrollo mundial para autos y camiones. Si bien cuatro de los centros estaban en América del Norte, el centro europeo era responsable de desarrollar automóviles chicos y medianos. Más aún, los centros estadounidenses trabajaron junto a los europeos para desarrollar el Mondeo que era producido en Estados Unidos y México, así como el Mercury Mystique y el Ford Contour. Estos modelos se vendían en alrededor de 78 países.

Pero la estrategia Ford 2000 y la organización no funcionaron bien, como lo demuestra el reporte de desempeño de 1998: en Europa, Ford perdía participación de mercado ante competidores como General Motors y Volkswagen. En consecuencia, Jacques Nasser, el director ejecutivo recién electo revisó la estrategia centralizada Ford 2000 y reintrodujo la orientación enfocada en el mercado que da mayor autonomía a las regiones, en especial Europa, donde muchos de sus competidores introdujeron marcas que atendían las necesidades específicas de los clientes. Más aún, Nasser creó el Premier Automotive Group para autos de lujo, que eran más rentables que los coches de bajo y mediano precio. Esta división consistía en autos de lujo como Lincoln, Volvo, Jaguar y Aston Martin.

El siglo XXI trajo nuevos retos para Ford. Si bien en el pasado los fabricantes de autos europeos estaban protegidos por cuotas para los coches japoneses, esas restricciones están reducidas o eliminadas. Lo cual significa que los fabricantes de autos japoneses y coreanos competirán con mayor firmeza en el mercado europeo. También, la introducción de la moneda europea permite a los clientes comparar precios entre fronteras en busca del mejor trato. Por último, la industria del auto mundial está plagada por la capacidad excesiva, y como resultado en una feroz competencia. William C. Ford, Jr., el sucesor de Jacques Nasser, tal vez tenga que revisar la estrategia y organización de la compañía para ajustarse a la situación cambiante. ■

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la centralización y la descentralización?
2. ¿Cuál fue el racional del programa Ford 2000?
3. ¿Por qué cambió Ford de la descentralización a la centralización y a la recentralización?
4. ¿Por qué estableció Ford una división de autos de lujo?
5. ¿Cree que Ford estará en el competitivo mercado mundial en el futuro? ¿Por qué?



Caso internacional 9.2

Nemak: muy pequeño el mundo es

De Alba Leal García, en *Expansión*, núm. 745, vol. XXIX, México, julio de 1998, pp. 67-71.

Ubicada en el municipio de García, Nuevo León, esta compañía de Grupo Alfa es la productora de cabezas de aluminio más grande concentrada en un solo lugar. Tiene en operación cuatro plantas que en conjunto suman una capacidad instalada de 7.6 millones de piezas, entre cabezas y monoblocks. Entre 1995 y 1998 lanzó al mercado 14 productos nuevos.

La empresa está trabajando a marchas forzadas porque la industria automotriz cada vez se mueve más rápido. Anteriormente, los vehículos cambiaban cada cinco años; hoy los rediseños se hacen cada 24 o 36 meses. Por si esto fuera poco, la tendencia actual está orientada a trabajar con un solo proveedor de clase mundial; de ahí la importancia de mantener un estrecho contacto con las armadoras desde el momento en que se diseñan los nuevos modelos.

Europa ofrece interesantes perspectivas porque está aumentando la demanda de cabezas de aluminio y lo mismo sucede en Estados Unidos y Sudamérica, donde 60% de los vehículos son fabricados con este tipo de componentes. En monoblocks les interesa enfocarse más a Norteamérica y Europa, mercados donde está siendo desplazado el hierro porque las armadoras están fabricando vehículos más ligeros.

Nemak inició la construcción de la primera planta en 1979 y fue en 1981 cuando arrancó operaciones. Nació como una asociación con Ford, pero esta compañía se desligó de la operación desde 1984. Hoy mantiene 20% de participación accionaria y juega el doble rol de ser cliente y competencia.

La expansión se empezó a gestar a principios de los años noventa con la segunda planta, para tener una capacidad conjunta de 3.8 millones de piezas anuales. Siete años después empezó a operar la planta tres.

Nemak empezó a trabajar con la administración por programas (program management) en 1994 para sustituir la "organización funcional", que era un esquema adecuado para crecer, pero no al ritmo que requería la compañía, ya que no permite manejar simultáneamente más de tres productos nuevos.

Se dieron cuenta de que requerían una estructura diferente cuando empezaron a tener problemas con el lanzamiento de sus productos. Fue en el periodo 1995-1996 cuando el cuerpo ejecutivo implantó el concepto de administración por programas, que consiste en designar a una persona como responsable del lanzamiento de un producto, lo cual demanda interactuar con las diferentes funciones de la compañía. "Esto nos ha permitido crecer en forma más rápida y lanzar en forma paralela varios programas", dice Armando Tamez.

En 1997 continuaron la reestructuración del negocio y ahora Nemak es una organización más sólida, porque ha logrado una integración más completa de los procesos. Un buen ejemplo es el área de comercialización y desarrollo de nuevos productos, herramientas y procesos, compra de equipos e ingeniería y construcción de proyectos. Además, es responsable de la administración por programas de toda la compañía.

Todo el proceso completo es como una unidad de negocio y esto permite que todos los recursos estén bajo una misma dirección. Una vez que el programa alcanza ciertos objetivos en cuanto a calidad, costo e inversión, liberan el producto a las direcciones operativas para concentrarse en un nuevo lanzamiento y así reiniciar el ciclo.

Esta organización permite integrar los recursos y administrarlos en forma más efectiva. Así ha acelerado el crecimiento y han obtenido niveles de calidad superiores a los de la industria. Nemak se ha posicionado como líder mundial entre las empresas del ramo. ■

Preguntas

1. ¿Es correcto el planteamiento de reestructuración de Nemak? ¿Por qué?
2. Comente las ventajas y desventajas de centralizar la dirección sobre el uso de los recursos. ¿En qué casos puede ser conveniente y en cuáles no?
3. Según lo que se ha estudiado en este capítulo, ¿qué otras alternativas de estructura organizacional recomendaría para el proceso de expansión de Nemak?