

Teoría de la organización

Índice

Introducción.....	2
1. La naturaleza de las organizaciones.....	3
1.1. La organización como objeto de estudio.....	3
Qué es una organización.....	3
Diferencia entre organización y grupo.....	3
Tipos de organizaciones.....	3
La Teoría de la Organización.....	4
Utilidad de la Teoría.....	4
1.2. Las metas organizacionales.....	4
1.3. La estructura organizacional: complejidad y formalización.....	5
Complejidad Organizacional.....	6
Formalización Organizacional.....	6
1.4. La Distribución del Poder en las Organizaciones.....	7
Poder y liderazgo.....	7
Poder y autoridad.....	7
Características del poder.....	8
Clasificación del poder.....	8
La distribución del poder.....	9
El poder como proceso relacional.....	10
Poder y violencia.....	10
Liderazgo.....	10
1.5. El estudio de las organizaciones como sistemas.....	12
2. Teorías explicativas de la estructura y comportamiento organizacionales.....	14
2.1. La teoría de las contingencias.....	14
2.1.1. Tamaño y estructura Organizacional.....	15
2.1.2. La tecnología como determinante de la estructura organizacional.....	25
2.1.3. La relación entre las condiciones del ambiente y el tipo de estructura organizacional.....	27
2.2. Teoría de la oposición entre jerarquía y mercado (enfoque de costos de transacciones).....	29
2.2.1. Aplicación de la Teoría a las Políticas de Contratación y Selección de personal.....	34
2.2.2. La hipótesis de las ventajas de la forma multidivisional (forma M).....	43
2.3. El Enfoque de la Ecología de las Organizaciones.....	45
2.3.1. Variación entre formas organizacionales como una consecuencia del proceso de selección.....	47
2.3.2. Características del Entorno, Forma Organizacional y Efectividad.....	48
2.4. Alternativas de diseño organizacional en el contexto de la sociedad global.....	57
2.4.1. La organización Japonesa frente al modelo occidental.....	63
Recursos de investigación.....	71

Introducción

Una teoría consiste en analizar un fenómeno y explicarlo, intenta comprender las causas de ese fenómeno, lo cual nos sirve para intentar mejorar la realidad. En este documento encontraremos el análisis y la explicación, lo cual nos llevara a comprender a las organizaciones, para posteriormente aplicar el conocimiento en la realidad laboral.

Toda la información que encontraremos aquí forma parte de una investigación exhaustiva a través de medios electrónicos, escritos y un intercambio de puntos de vista durante la clase de teoría de la organización. La diversidad de fuentes enriquece este trabajo motivo por el cual me enorgullece poner a su disposición.

Alcance

Proyecto Final de la materia de Teoría de la organización.

La elaboración de este documento parte de la investigación de temas correspondientes a la teoría de la organización y al intercambio de puntos de vista que se llevaron a cabo durante las clases del curso. En este documento podremos encontrar información histórica, práctica y basada en la realidad donde se consideran distintos puntos de vista de acuerdo a los expertos en la materia. También encontraremos algunas tendencias y tips que nos permiten ampliar la visión en el largo plazo.

Este documento está dividido en 2 partes: La Naturaleza de las organizaciones y Teorías explicativas de la estructura y comportamiento organizacional. En la primera parte se pretende introducir al lector en el conocimiento básico teórico organizacional y en la segunda se muestra la aplicación y el conocimiento vuelto teoría bajo las opiniones de diferentes autores.

Objetivo

El presente documento tiene como objetivo proporcionar las bases de conocimiento sobre la teoría de las organizaciones. Dichas bases proporcionaran los cimientos durante la aplicación práctica del conocimiento y nos llevaran al buen desempeño laboral.

1. La naturaleza de las organizaciones

En el origen y evolución de las organizaciones se dan una multitud de factores que según algunos autores se pueden resumir en cuatro: técnicos, legales, estructurales e individuales. Todas las organizaciones reposan sobre aspectos técnicos y así mismo dan valor, por lo general, al avance de la tecnología, a la vez que dependen de una normativa legal y están definidas por la estructura social que a su vez se pueda facilitar el desarrollo de dichas organizaciones. Así mismo, aspectos del individuo como la racionalidad y la inclinación por alcanzar metas mediante la utilización de los medios de los que se disponga, contribuirán al desarrollo de las organizaciones.

1.1. La organización como objeto de estudio

Qué es una organización

La influencia de las organizaciones viene de los albores de la humanidad. Había divisiones de tareas ya en las primeras tribus, pero de manera conjunta logramos unos objetivos. Dentro de las organizaciones hay objetivos comunes. Nacen con una finalidad concreta. En el ejemplo de las legiones romanas era controlar la paz en los territorios conquistados, las personas, dentro de las organizaciones, cumplen una función determinada, la coordinación y unión de estas tareas lleva a los objetivos comunes.

Definimos las organizaciones: instituciones en las que las personas se unen en sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes (individuales y colectivos). Las personas pueden realizar por sí solas actividades complejas. De ahí la importancia de las organizaciones. El hecho de trabajar coordinados entre sí para unos objetivos comunes no impide que las personas, dentro de la organización, busquen objetivos individuales.

Entendemos que son entidades legales independientes, tienen capacidad para contratar, realizar intercambios, transacciones. En ese sentido son soberanas.

Diferencia entre organización y grupo

Un grupo son dos o más personas trabajando juntas. Sin embargo, dentro de las organizaciones, tenemos dos o más grupos trabajando juntos. Hay tres niveles: individuo, grupo y organización. En el grupo sólo hay dos niveles: individuo y grupo. Ejemplos de organizaciones: universidad, Corte Inglés,....Ejemplos de grupos: familia (padre e hijos solamente), equipo de fútbol (jugadores y entrenador).

Tipos de organizaciones

Existen criterios diversos para diferenciarlas: objetivos, tecnología empleada, forma de obtener consenso, beneficiarios, etc.

La importancia de las organizaciones es muy grande, son vitales en nuestra sociedad. Aparecen incluso para actividades sencillas. Para actividades complejas es necesaria la

coordinación de tareas realizadas por varias personas. Actuando solo, podemos aspirar únicamente a realizar actividades simples. El trabajo de las personas aumenta la productividad, no sumando esos esfuerzos sino potenciándolos.

La Teoría de la Organización

Una buena teoría es muy útil y práctica. La definimos como una serie de conceptos y principios que describen y explican el fenómeno de las organizaciones. Por ello, han de ser aplicables a cualquier situación y momento.

Se desarrollan de dos formas:

1. Mediante la experiencia: observando los fenómenos, reflexionando sobre ellos, y construyendo un marco.
2. Mediante la investigación: se analizan, planteando una serie de hipótesis, contándolas y mejorándolas.

Nos ofrece unos puntos de referencia que nos ayudan a entender el fenómeno de las organizaciones y además, nos de unas pautas para ayudarnos en la dirección de organizaciones. Sin embargo, hay muy pocas personas que dirigen organizaciones y que no conocen la teoría de la organización.

Utilidad de la Teoría

La Teoría sirve para describir (conocer el fenómeno), comprender (entender cómo funciona la organización), predecir (advertir el comportamiento futuro de la organización, y las reacciones a seguir) y controlar (regular los procesos que se den en la organización).

En cuanto a los niveles organizativos de la empresa: la alta dirección decide que el objetivo de la empresa será ser líder en el mercado; los directivos medios fijarán objetivos concretos necesarios para esto, a través de sus distintos departamentos: el de marketing decidirá, p.e., potenciar la venta allí donde menos fuerza tiene la empresa,...Si cada departamento consigue el objetivo concreto, se alcanza el genérico, los técnicos llevan esto a cabo.

1.2. Las metas organizacionales

Las metas del Desarrollo Organizacional pueden resumirse, de manera no exhaustiva, en los siguientes grandes apartados:

- Crear en toda la organización una “cultura abierta”, orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea mas pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.

- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas que forman parte de la organización.

1.3. La estructura organizacional: complejidad y formalización.

En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

- El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. (Mintzberg)
- Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización. (Kast y Rosenzweig)
- Complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. (Simon)

Estas tres formas de entender la estructura de la organización son muy parecidas, ayudan a las personas a entender la organización y a situarse en ella por medio de las relaciones entre individuos. Según Cuervo los elementos que componen la estructura de la organización son tres:

- Individuos: desempeñan la actividad y tienen una serie de objetivos a cumplir.
- Grupos: conjunto de personas unidas por vínculos de amistad, trabajo, etc. que tienen unos intereses.
- Estructura formal. distinguimos entre formal (la voluntad de la dirección, la que ellos disponen) e informal (grupos, relaciones socio-afectivas, espontáneas y no previstas).

La estructura formal y la informal, juntas constituyen la estructura real de la organización. No podemos entender la estructura real de la organización sin atender a la estructura informal, es decir, sin tener en cuenta la influencia de los grupos de la organización.

La estructura determina el dominio o ámbito de la organización, es la forma en la cual se han distribuido actividades dentro de la organización. También confiere estabilidad a la organización en el sentido de constituir una especie de estado de equilibrio, de punto de acuerdo entre los intereses de los grupos...en donde existe ese modelo de información y comunicación que de estabilidad a la organización. Esto no quiere decir que las estructuras no se modifiquen ni se alteren a lo largo del tiempo aunque tengan tendencia a quedarse estables. La estructura de la organización es algo más que un organigrama (que omite factores importantes como la estandarización o la formulación de las tareas).

La estructura surge a partir de una idea de una persona que quiere poner en marcha un proyecto. Con una serie de personas se pone en marcha el proyecto y se desarrolla la estructura de la organización (división de tareas...) Esta estructura no es inmutable porque

el desarrollo de la actividad, los intereses de las personas...plantean propuestas que los grupos hacen suyas y hacen que las estructuras vayan adaptándose a ellas.

Complejidad Organizacional

Esta depende del tamaño de la organización y del ambiente, de éste solo tomará el problema que le compete.

Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema.

La construcción misma del sistema organizacional tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización más serios serán los problemas de coordinación y control.

Esta depende del tamaño de la organización y del ambiente de éste solo tomará el problema que le compete.

Los elementos de complejidad comúnmente identificados son los siguientes:

- **Diferenciación Horizontal:** es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas (típico de la burocracia)
- **Diferenciación Vertical:** es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas (típico de la burocracia es jerárquica (se trata del típico organigrama) y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo y los empleados que trabajan en los principal puestos inferiores. Algunas organizaciones mantienen el poder en el nivel más alto, dejando prácticamente sin poder los escalones intermedios. Estas dos diferenciaciones presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación
- **La Dispersión Espacial:** (representación de la organización en distintos lugares), puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, o sea, las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales o verticales por medio de la separación de centros de poder o de labores. La organización tiende a volverse más compleja a medida que el medio que la rodea se hace más complejo

Formalización Organizacional

Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse.

Formalización no significa necesariamente anotación escrita, porque puede haber normas formalizadas no escritas también.

Algunas organizaciones cuyas decisiones son adoptadas por unas pocas personas en la cumbre, se apoyan en normas y supervisión estricta como una forma de asegurar un desempeño consistente por parte de los trabajadores. Se caracterizan, además estas organizaciones por contar con personal no profesional. Es decir, la presencia de personal bien entrenado se relaciona con una necesidad menor de normas y de formulación, pero la extrema formalización puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones.

El grado excesivo de formalización está más asociado con la probabilidad de alineación en los profesionales que en personal no calificado. La formalización y la profesionalización están diseñados para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización.

La formalización es un proceso por el cual la organización establece las normas y los procedimientos así como los medios para asegurarse que éstos sean cumplidos. El problema de la formalización suele agravarse si las funciones diseñadas por ella son ambiguas o contradictorias: conflicto de roles.

1.4. La Distribución del Poder en las Organizaciones

Poder y liderazgo

Desde el punto vista organizacional, el poder ha sido considerado como un factor de importancia central. Hoy se le reconoce una naturaleza intrínsecamente relacional.

Para Weber es la posibilidad de conseguir que otra persona haga lo que uno desea, incluso en contra de su voluntad.

Para Buckley es el control o la influencia sobre las acciones de otros para promover nuestras metas, sin el consentimiento de aquéllos, contra su voluntad o sin su comprensión.

Crozier dice que surge en una relación de intercambio y negociación mutua en que hay que superar una resistencia.

Poder y autoridad.

Para Weber la autoridad es el poder legitimado, o sea, es el poder socialmente reconocido como legítimo. La legitimación de la autoridad sólo significa aceptación social de la base que sustenta ese poder y no necesariamente agrado. Tampoco hay una relación necesaria entre legitimación del poder y la justicia con que éste es utilizado.

Formas de legitimación de la autoridad, según Weber:

- **Carismática:** se basa en alguna cualidad sobrenatural de su poseedor. Esta autoridad es profundamente afectiva, se encuentra ligada a la persona que la encarna. Es indelegable.

- **Tradicional:** Se basa en el "siempre ha sido así", propio de la tradición. Se acepta que una persona -tradicional- ejerza la autoridad. Se puede delegar bajo las estrictas condiciones establecidas por la costumbre.
- **Racional-legal:** se basa en un conjunto de reglas aceptadas. La forma de legitimidad más corriente hoy es la creencia en la legalidad. Es delegable dentro de los marcos del procedimiento correspondiente.

Características del poder

Proceso social: El poder aparece en una relación social, no una característica individual, pero hay personalidades que fundamentan su autoestima en el poder. No basta estar motivado para tener poder, el mundo está lleno de tiranos frustrados.

El objeto de este proceso social es realizar los fines del poderoso.

Posibilidad: Este concepto está señalando que el criterio decisivo no es el ejercicio mismo del poder sino la disponibilidad del poderoso sobre las posibilidades.

La resistencia: Hay una diferencia entre el poder y los casos en que se logra un acuerdo por la comprensión recíproca o la simpatía mutua.

Clasificación del poder

Los cinco tipos de poder de French y Raven:

1. **De recompensa:** Se obtiene el poder derivado de la capacidad del poderoso de recompensar (a cambio de un cierto pago)
2. **Coercitivo:** Se basa en la capacidad que tiene el poderoso de castigar al subordinado por el no cumplimiento de la voluntad del poderoso (bajo amenaza)
3. **Experto:** Su fundamento es el conocimiento atribuido al poderoso respecto a algún tema específico, en relación a la situación en que se da el poder. (médico-paciente)
4. **Referente:** Es el poder de que dispone una persona con la cual otras personas desean identificarse (famoso cantante-jóvenes que se identifican)
5. **Legítimo:** Son los poderes que se derivan de normas internalizadas, de expectativas de rol aceptadas, etc. Este poder legítimo es semejante al concepto de autoridad de Weber, sólo que en el caso del poder legítimo se sostiene que el concepto es más amplio.

Las bases del poder pueden ser directas en su aplicación o quedar subyacentes a otras formas de poder:

- Directas, inmediatas: Poder experto
 - Poder de sanción o de gratificación:
 - Poder de recompensa (remunerativo)

- Poder de castigo (coercitivo)
- Indirectas, mediatas, latentes en otras bases de poder:
 - Poder de identificación
 - Poder legítimo

Para Etzioni, en una organización puede hacerse uso de:

- Poder coercitivo (utilización de la fuerza)
- Poder remunerativo.
- Poder normativo: capacidad de demostrar al subordinado que la orden está relacionada con algún valor o norma.

Distingue además las forma de que disponen los subordinados para acatar las órdenes (obediencia):

- Alienativa: respuesta altamente negativa. Se obedece porque no se ven alternativas.
- Utilitaria: Es un acatamiento en que el sometido hace un cálculo de tipo costo/beneficio y decide obedecer porque "le conviene".
- Moral: El sometido actúa de acuerdo a lo ordenado porque está convencido.

Al combinar las variables: tipos de poder (coercitivo, remunerativo y normativo) y tipos de obediencia (alienativa, utilitaria y moral), se obtienen 9 formas posibles de relación entre poder y obediencia. Las más congruentes son también las más frecuentes (coercitivo/alienativa, remunerativo/utilitaria y normativo/moral)

La obediencia también depende de factores externos, tales como la pertenencia de los miembros a otras colectividades y organizaciones, sus compromisos con valores y la estructura de personalidad de los participantes.

La distribución del poder

Albert O. Hirschman dice que cada persona que participa en una organización tiene dos opciones que hacer:

- Retirarse del sistema organizacional si no encuentra en él un lugar de trabajo acorde a sus expectativas
- Permanecer en la organización y tratar de cambiarla mediante la protesta y las presiones, así como el acceso a las fuentes de poder.

Una tercera variable es la Lealtad, factor que interviene para que la persona opte por permanecer.

El mencionado autor muestra que también los subordinados disponen de cuotas de poder y tienen acceso a fuentes de poder. Nos estamos introduciendo de esta manera en el tema de la distribución del poder en la organización. Y se puede observar desde:

- Un sistema cerrado, donde se ve que todo el poder que hay es el que debe distribuirse: lo que uno gana es lo que el otro pierde.
- La teoría de sistemas abiertos: Ve en el poder una suma variable... Al respecto se ha puesto en boga en los últimos años el concepto de "empowerment" (empoderamiento), es decir, dotar de mayores responsabilidades y ampliar el ámbito de control a quienes se encuentran en las posiciones más bajas de la organización.

El poder como proceso relacional

Que el poder tenga un carácter relacional, quiere decir que sólo puede darse en una relación. De lo cual se desprende una serie de consecuencias destacadas por algunos autores:

- Maturana: El poder es una concesión del sometido.
- Bateson: El poder es una falacia epistemológica. No es el poder el que corrompe, sino la idea del poder.
- Luhmann: El poder puede crecer y crecer en la medida que aumentan las alternativas del sometido.
- Priem: En el análisis de cuatro tragedias, muestra la dificultad de la conducción de grupos en situaciones en que la comunicación falla.

Poder y violencia

La violencia aparece como una fuente del poder y llega a identificarse con el poder total: si el dominador mata al dominado, es porque tiene sobre él el poder máximo.

Según Luhmann, la violencia es una fuente de poder que es utilizada como un "mecanismo de evitación", a través de ella se trata de hacer poco atractivas las otras alternativas de que dispone la persona a la que se pretende hacer obedecer. Si no obedece y el que amenazaba cumple su promesa ("si no haces esto, te mato"), matándolo, esta violencia no es expresión de lo enormemente poderoso que es, sino de su nulo poder.

Liderazgo

El liderazgo ha sido una de las formas de poder más estudiado.

- Para Weber, el liderazgo es aquella forma de autoridad legitimada por el carisma, lo que llevó a muchos estudiosos a determinar qué característica constituía el carisma. Se obtuvieron diversas respuestas de grupos de diversa índole:
 - Agresividad y destreza, del líder de un grupo de delincuentes juveniles
 - Mansedumbre y humildad del líder de un grupo espiritual.

Todos los seguidores veían en sus líderes una mayor inteligencia. Pronto se comprobó que había seguidores con más altos niveles de inteligencia. En conclusión: el carisma no existe,

es sólo una explicación para referirse a que en determinadas circunstancias, aparece el hombre que el grupo necesita para que lo guíe.

- La nueva corriente teórica: coyuntural, decía que el líder surgía según la coyuntura por la que pasaba el grupo. (posibilidad de diferentes líderes según el tipo de actividades). La experiencia muestra que hay personas que nunca son líderes y que hay otras que tienden a serlo con frecuencia.
- Teoría funcional: dice que el liderazgo es una importante función que ha de ser desempeñada en un grupo. Tal función es la de representación del grupo, movilización del mismo, cohesión grupal, etc. Entonces el liderazgo consiste en exigencias específicas de rol que han de ser satisfechas.
- Actualmente se plantea una teoría ecléctica del liderazgo: teoría interaccional. Señala que el liderazgo es el resultado de la interacción en cuatro variables:
- La estructura de personalidad del líder
 - Las personalidades de los seguidores
 - La estructura y función del grupo
 - La situación por la que atraviesa el grupo.
- Hersey y Blanchard, han elaborado una teoría moderna de liderazgo interaccional denominada situacional. Que considera que el estilo de liderazgo a ser ejercido deberá variar, según cambie el grado de madurez de los seguidores.. Con subordinados muy inmaduros, hay que ser directivos, en cambio con subordinados maduros, se puede dejar de lado el control.
- Una caracterización de estilos de liderazgo basada en la Escuela de Relaciones Humanas, afirma que el supervisor centrado en las personas resultaba más efectivo que el que definía su trabajo en relación con la tarea.

Cuadro gerencial GRID, en el que se ofrecen las dos variables del comportamiento del líder (interés en las tareas, interés en las personas). El líder puede presentar un comportamiento más cercano a la tarea, a las personas, o una combinación de ambas en diversas proporciones.

La madurez de los subordinados también se define operacionalmente como: motivación para el trabajo, capacidad técnica para llevarlo a cabo y compromiso con el equipo de trabajo. En la medida que aumenta la madurez de los liderados, es posible ejercer un liderazgo mucho más centrado en la relación que en la tarea.

La forma de influir sobre los subordinados consiste en determinar si la conducta del líder ha de centrarse en la relación, en la tarea o compartir el comportamiento entre ambas alternativas. Hay cuatro situaciones posibles:

- Con subordinados con un nivel de madurez muy bajo para la tarea, conducción centrada en la tarea, por parte del líder
- Si los subordinados aumentan su madurez para la tarea, pero les falta compromiso con el equipo de trabajo, el líder debe aumentar el nivel de preocupación por la relación.

- Al aumenta aún más el nivel de madurez, el superior puede disminuir su atención por la tarea, manteniendo un alto interés por la relación.
- Con subordinados con un nivel máximo de madurez para la tarea, se puede delegar la responsabilidad del trabajo, bajando su dedicación en ambos aspectos. Se trata de dar autonomía a un grupo que se ha demostrado autosuficiente.

Por problemas motivacionales o de conflictos al interior del equipo, puede disminuir la madurez del grupo, en este caso el conductor debe volver a adecuar su liderazgo a las condiciones de madurez de sus subordinados.

El líder, goza de gran poder e influencia para conseguir modificar las normas grupales; pero al mismo tiempo es quien más debe regirse por ellas. El líder es quien más tiene que perder.

1.5. El estudio de las organizaciones como sistemas.

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. Dentro de los subsistemas que forman una empresa, tenemos:

- a. Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b. Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c. Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

Durante la teoría estructuralista de Taylor, Fayol y Weber se estudiaban las organizaciones como sistemas cerrados, ahora dentro la T.G.S, se enfocan como sistemas abiertos, ya que estas poseen características propias de estos sistemas tales como:

- Su comportamiento es probabilístico y no determinístico, las organizaciones son sistemas abiertos afectados por cambios producidos en su ambiente donde existen variables desconocidas e incontrolables.
- Forman parte de una sociedad mayor y están constituidos por partes menores que guardan una interdependencia entre sí.
- Poseen un estado de equilibrio (Homeostasis) y una propiedad de adaptabilidad (cambios en el sistema, innovación). Donde la homeostasis garantiza la rutina del sistema y la adaptabilidad lleva a la ruptura al cambio.

- Poseen fronteras o límites más o menos definidos, formulan objetivos y se caracterizan por la morfogénesis (capacidad para modificar sus formas estructurales). Esto lo puede hacer a través de un proceso cibernético que es el que le permite a sus miembros comparar los resultados deseados con los obtenidos y detectar errores que deben corregirse para modificar la situación.

La *Teoría de Sistemas*, surge de la preocupación por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa. Las organizaciones son analizadas como sistemas abiertos, esto es, abiertos al intercambio de materia, energía e información con el ambiente que los rodea.

La TS se considera demasiado abstracta y conceptual, por lo tanto, de difícil aplicación a situaciones gerenciales prácticas. Aunque tiene gran aplicabilidad, su enfoque sistemático es básicamente una teoría general comprensible, que cubre todos los fenómenos organizacionales. Es una teoría general de las organizaciones y de la administración, una síntesis integradora.

2. Teorías explicativas de la estructura y comportamiento organizacionales

Las organizaciones actuales difieren mucho de las de principios de siglo, los problemas no son los mismos y todo esto promueve el cambio y la mejora para la resolución de los nuevos problemas, así surgen nuevas teorías. En general, casi todos los enfoques y teorías tradicionales carecen de una visión completa de la organización en su conjunto y fallan en no ofrecer una interrelación entre los componentes tangibles e intangibles de una organización. Generalmente se centran en lo visible, lo tangible, olvidándose de los elementos intangibles. Estos enfoques no nos dan una explicación suficiente del concepto de organización.

¿Existe una forma óptima de organización de aplicación universal?. La evidencia es que si existe, no la hemos descubierto. Hay empresas muy centralizadas y les va bien y empresas que son descentralizadas y también les va bien...luego lo que cuestionamos y ponemos en duda es que si existe ese modelo único adecuado para todo tipo de organización. Hoy en día, las organizaciones se mueven en un nuevo escenario cuyas notas dominantes son:

- Se han desarrollado y defendido nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Interrelación e integración de las economías nacionales.
- Entorno más complejo y dinámico.

La competencia es difícil si no se entiende a escala internacional. Los cambios se suceden con mucha rapidez, estamos ante una situación incierta y además aparecen nuevos agentes en el entorno que antes no existían y que empiezan a ejercer una gran presión sobre las empresas (asociaciones de consumidores...).

Todo esto plantea un escenario distinto, crea unas nuevas necesidades para la dirección e las organizaciones y sobre todo exige un cambio en los planteamientos de las organizaciones y el desarrollo de nuevos enfoques.

2.1. La teoría de las contingencias

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual que puede suceder o no, suele representar una proposición cuya verdad o falsedad puede conocerse por la experiencia o la razón. Esta se fundamenta en que:

No existe un modelo organizacional, único y exclusivo para organizar: existe dependencia del ambiente externo, la variación en el medio ambiente y la tecnología influyen en la variación de la estructura organizacional.

Hoy en día se afirma, que la Teoría Contingencial marca una nueva pauta en la Teoría General de la Administración (TGA), dejando atrás algunos planteamientos pero que de una u otra manera contribuyeron al surgimiento de esta. Veamos a continuación algunas de esas teorías:

- La Teoría Clásica; concibió la organización como un sistema cerrado sin conexión con su ambiente exterior.
- La Teoría de las Relaciones Humanas; comprende un enfoque hacia el ambiente interno- lo que era válido para una organización humana era válido para las demás.
- La Teoría de la Burocracia (Max Weber); solo se preocupó por los aspectos internos y formales de un sistema cerrado, sin la participación individual.
- La Teoría Estructuralista; aquí se hace el primer enfoque en la interacción organización-ambiente y se ve la organización como un sistema abierto.
- La Teoría de Sistemas; es donde surge la preocupación por la creación de modelos abiertos más o menos definidos que interactúan en forma dinámica con el ambiente.

Todas estas teorías recogen planteamientos que dan pie al nacimiento de la Teoría Contingencial donde se observan las organizaciones de adentro hacia fuera, aquí son los factores externos los que condicionan las características organizacionales (culturales, políticos, económicos, sociales etc.)

La Teoría Contingencial nace a partir de una serie de estudios para verificar si las organizaciones eficaces de determinadas industrias seguían los supuestos de la teoría clásica (la división del trabajo, la amplitud del control y la jerarquía de autoridad).

2.1.1. Tamaño y estructura Organizacional

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en sí el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo que hemos desarrollado abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación estudiaremos cada una de las anteriores.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, ó como lo definió Jorge Etkin. “En el sentido más general se llama modelo aun conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas ó palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”; se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases ó tipos fundamentales;

Estructura y organización de las empresas

La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las ORGANIZACIONES se preocupen cada vez más, por eficientar los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las estructuras ORGANIZACIONALES.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales, etc.), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

Importancia de la organización

La organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla ó de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Estructuras organizacionales formales

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

- a. El trabajo, el cual es divisionado.
- b. Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.
- c. El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d. Las relaciones entre las personas ó las unidades las unidades trabajo-personas.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos: 1) el trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias, 2) la distribución del trabajo requiere que éste sea dividido, y 3) el deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos.

1°. La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones."

2°. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.

3°. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.

4°. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.

5°. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.

6°. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

7°. Los objetivos son una obligación que se impone una empresa por que es necesaria, esencial para su existencia.

Estructura Lineal

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, "se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control"

Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

Estructura Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

1. Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
2. Se necesita contar con buen capital.
3. Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

- Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se de una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.
- De igual forma tiene otra serie de desventajas:
- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.
- Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.

- No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Estructura por Departamentalización

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

Funcional

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Las desventajas:

- Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.
- Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

- Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

Por Producto

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Las Ventajas:

- Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones
- Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les dé una solución rápida.
- Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las Desventajas:

- Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.
- En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

Territorio

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas

determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

Por Clientes

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas:

- Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas:

- Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

Estructura Circular

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

- Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas:

- Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.
- Fuerzan demasiado los niveles.

Estructura Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Ventajas:

- Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas:

- Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.
- Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.
- Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

Estructuras Monofuncionales

Se caracterizan por la concentración de la autoridad en una persona ó grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.

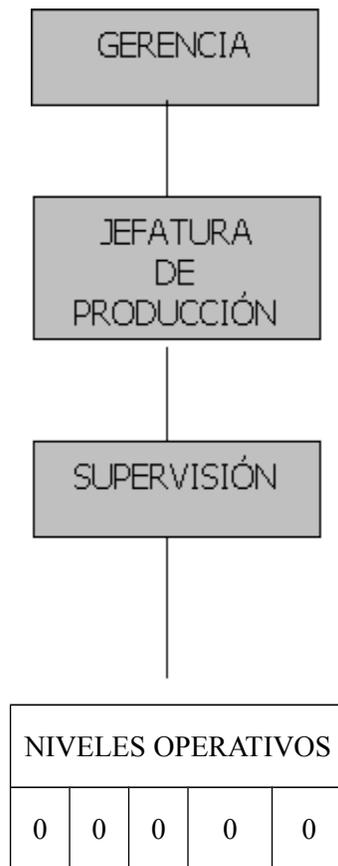


Figura No. 1 (Organigrama de estructura monofuncional).

Estructura jerárquica

También conocida como departamentalización funcional, es la mas difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se

fundamenta en los principios de la teoría clásica; un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:

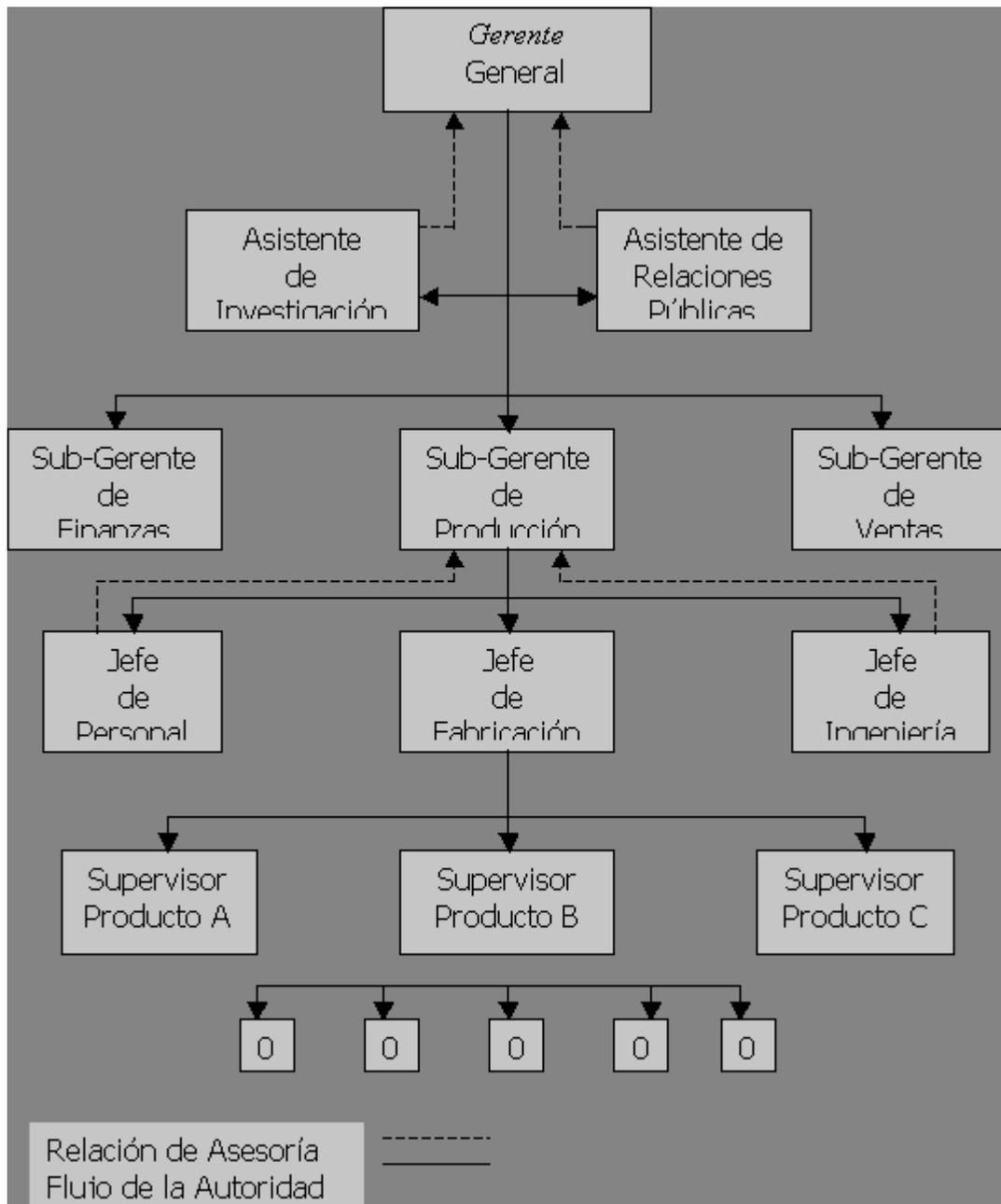


Figura No. 2 Organigrama de estructura jerárquica

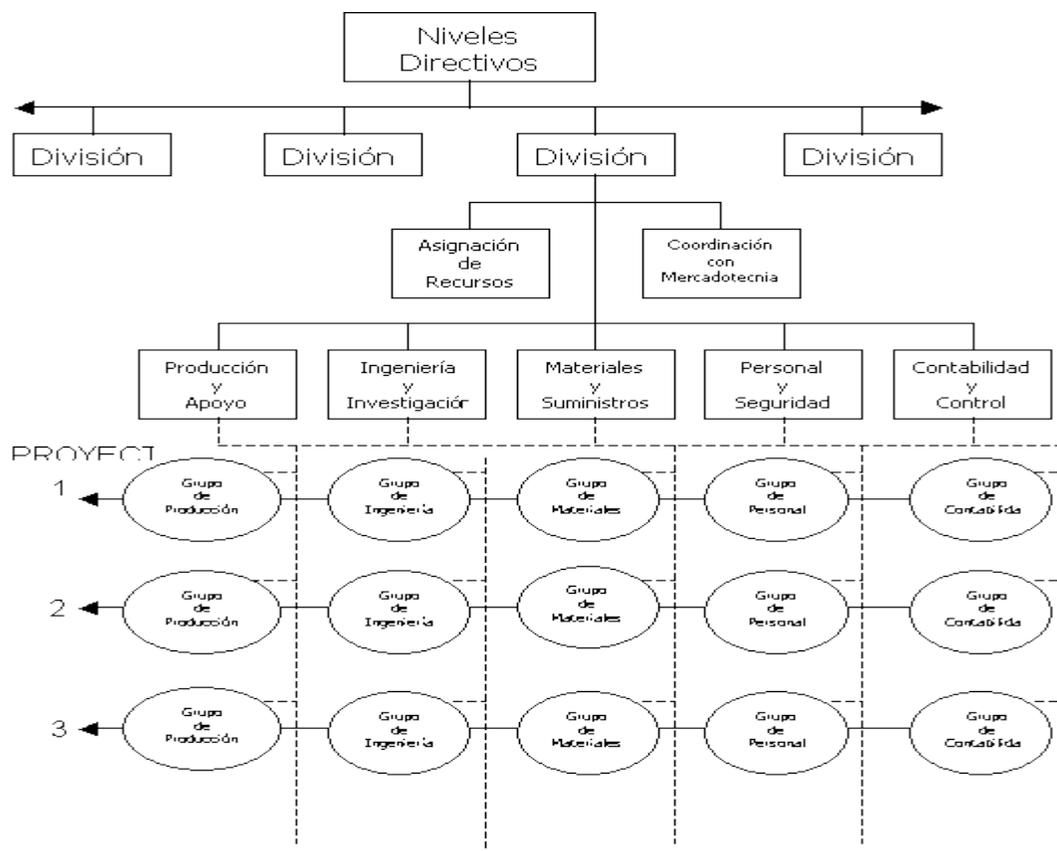
Estructura descentralizada

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones

tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

Estructuras no piramidales

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como “matriciales, por equipos ó por proyectos”. La figura siguiente (Figura No.3) corresponde a un “Organigrama de estructura no piramidal”.



2.1.2. La tecnología como determinante de la estructura organizacional.

Definición de Tecnología

Es un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales.

Es el conjunto organizado de conocimientos aplicados para alcanzar un objetivo específico, generalmente el de producir y distribuir un bien o servicio.

Ángulos de Tecnología.

La tecnología puede considerarse desde dos ángulos diferentes como una variable ambiental externa o como una variable organizacional interna:

La tecnología como variable ambiental

La tecnología es un componente del medio ambiente en la medida en que las empresas adquieren, incorporan y utilizan sus sistemas, las tecnologías creadas y desarrolladas por otras empresas pertenecientes a su ambiente de tarea.

La tecnología como variable organizacional

La tecnología es un componente organizacional en la medida que se hace parte del sistema interno de la organización y por tanto influye en el y su ambiente de tarea.

La tecnología puede considerarse como una variable ambiental que influye en las organizaciones, desde el punto de vista de la organización, la tecnología puede ser abordada y analizada desde varios ángulos y perspectivas, tal es su complejidad que algunos autores han intentado proponer clasificaciones o tipologías de tecnologías para facilitar el estudio de su administración

La tecnología tiene ciertas características generales, como lo son: la especialización, la integración, la discontinuidad y el cambio.

Como la tecnología aumenta la especialización tiende a aumentar. La integración es mucho más difícil en una sociedad de alta tecnología que en la de menor tecnología, porque la primera tiende a hacer más complejo un sistema y sus partes más interdependientes.

El flujo de tecnología no es una corriente continua, sino más bien una serie de descubrimientos de nuevos avances. La revolución tecnológica, produce tal vez, con cierta demora una revolución social paralela, ya que, tienen cambios tan rápidos que van creando problemas sociales mucho antes de que la sociedad sea capaz de encontrar soluciones. En el puesto de trabajo se requiere de una serie de cambios en las formas de organización, estilos de supervisión, estructuras de recompensas y muchos otros. Para un ajuste a la tecnología, lo que se requiere es más movilidad económica y social, ocupacional y geográfica, administrativa y del empleado.

Impacto de la Tecnología

La influencia de la tecnología sobre la organización y sus participantes es muy grande, pero en resumen podríamos decir:

La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina (y no influencia simplemente) la estructura de la organización y su comportamiento. A pesar de lo exagerado de esta afirmación, no hay duda alguna de que existe un fuerte impacto de la tecnología sobre la vida, naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia. La eficiencia se volvió al criterio normativo por el cual los administradores y las organizaciones acostumbran ser evaluados.

La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas, para llevar a los administradores a mejorar cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

El diseño organizacional es profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización: las firmas de producción en masa con éxito tendían a ser organizadas en líneas clásicas, con deberes y responsabilidades claramente definidos, unidad de mando, clara distinción entre línea y staff y estrecha amplitud de control (cinco a seis subordinados para cada jefe ejecutivo). En la tecnología de producción en masa la forma burocrática de organización se muestra asociada con el éxito.

La importancia de la tecnología en una empresa, varía fuertemente de una a otra, ya que esta va a depender de los recursos naturales y financieros con que cuente la organización. Esto se refleja en la amplitud de la preocupación por estas materias al interior de la unidad de producción, donde es posible distinguir tres fases:

Primera Fase. La tecnología constituye solamente una preocupación del área de producción.

Segunda Fase. En esta fase participan tres áreas de la organización, como por ejemplo, la Gerencia General, la cual se encarga de definir la estrategia tecnológica para la organización.

Tercera Fase. La preocupación por la tecnología envuelve a todas las áreas especializadas de la empresa, coordinadas por una de ellas. La tecnología es vista por toda la empresa como un instrumento necesario e indispensable que permite lograr los objetivos planteados.

2.1.3. La relación entre las condiciones del ambiente y el tipo de estructura organizacional.

Toda organización actúa en determinado ambiente y su existencia y supervivencia dependen de cómo se relacione con ese medio. Por tanto debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias en que opera.

El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico, y les exige una elevada capacidad de adaptación como base de supervivencia. La década de los sesenta fue la "década de la explosión" y caracterizó condiciones para el surgimiento del DO.

El ambiente general altamente dinámico, que implica la explosión del conocimiento, de la tecnología, de las comunicaciones y de la economía

El ambiente empresarial, frente a la internacionalización de los mercados, a la vida más corta de los productos, a la creciente importancia del marketing. Esto origina una serie de exigencias completamente nuevas al administrador.

Toda esta multiplicidad de variables complejas, hace imperiosa "la necesidad de establecer estrategias coordinadas y de más largo plazo con el objetivo de desarrollar climas dentro de

la organización, maneras de trabajar, relaciones, sistemas de comunicaciones y sistemas de información que sean congruentes con las exigencias pronosticables y no pronosticables de los años futuros".

Fue a partir de estas necesidades que surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado: El desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza. Los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones.

Mientras el cambio genérico implica alteraciones en el ambiente, el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización. Esos dos tipos fundamentales de alteraciones (estructurales y de comportamiento) son interdependientes y se compenetran íntimamente.

La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de sí misma y a la plena realización de sus potencialidades. Así, el desarrollo de una organización le permite:

- Un conocimiento profundo y real de sí misma y de sus posibilidades;
- Un conocimiento profundo del medio ambiente en que opera;
- Una planeación adecuada y una ejecución exitosa.

El D.O. destaca que para que una organización pueda alcanzar un cierto nivel de desarrollo deben utilizar diferentes estrategias de cambio.

Existen tres clases de estrategias de cambio:

- Cambio evolutivo: "cuando el cambio es mínimo y está dentro de las expectativas y las conveniencias". El cambio evolutivo es lento, moderado. Hay una tendencia a repetir y reforzar las soluciones sólidas y eficientes, y abandonar las soluciones débiles y deficientes;
- Cambio revolucionario: generalmente este cambio es rápido, intenso, brutal, sobrepasa y rechaza las antiguas expectativas e introduce algunas nuevas.
- Desarrollo sistemático: en este, los responsables del cambio diseñan modelos explícitos de lo que la organización debería ser en comparación con lo que es, mientras aquellos cuyas acciones serán afectadas por el desarrollo sistemático, estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar modificaciones, basadas en su propio discernimiento y comprensión.

Las organizaciones asumen diversas formas organizacionales en diferentes ambientes y épocas. Aún más, las organizaciones, durante su existencia, recorren cinco fases bastante diferenciadas.

- Fase pionera: es la fase inicial de la organización, llevada a cabo por sus fundadores. Como todavía es pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables. Hay pocas tareas rutinarias y un gran volumen de improvisaciones, la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.

- Fase de expansión: es la fase en que la organización crece, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de la producción de la organización;
- Fase de reglamentación: con el crecimiento de las actividades se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores, y a definir rutinas y procesos de trabajo;
- Fase de burocratización: se desarrolla una cadena de mando bien definida, una detallada visión del trabajo basada en la especialización y unas relaciones impersonales entre los participantes. Esa organización piramidal y monocrática presenta muy poca flexibilidad para los cambios y para la innovación;
- Fase de flexibilización: o sea, de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida.

2.2. Teoría de la oposición entre jerarquía y mercado (enfoque de costos de transacciones)

La noción de la empresa como una “caja negra” fue cuestionada por R. Coase en su artículo de 1937. Para él, el hecho de que se pensara que el sistema económico era coordinado por el sistema de precios era sólo una descripción parcial ya que consideraba que existían por lo menos dos mecanismos de coordinación económica: los mercados y la empresa.

En el mecanismo de mercado, el sistema de precios es el que orienta (en forma descentralizada) las necesidades y las oportunidades de la asignación de recursos; en la empresa, el principio de organización es diferente ya que a través de la jerarquía, la autoridad de la misma efectúa las reasignación de recursos.

Para Coase la empresa y el mercado son medios alternativos de organización económica de las mismas transacciones y la empresa es la que determina qué actividades organizar internamente (jerárquicamente) y cuáles encargar a otras empresas (a través del mercado). La firma intentaría extender su campo bajo control, mientras sus costos de efectuar transacciones internas fueran menores que los de lograr el mismo resultado mediante transacciones de mercado.

En concordancia con este planteamiento, Williamson (1985) subrayó que el hecho de que las transacciones se organicen dentro de una empresa o entre empresas autónomas es una variable de decisión y que la forma seleccionada va a depender de los costos de transacción de cada alternativa, lo que a su vez implica tener presente los atributos observables de la transacción, los factores de comportamiento causantes de la aparición de las fricciones transaccionales y la incidencia de estas últimas en las estructuras institucionales.

Con el fin de conocer el planteamiento de Williamson respecto a las condiciones en las que la empresa decide realizar una transacción interna, externamente o de forma híbrida, en el subapartado siguiente se estudian los conceptos principales y la lógica de este enfoque teórico. En el segundo subapartado, se analizan los alcances y limitaciones del mismo para efectos del tópico de estudio de la presente investigación.

Conceptos Básicos y Lógica del Planteamiento Teórico.

El concepto de “costo de transacción”, diferente al costo de producción neoclásico, surge en esta perspectiva teórica al reconocerse la existencia de fallas de mercado asociadas con la racionalidad limitada y el oportunismo de los agentes, así como con la incertidumbre que caracteriza a los mercados. Para Williamson (1975) este conjunto de elementos dan lugar a que los precios sean señales insuficientes para la toma de decisiones eficiente, por lo que la organización interna de las empresas puede sustituir el intercambio mediado por el mercado.

En la medida en que las relaciones entre proveedores y usuarios transcurren en un ambiente de incertidumbre, oportunismo y racionalidad limitada, el intercambio de información cuantitativa y cualitativa se verifica por medio de relaciones contractuales, ya que la existencia de fallas de mercado genera condiciones para el surgimiento de comportamientos estratégicos no cooperativos por parte de los agentes económicos y la recreación de un contexto de incertidumbre para la toma de decisiones (Williamson, 1994).

Ante la existencia de tales condiciones, la empresa puede optar por internalizar (realizar internamente) actividades que antes no llevaba a cabo (porque los productos que generaban esas actividades, las compraba a otra empresa). Cuando la empresa internaliza actividades que antes se cubrían por medio de transacciones de mercado, se sustituye este último por una jerarquía.

“El enfoque de mercados y jerarquías intenta identificar una serie de factores ambientales [incertidumbre y relaciones de intercambio de pocos agentes] que aunada a un conjunto relacionado de factores humanos [racionalidad limitada y oportunismo], explica las circunstancias bajo las cuales resultará costoso redactar, poner en ejecución y hacer respetar complejos contratos de condiciones contingentes. Al enfrentarse a tales dificultades y considerando los riesgos que plantean los contratos sencillos (o incompletos) de condiciones contingentes, la empresa puede decidir evitar el mercado y recurrir a mercados jerárquicos de organización. Por lo tanto, las transacciones que de otro modo podrían manejarse en el mercado, se llevan a cabo internamente regidas por procesos administrativos” (Williamson, 1975:25).

El planteamiento de los costos de transacción sostiene que las instituciones tienen el propósito fundamental de economizar los costos de transacción, por lo que centra su atención en las transacciones y en los esfuerzos de las instituciones para economizar el costo de las mismas.

Williamson señala (1991) que la aplicación de la economía del costo de transacción implica tres operaciones fundamentales: a) debe declararse la unidad básica del análisis; b) deben identificarse los atributos rudimentarios de la naturaleza humana, y c) deben describirse las transformaciones intertemporales del proceso de organización.

Con la finalidad de dejar claras las tres operaciones, se hace una breve presentación de las particularidades que Williamson les atribuye. Asimismo, se explican la “transformación fundamental” y la “lógica del proceso de transformación inter temporal”. Posteriormente, en las tres secciones siguientes, se aborda lo relativo a los contratos y la gobernación; las

formas de organización, y lo que bajo esta perspectiva teórica constituyen el límite de la empresa.

Los Supuestos Conductistas: Racionalidad Limitada y Oportunismo

Son dos los supuestos referentes a los “atributos rudimentarios de la naturaleza humana”: la racionalidad limitada y el oportunismo. Estos atributos junto con la incertidumbre y las relaciones de números pequeños (con pocos agentes) ocasionan los problemas transaccionales (Williamson, 1975).

Con el supuesto de racionalidad limitada se reconocen los límites de la competencia cognoscitiva del ser humano y con ella se supone que los individuos son “intencionalmente racionales, sólo en forma limitada”, ya que enfrentan restricciones neurofisiológicas y de lenguaje.

Williamson retoma la definición de Simon respecto al principio de racionalidad limitada y lo cita “la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con el tamaño de los problemas cuya solución es necesaria para un comportamiento objetivamente racional en el mundo real” (Simon, 1957:198 en Williamson, 1975:25). Para él, la economización de la racionalidad limitada asume dos formas: se ocupa de los procesos de decisión y comprende las estructuras de gobernación. En ambas se deben considerar expresamente los costos de planeación, adaptación y monitoreo de las transacciones.

Por oportunismo, se entiende “la búsqueda del interés propio con dolo. Se incluyen aquí tanto las formas activas como las pasivas, y tanto los tipos ex ante como los tipos ex post” (Williamson,1985:57). Debido a que el comportamiento oportunista se refiere a la revelación incompleta o distorsionada de la información, especialmente a los esfuerzos premeditados para equivocar, distorsionar, ocultar, ofuscar o confundir, deja claro que los agentes humanos no cumplirán confiablemente sus promesas y violarán “letra y espíritu” de un acuerdo, cuando así convenga a sus intereses (Williamson,1985). Este supuesto es importante por varias razones:

- a. Da lugar a distinguir y considerar el oportunismo ex ante y el ex post, que en la literatura de los seguros se conocen bajo los rubros de la selección adversa y el riesgo moral, respectivamente.
- b. Permite identificar la razón de las condiciones reales o aparentes de la asimetría de la información que complica de manera importante los problemas de organización económica.

A causa de la naturaleza humana se pueden presentar transacciones que involucran oportunismo ex post, por lo que las partes contratantes deben alertarse respecto a la consideración de contingencias. Las organizaciones económicas se beneficiarán si pueden elaborarse salvaguardas apropiadas ex ante.

Sin embargo y debido a que la información puede revelarse en forma estratégica y no franca cuando se solicita, las disparidades de la información inicial entre las partes de seguro no serán superadas por las propuestas de reunión de toda la información pertinente. Por el contrario las asimetrías de la información inicial persistirán. De hecho surgirán

nuevas asimetrías adicionales debido a la presencia conjunta de racionalidad limitada y oportunismo.

Con la finalidad de entender la naturaleza de los costos de transacción, es necesario aunar a lo ya descrito lo referente a las características de las transacciones.

Transacción: Definición y Características

Williamson propone hacer de la transacción la unidad básica de análisis y centra su atención en las dimensiones o características de la misma. En sus palabras una transacción ocurre “cuando se transfiere un bien o servicio a través de un interfase tecnológicamente separable. Termina una actividad y se inicia otra. Con una interfase que funcione bien, como en el caso de una máquina que funciona bien, estas transferencias ocurren suavemente. La contraparte económica de la fricción (que pueda ocurrir para o al realizar la transacción) es el costo de transacción” (Williamson, 1985:13).

Se distinguen y consideran los costos de transacción ex ante y ex post. “Los costos ex ante son aquellos en que se incurre al preparar y negociar los acuerdos. Estos varían con el diseño del bien o servicio que se va a producir. Los costos ex post incluyen los de instalación y operación de la estructura de gobernación a la que se asigna el monitoreo y a la que se canalizan las disputas; los costos de regateo originadas por los ajustes (o su ausencia), y los costos de aseguramiento de los compromisos” (Williamson, 1985:388). Así, los costos ex ante están relacionados con la redacción, negociación y salvaguardas del acuerdo y los ex post incluyen costos de administración por disputas legales y costos de aseguramiento de compromisos.

La firma realizará sus transacciones respecto a un bien o servicio, interna o externamente, dependiendo del comparativo de costos de transacción de cada alternativa. Si los costos de transacción entre proveedores y usuarios superan a los de producir dentro de la empresa, se provoca un proceso de integración vertical, dando lugar al fenómeno de internamiento de actividades independientes dentro de las firmas.

Las transacciones se organizarán de una forma u otra de acuerdo a sus características respecto a la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia que involucran.

Especificidad de los Activos.

La especificidad de los activos es la dimensión característica más importante y se refiere a inversiones durables que se realizan en apoyo a transacciones particulares cuyo costo de oportunidad es mucho menor que en los mejores usos alternativos o para usuarios alternativos si la transacción original se terminara prematuramente.

Distingue entre al menos cuatro tipos de especificidad: de sitio, de los activos físicos, de los activos humanos y de activos dedicados y señala que es necesario clasificar los costos por el grado de especificidad: totalmente específicos y no específicos ya que son los primeros los que causan problemas en el terreno de la contratación. Allí se ubican los activos específicos, que son los responsables de la “transformación fundamental” y de las relaciones de intercambio de números pequeños (entre pocos agentes que están bien identificados).

En forma resumida, las características de este tipo de activos son (Williamson,1983 y Joskow, 1991):

1. Especificidad de Sitio o Ubicación. El comprador y el vendedor se encuentran en una relación de estrecha vecindad, lo que refleja decisiones ex ante para minimizar costos de inventarios y de transportación. Una vez instalados, los activos son inmóviles en alto grado.
2. Especificidad de los Activos Físicos. Cuando una de las partes de la transacción, o ambas, invierten en equipo y maquinaria con características de diseño específicas de la transacción, de modo que las inversiones tienen valores menores en usos alternativos.
3. Especificidad de los Activos Humanos. Inversiones en capital humano, específicas a la relación y que surgen a menudo de un proceso de aprendizaje de la empresa. Son producto de que una o ambas partes desarrolla habilidades o conocimientos cuyo valor depende exclusivamente del trato con la otra.
4. Activos Especiales o Dedicados. Son las inversiones sustanciales con propósitos generales que realiza un proveedor, que no se harían si no existiese la posibilidad de vender una cantidad considerable del producto a un cliente particular. Es decir, son las inversiones efectuadas en apoyo al intercambio con un cliente, aunque no sean específicas a éste. Si el contrato terminara prematuramente, el proveedor se quedaría con una gran capacidad excedente.

En el momento en el que en la transacción interviene la especificidad de los activos, aparecen las prácticas de contratación no convencionales debido a que la transacción involucra inversiones con propósitos especiales o específicos, a diferencia de una que involucra fines ordinarios o estandarizados. En este caso si el contrato concluye como se había planeado, las inversiones especializadas involucradas permitirán a menudo el ahorro de costos, pero son inversiones más riesgosas porque los activos especializados no pueden cambiarse de lugar sin sacrificar el valor productivo si los contratos se interrumpen o se terminan prematuramente.

De allí que en las transacciones que involucran activos específicos, sea evidente la identidad específica de las partes que la llevan a cabo, de modo que surgen salvaguardas contractuales y de organización en apoyo a las transacciones de esta clase, “salvaguardas que resultan innecesarias (originarían costos evitables) para las transacciones de la variedad neoclásica más familiar (no específica)” (Williamson, 1985:65).

Una observación importante es que para efectos de esta teoría, la especificidad de los activos sólo tiene relevancia en unión a la racionalidad limitada, el oportunismo, y en presencia de la incertidumbre. Este conjunto de hechos se retoma más adelante.

Incetidumbre.

La segunda dimensión a considerar respecto a la transacción es la incertidumbre, que en este caso es de carácter conductista porque se genera como consecuencia del comportamiento oportunista y la racionalidad limitada de los agentes actuando respecto a una transacción que involucra activos específicos o idiosincrásicos.

La importancia de la incertidumbre para las transacciones es explicada por Williamson de la manera siguiente. “La influencia de la incertidumbre sobre la organización económica es

condicional. Específicamente, un aumento de la incertidumbre paramétrica importa poco para las transacciones no específicas. Dado que las nuevas relaciones comerciales se arreglan con facilidad, la continuidad tiene escaso valor y la incertidumbre conductista es irrelevante [...] Esto no se aplica a las transacciones apoyadas por inversiones idiosincrásicas. Siempre que los activos son específicos en un grado no trivial, el incremento en el grado de incertidumbre hace más imperativo que las partes elaboren un sistema para <<resolver las cosas>>, ya que las brechas contractuales serán mayores y las ocasiones de adaptaciones secuenciales aumentarán en número e importancia a medida que se eleve el grado de incertidumbre” (Williamson, 1985:69).

Frecuencia.

La tercera y última dimensión es la frecuencia. Esta se refiere a la recurrencia de las transacciones. El que se lleven a cabo de manera frecuente, o no, tiene implicaciones en términos de los costos que implica su estructura de gobernación, ya que elaborar contratos muy específicos y darles seguimiento es muy costoso.

De esta manera si la transacción involucra especificidad de activos y es recurrente, los costos de gobernación que implique su realización, se podrán justificar y podrán ser recuperadas con mayor facilidad.

2.2.1. Aplicación de la Teoría a las Políticas de Contratación y Selección de personal

Contratos y Formas de Contratación

Para Williamson, “el contrato es un acuerdo entre un comprador y un vendedor en el que los términos del intercambio son definidos por: precio, especificidad de los activos y salvaguardas (esto asume que la cantidad, calidad y duración del contrato están todas especificadas)” (Williamson, 1994:102).

El contrato permite disminuir la incertidumbre y, además, abarata la obtención y el procesamiento de información. Se convierte en la unidad analítica que estructura internamente las reglas de operación de la organización económica (estructuras de gobernación) y da lugar a economizar los costos de transacción asociados a la especificidad de los activos, el oportunismo, la frecuencia de las transacciones y la incertidumbre. “El contrato se establece para intercambios donde, en ausencia de alternativas de mercado estandarizadas, las partes han diseñado normas de relaciones futuras en las que pueden confiar” (Williamson, 1985:82).

Las partes del contrato tienen incentivos para respetar las instituciones (reglas del juego) porque ello facilita las posibilidades de monitorear a bajo costo la conducta y las decisiones.

Con base en Williamson, 1985: 87

- a. Contratación Clásica. En este caso la identidad de las partes de la transacción resulta irrelevante y hay un gran número de compradores y vendedores de cada lado de la transacción. El acuerdo está delimitado cuidadosamente, se prescriben las

soluciones y se desalienta la participación de terceros. Se hace hincapié en las reglas, los documentos formales y las transacciones de liquidación automática. Bajo este esquema no son útiles los contratos de largo plazo ejecutados en condiciones de incertidumbre (resultan muy costosos). Se aplica a todas las transacciones estandarizadas, cualquiera que sea su frecuencia. Esta forma de contratación se aproxima a la gobernación de mercado.

- b. **Contratación Neoclásica.** Es una relación contractual que preserva la negociación pero que provee de una gobernación adicional. Se presenta para contratos de largo plazo ejecutados en condiciones de incertidumbre y se aplica para las transacciones de tipo ocasional y no estandarizadas. En este caso se pueden enfrentar distintos tipos de problemas ya que no todas las contingencias futuras pueden preverse desde el principio y debido a que las adaptaciones apropiadas no serán evidentes para muchas contingencias, mientras no se materialicen las circunstancias. Esta forma de contratación se aproxima a la gobernación trilateral.
- c. **Contratación Relacional.** Surge por el aumento progresivo de la “duración y la complejidad” de la transacción que hace insuficiente el contrato neoclásico. Este tipo de contrato tiene su origen en la “relación tal como se ha desarrollado a través del tiempo” (a diferencia del neoclásico en el que la referencia para la realización de adaptaciones es el acuerdo original). Se aplica para transacciones de tipo recurrente y no estandarizada y está organizada en estructuras de gobernación bilateral o unificada.

Estructuras de Gobernación.

Las estructuras de gobernación se refieren a la forma en que las partes harán cumplir lo establecido en la contratación de una transacción. La estructura depende del tipo de contratación establecida lo que, como ya se refirió, se establece de acuerdo a las características de la transacción en cuestión. En el punto anterior se presentaron tres formas de contratación, aquí se expondrán tres estructuras de gobernación.

a) Gobernación de Mercado. Para transacciones no específicas de la contratación ocasional y recurrente.

Cuando las transacciones son recurrentes, las partes necesitan analizar su propia experiencia para evaluar si continúan con la relación de intercambio, de no ser así, se incurre en un pequeño gasto de transición. Cuando son ocasionales, las partes tienen menor experiencia directa a fin de salvaguardar las transacciones contra el oportunismo.

En este caso se está hablando más de términos de una venta simple que de un contrato de proveeduría específico, la identidad de las partes no tiene importancia, el contenido sustantivo se determina por referencia a los términos formales del contrato, se aplican reglas legales y se protege a cada parte contra el oportunismo de su oponente.

b) Gobernación Trilateral. Para transacciones ocasionales de clase mixta y específica.

Una vez celebrado el contrato de una transacción ocasional de clase mixta o específica, hay fuertes incentivos para vigilar su cumplimiento hasta su terminación, debido a las inversiones especializadas realizadas. Los intereses de ambas partes de la relación son muy fuertes en las transacciones altamente idiosincrásicas.

En el derecho contractual neoclásico en lugar de recurrirse de inmediato al litigio judicial se recurre a la asistencia (el arbitraje de un tercero para la resolución de las disputas y la evaluación de la ejecución), por ello se denomina trilateral.

c) Gobernación Bilateral y Unilateral. Para transacciones recurrentes apoyadas por inversiones mixtas o altamente específicas.

Bajo este esquema las partes son bilateralmente dependientes y esta dependencia presenta peligros contractuales de cara a la contratación incompleta y al oportunismo. En respuesta a los problemas de la dependencia bilateral se establecen comúnmente salvaguardas contractuales.

Esta estructura de gobernación es especializada por aplicarse considerando la transformación fundamental y para garantizar la continuidad de la relación comercial. La naturaleza recurrente de las transacciones permite potencialmente la recuperación del costo de dicha estructura. Williamson presenta dos alternativas de estructura bilateral. En ambas existen dos partes (comprador y vendedor), pero en la referida propiamente como gobernación bilateral las dos partes son autónomas (son dos empresas distintas), mientras que en la gobernación unilateral, las dos partes son de la misma empresa (dos departamentos, uno vende al otro algún insumo intermedio).

Sus características específicas son:

a. Gobernación Bilateral. Involucra activos humanos o físicos altamente especializados, mantiene la autonomía de las partes así como incentivos de alta potencia y limita las distorsiones burocráticas (en comparación con la integración vertical). En este caso los problemas pueden surgir cuando se consideran la adaptabilidad y el gasto contractual.

Respecto a la adaptabilidad, el contrato relacional que se establece demanda de adaptaciones por medio de una interrelación de mercado, a través de acuerdos mutuos y continuos. Por su parte, el gasto contractual de los ajustes, se refiere al costo de los mismos, o si se pactó en el contrato de manera expresa la necesidad de ajustes desde el principio, el contrato resulta muy costoso.

b. Gobernación Unificada. En esta alternativa, los incentivos existentes para el intercambio se debilitan a medida que las transacciones se vuelven cada vez más idiosincrásicas, por lo que la transacción se saca del mercado y se organiza dentro de la empresa (integración vertical), sujeta a una relación de autoridad (jerarquía) bajo la propiedad unificada. Las decisiones son adaptables, secuenciales, y sujetas a control administrativo con la asistencia de sistemas jerárquicos de incentivos y controles.

De esta manera se tiene que la contratación de mercado cede su lugar a la contratación bilateral y ésta a su vez a la contratación unificada (organización interna) conforme se acentúa progresivamente la especificidad de los activos. Así mismo y conforme la incertidumbre disminuye al madurar la industria, como sucede habitualmente, los beneficios de la organización interna (integración vertical) previsiblemente declinarán. En consecuencia es común recurrir en mayor medida al abasto de mercado para las transacciones de la interacción recurrente en las industrias maduras (Williamson, 1985:89).

De cualquier forma y debido a que los agentes oportunistas no auto-refuerzan promesas abiertas para comportarse responsablemente, el intercambio eficiente debe ser realizado sólo si las dependencias son soportadas por compromisos creíbles.

Proceso de selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Contratación

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos.

Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Objetivos y desafíos de la selección de personal.

Elementos esenciales

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Selección de personal: panorama general.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Fórmula de la razón de selección.

La razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\text{Número de candidatos contratados} = \text{Razón de la selección} \times \text{Número total de solicitantes}$$

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

El Aspecto Ético.

Comportamiento Antiético

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Desafíos de la Organización.

Limitantes Internas.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo

a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

Flexibilidad

Sería un mejor interés de una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.

Concepto global de selección.

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Pruebas de idoneidad.

Procedimiento.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

Validación de Pruebas.

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Instrumentos para la Administración de Exámenes.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

Entrevista de selección.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?.

Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos de Entrevista.

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas.

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas.

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas.

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas.

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión.

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

El Proceso de Entrevista.

Consta de cinco etapas:

1. Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

2. Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

3. Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiera en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

4. Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

5. Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que

lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

Errores del Entrevistador

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (Igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Verificación de datos y referencias.

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos superiores, pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

2.2.2. La hipótesis de las ventajas de la forma multidivisional (forma M).

Hasta mediados del siglo pasado la mayor parte de las empresas se organizaban de manera centralizada con una división funcional de las responsabilidades (producción, administración, comercialización, finanzas, etc.) y en la que la gerencia superior de la compañía intentaba estar suficientemente informada de manera de poder controlar directamente las decisiones operativas al interior de la firma. Sin embargo, las mejoras tecnológicas en el ámbito del transporte y las comunicaciones eliminaron las barreras naturales que existían entre los distintos mercados segmentados geográficamente, haciéndose más atractiva la producción a gran escala, lo que a su vez requería de organizaciones más grandes y complejas. Este crecimiento hizo colapsar la forma de organización funcional en muchas compañías que se expandían rápidamente. El volumen y la complejidad de la información sobrepasaba las capacidades de procesamiento y análisis de la gerencia general, y las personas con poder de decisión estaban muy lejos de la acción

en las distintas áreas funcionales para poder contar con la información relevante oportunamente y reaccionar adecuadamente a los cambios y oportunidades que se presentaban. Estos cambios hicieron que la estructura organizativa funcional resultara altamente ineficiente e ineficaz para enfrentar los nuevos desafíos y nace la necesidad de divisionalizar la empresa.

La organización **multidivisional** se basa en una estructura en la cual existen divisiones operativas semiautónomas a cargo de gerentes divisionales que son responsables por su desempeño. Ellos reportan a los niveles superiores de la gerencia constituido por un órgano central que tiene como misión supervisar el desempeño divisional, coordinar las actividades entre las distintas divisiones que conforman la organización, asignar recursos entre ellas y elaborar un plan estratégico consistente para la compañía como un todo. Esta estructura organizativa presenta varias ventajas en relación a la tradicional forma de organización funcional cuando las operaciones de la empresa crecen por sobre cierto nivel.

Los gerentes divisionales no residen en las oficinas centrales de la organización sino que están radicados cerca de la producción o el mercado. Esto les permite tener un mayor grado de conocimiento de las operaciones críticas y un mayor contacto con aquellos involucrados directamente en los problemas. Esto les permite especializarse en el conocimiento de la información relevante para manejar su división. Este conocimiento especializado de las operaciones bajo su responsabilidad permite a los gerentes divisionales tomar decisiones operativas de su unidad sin tener que transmitir toda la información al nivel central, sino que consultando sólo los aspectos más relevantes. Así las decisiones se toman con mayor celeridad por aquellos que poseen el conocimiento relevante. Por otra parte, la delimitación de la responsabilidad de los gerentes divisionales al desempeño de su propia división facilita que la gerencia central pueda establecerles objetivos cuantificables, medir su desempeño y definir esquemas de pago que vinculen estrechamente su compensación a su esfuerzo y desempeño. Las ventajas de adoptar una organización multidivisional es mayor cuando la empresa ya se encuentra diversificada y por lo tanto la información operativa relevante al interior de la empresa es muy disímil. Pero también es cierto que para una empresa multidivisionalizada la expansión de su ámbito de negocios resulta más fácil y por lo tanto más valiosa.

No obstante lo anterior, la reestructuración organizacional de una empresa que quiere multidivisionalizarse presenta varios desafíos. El primer problema es decidir como se definen las divisiones al interior de la compañía. Independiente de cual sea el criterio usado, siempre existe la posibilidad de que la estructura organizacional de la firma no sea la adecuada para enfrentar los problemas que se le presenta. Por ejemplo, la divisionalización geográfica puede facilitar la logística de las operaciones pero puede presentar problemas de coordinación con los clientes que quizás no estén organizados geográficamente y se vean obligados a transar con más de una unidad para ser servidos. Por otra parte, la divisionalización por productos puede ser particularmente problemática cuando es posible producir más de un producto en una planta o bien se puede vender más de un tipo de producto a un mismo cliente. En estos casos, las posibles economías de ámbito en la producción favorecerían una divisionalización por tecnología más que por productos, pero la rivalidad por servir a los mismos clientes favorecería una divisionalización basada en el tipo de clientes.

Un segundo problema a considerar tiene que ver con alinear los incentivos de los gerentes divisionales con los de la organización como un todo. Si bien delegar poder de decisión a nivel divisional facilita un uso eficiente de la información local en las decisiones operativas, el que ella no esté disponible al nivel corporativo permite que los gerentes divisionales actúen en función de objetivos propios que pueden no coincidir con los de la organización como un todo. Es por ello que la organización divisional de la empresa requiere diseñar esquemas de incentivos y control de gestión que permitan alinear adecuadamente los intereses divisionales con los de la administración superior.

Finalmente, la divisionalización requiere del establecimiento de precios de transferencia para la producción que se transa al interior de la empresa. Si bien establecer estos precios puede resultar relativamente fácil cuando existe un mercado externo competitivo y sin distorsiones, no lo es tanto cuando las transacciones internas no tienen una contraparte de mercado, o bien estas están fuertemente distorsionadas y no reflejan el verdadero costo de transar externamente. El diseño de estos precios de transferencia puede resultar una tarea difícil pero de su solución adecuada suele depender el éxito corporativo.

La **multidivisionalización** ha resultado ser una herramienta útil en la estrategia organizacional de las empresas que crecen y se diversifican rápidamente, sin embargo, su implementación presenta una serie de desafíos que deben resolverse adecuadamente para que este tipo de reingeniería organizacional se traduzca en la creación de valor.

2.3. El Enfoque de la Ecología de las Organizaciones.

El enfoque de la ecología de la población o selección natural utiliza analogías biológicas para hacer ver que las organizaciones están principalmente determinadas por fuerzas ambientales incontrolables y, por lo tanto, los administradores tienen opciones limitadas y desempeñan funciones relativamente pasivas.

Muchos biólogos ahora creen que es el sistema en su totalidad el que evoluciona, y que el proceso de evolución puede ser entendido solamente al nivel de la ecología total. Esto tiene importantes implicancias, ya que esto sugiere que los organismos no evolucionan mediante la adaptación a los cambios ambientales, o como un resultado de estos cambios seleccionando al organismo que va a sobrevivir. Más bien, esto sugiere que la evolución es siempre la evolución de un patrón de relaciones que involucra a los organismos y sus ambientes. Es decir, es el *patrón*, no solamente las unidades separadas que conforman este patrón las que evolucionan. O como Kenneth Boulding lo ha señalado, la evolución tiene que ver con la "supervivencia de la adaptación", y no sólo con la "supervivencia del que mejor se adapta".

Esta concepción, en su versión más elaborada teóricamente, procede de la obra de Hannan/Freeman (1977-1989) que partieron de la cuestión de si la gran variedad estructural de los sistemas organizados sería el resultado de adaptaciones individuales al entorno o de procesos de selección por el entorno. La selección natural de las especies tiene aquí su paralelo en una selección de las organizaciones mejor adaptadas por el entorno (McKelvey/Aldrich 1982). La cuestión es: ¿quién decide el proceso de transformación y adaptación, el entorno o la misma organización?

Los autores citados no niegan el esfuerzo consciente por adaptar un sistema al entorno, pero opinan que los grandes cambios logrados son más bien la excepción, sólo la selección por parte del entorno decide sobre quién sobrevivirá. Los puntos básicos del enfoque son:

Magnitudes relevantes: “poblaciones”, no organizaciones “individuales”

En la forma de observar el tema, este enfoque sitúa en su horizonte de relevancias no al individuo organizacional, sino a grupos o “poblaciones” de tales sistemas. Los individuos de tales poblaciones se caracterizan por una especie de “genotipo” (análogo al biológico) y muestran estructura básica, arquitectura de sus elementos o esquemas similares (Hannan/Freeman 1977; McKelvey 1982). Si el entorno supone una amenaza, los afectados no son sólo las organizaciones aisladas, sino sus grupos o “poblaciones” – que son vistas como “comunidades de destino” (Hannan Freeman Ecology p. 934).

Los autores que siguen este enfoque valoran positivamente la capacidad de integración de distintos conceptos y magnitudes que parecen poder insertarse consistentemente en este modelo de relaciones sistema/entorno. Se acentúa ahí el hecho de que la investigación empírica parece confirmar el carácter no planificado ni pretendido de muchas modificaciones organizacionales que surgirían así por variación interna (de forma similar a lo que se expone en el modelo de los "cubos de basura" de los planteamientos sobre conductas de decisión).

Además, en contra del planteamiento "determinista" (tanto en la teoría microeconómica del equilibrio, como en la teoría contingencial), este enfoque concibe la interacción sistema-entorno de forma "a-causal". Lo mismo que en el modelo biológico de Maturana/Varela sobre la →"autopoiesis", las poblaciones generan sus variaciones dentro de su "clausura operacional" - aunque evidentemente en acoplamiento estructural con el entorno. No es pues el entorno el que causa la forma o estructura de la organización, sino sólo determina si la variación es o no la adecuada para que la variante generada pueda o no sobrevivir. Lo que sucede aquí es que, aunque se le coloque en un segundo plano, el mecanismo selectivo del entorno es el que a fin de cuentas decidirá sobre las formas organizacionales que se mantendrán. Es decir, en el fondo se vuelve a la tesis "determinista" del enfoque contingencial.

En realidad, el presunto margen de libre variación resulta ser engañoso; sólo muy pocas variantes son "viables", el resto desaparece, domina la "inercia" organizacional.

Una dificultad suplementaria es la "opacidad" de la lógica de la selección. El observador de las organizaciones sólo puede referirse a formas "históricas" de cambio.

Para el práctico, para quien se atreve a iniciar procesos de cambio, el mensaje es: hay que iniciar, casi a ciegas, por la incertidumbre de la adecuación al complejo entorno, los procesos de transformación como proceso de "destrucción creativa".

Por otra parte es criticable la actitud de quasi-misticismo o "ideológica" adoptada en la defensa del planteamiento evolucionista sobre la selección de los mejor adaptados. Ni siquiera es demostrable que todos los organismos superen en "perfección" a sus predecesores en la cadena de la evolución, y mucho menos lo será que los productos que se imponen sean mejores que otros que tuvieron quizá menos oportunidades por razones no

explicables para el observador de la complejidad. ¡Cuántas veces la alabanza propagada en los medios sobre la forma de organizar y gestionar una empresa ha dado luego paso a un total desencanto!º - y a fomentar la actitud escéptica. La "fe" en el progreso, o la creencia de que la supervivencia garantiza mejores características no tiene base cuando se examina la historia de otras organizaciones. Basta comparar el "fundamentalismo" actual con la fe ilustrada de otras épocas en el Islam.

En este punto es donde la teoría del Neoinstitucionalismo (DiMaggio/Powell 1983^[18]) puede ofrecer una alternativa teórica. El proceso supuestamente selectivo es reinterpretado como presión "institucional" que conduce a los sistemas a responder a las expectativas del entorno (social - no biológico).

2.3.1. Variación entre formas organizacionales como una consecuencia del proceso de selección.

La fuente más importante de la VARIACIÓN son las nuevas fundaciones de empresas, seguida de las innovaciones que ocasionan procesos de evolución (Hannan/Freeman 1977, 1984; Aldrich 1979). Una nueva organización suele "imitar" organizaciones ya existentes, pero dado que no se alcanzan los objetivos de la imitación resultan así "fallos en la copia" (no se consigue pues "clonar" un sistema pre-existente) lo que supone variaciones "ciegas" dentro de la población.

Los responsables intentan a veces mejorar procedimientos de forma racional, pero tampoco es fácil que tengan éxito y así ocasionan nuevas variaciones no pretendidas. Es la variación al azar la que pone en marcha el proceso de evolución.

Las nuevas tecnologías también suponen una fuente de variación hacia nuevas formas organizacionales (como sucede actualmente con las "Redes" o con la "empresa virtual"). Cuando un sistema organizado se encuentra muy ligado a viejas tecnologías o a tradicionales modos de gestión (empresas con alto grado de integración vertical, orientación a la economía de escala) no le es posible abrir su forma de observar el entorno o su propia realidad a nuevos esquemas de interpretación. Es así como se producen "spin-offs" (Freeman 1982; McKelvey 1982). La "especiación" en que surgen nuevos tipos de poblaciones organizacionales será entonces el verdadero motor de la evolución organizacional.

Aquí hay que distinguir entre la posición de Hannan/Freeman para quien la variación dirigida no es ni siquiera relevante y la posición de McKelvey/Aldrich que sí admiten la posibilidad de que un sistema organizado "aprenda" (→Aprendizaje Organizacional). El sistema podría "simular" internamente la selección realizada por el entorno y prepararse conscientemente a la transformación. No toda adaptación será pues un proceso "ciego".

La SELECCIÓN se realiza en primer lugar por "eliminación" de organizaciones completas. Las menos eficientes sucumben en la lucha por la existencia. Esta selección es la razón de que a largo plazo las organizaciones sean cada vez más homogéneas.

^[18] DiMaggio, P.J./Powell, W.W.(1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. En: *American Sociological Review*, 48: pp. 147-160.

Como ENTORNO de una "población" se comprende el conjunto de todos los factores relevantes para la obtención de los recursos o factores de producción y además imponen restricciones al crecimiento de la población. El NICHOS de una población es conceptualizado como resultado del proceso de interacción entre los intentos de los sistemas por influir en su entorno y ese entorno.

Aquí debe notarse que McKelvey/Aldrich (oc. 1983) definen un equivalente organizacional al concepto biológico del relativo éxito en la reproducción de ciertas características genéticas que son las que dan a los individuos de una población su capacidad de ajuste con el entorno: la organización "aprende" y almacena elementos de conocimiento, los "comps", que desempeñan una función similar a la "información genética" (ver también: Nelson/Winter 1982^[15]). Entre esos "comps" se cuentan las directrices y procedimientos, las patentes, las técnicas de organización de la producción, los modos de describir y representar puestos, tareas, relaciones entre ellas, etc., aunque no siempre deberán estar documentadas por escrito. Los "comps" con mejores resultados son objeto de imitación o copiados por otros. En la hipótesis evolucionista, la probabilidad de copia de los "comps" más efectivos será mayor que la imitación de los menos eficientes.

Tales métodos prácticos o rutinas aprendidas capacitan al sistema para enfrentarse con problemas complejos pues una parte de esa complejidad ha sido ya dominada con tales procedimientos. Se trata pues de contenidos adquiridos en el "aprendizaje organizacional" (organizational learning), que son además objeto de "transferencia" de saberes - en ferias industriales, en publicaciones, en congresos etc.

Finalmente hay que considerar los MECANISMOS DE CONSERVACIÓN Y REPRODUCCIÓN como la última exigencia de los procesos de evolución organizacional. Aquí la teoría evolucionista admite dos variantes de estos mecanismos:

- a. La institucionalización social: el know-how organizacional es almacenado en publicaciones que luego pasan a ser difundidas en centros de enseñanza.
- b. La creación de "rutinas" burocráticas, que conservan el tesoro de experiencias de los sistemas, y que son fáciles de transmitir a nuevas empresas.

2.3.2. Características del Entorno, Forma Organizacional y Efectividad.

Fundamentos de la efectividad personal y organizacional.

Las cinco columnas que sostienen la estructura conceptual del pensamiento de Stephen R. Covey, son las siguientes: 1. Paradigmas; 2. Principios; 3. Proceso de adentro hacia fuera; 4. Hábitos de efectividad; y 5. Niveles de efectividad. Conviene al llegar a este punto explicar someramente cada uno de estos conceptos para entender los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Paradigmas.

De acuerdo con Covey, los paradigmas son los modos en que las personas *ven* el mundo, en el sentido de percepción, comprensión o interpretación. Otro modo de entender los paradigmas es la idea de que son teorías, explicaciones, modelos o supuestos que son útiles para explicar la realidad. Los paradigmas no serían sino mapas de nuestras mentes y

corazones que dan origen a nuestras actitudes y conductas y, en última instancia, a resultados.

La psicología tiene tres paradigmas importantes para entender el psiquismo y comportamiento humanos. Un paradigma -o fuerza psicológica- es el psicoanálisis de Sigmund Freud; otro es el conductismo de John B. Watson; y, por último, el humanismo de Abraham H. Maslow. Desde luego que cada uno de estos paradigmas o fuerzas psicológicas se han dividido en muchísimas otras, pero este tema no constituye propiamente un motivo central de esta exposición.

En administración también podemos encontrar pensamientos administrativos paradigmáticos. En el siglo XVIII aparecieron las ideas de Adam Smith; en el siglo XIX las ideas de Charles Babbage; en los inicios del siglo XX las ideas de Frederick W. Taylor; y, finalmente, en las postrimerías de este siglo las ideas de W. Edwards Deming.

Principios.

Los principios -siempre en la visión de Covey- son leyes naturales en la dimensión humana que gobiernan la efectividad y que no pueden quebrantarse. Estos principios representan verdades profundas, fundamentales, duraderas, universales y permanentes que han sido reconocidas por todas las civilizaciones importantes a través del tiempo.

Si los paradigmas son el mapa, pues los principios son el territorio. Uno de los principios más importantes es la *ley de la cosecha*. Bastaría para comprenderlo preguntarnos lo siguiente: ¿Podemos cosechar aquello que no hemos sembrado con nuestro propio esfuerzo? Algunos otros principios son los siguientes: Calidad, cambio, desarrollo, dignidad humana, educación, integridad, rectitud, servicio, potencial y proceso.

Proceso de adentro hacia fuera.

Conforme a Covey, el proceso de cambio y desarrollo personal siempre se produce de adentro hacia fuera, y se sustenta en los principios, la persona humana (carácter, paradigmas y motivaciones) y los hábitos de la efectividad. Esto quiere decir que los programas de cambio y desarrollo personal para poder ser realmente efectivos tienen antes que ser asimilados internamente por la persona traspasando las resistencias internas y las barreras externas.

Hábitos de efectividad.

Los hábitos de la efectividad personal y organizacional constituyen un nuevo paradigma propuesto por Stephen R. Covey, sustentados en siete hábitos reconocidos por nuestro autor en su original y productivo estudio acerca de la literatura del éxito en su país durante el período 1776 - 1976.

Los hábitos no serían sino la resultante de la intersección de tres elementos: 1. Conocimiento, responde al qué hacer y por qué; 2. Capacidad, responde al cómo hacer; y 3. Deseo, responde al querer hacer o motivación. Estos tres elementos son requeridos para convertir algo en un hábito en nuestras vidas.

Veamos, a título de ilustración, el hábito de la lectura a través de estos tres elementos: 1. ¿Qué debo leer y por qué debo leer?; 2. ¿Cómo debo leer?; 3. ¿Deseo leer? Si una determinada persona carece del hábito de la lectura, resulta indudable que uno o más de estos elementos no están en la intersección. A propósito del hábito de la lectura, recientes estadísticas oficiales informan, por ejemplo, que el Perú sólo supera en índice de lectoría en América Latina a Haití. Como contrapeso de esta situación podemos decir que el hábito de ver la televisión está reemplazando al hábito de la lectura. Lástima, sí, que la televisión peruana no ofrezca todavía todas las posibilidades educativas que debiera poner al servicio de su propia comunidad.

La clave de la efectividad es la relación entre la producción y la capacidad de producción. Covey ilustra muy bien esta relación narrando la fábula de Esopo de la gallina de los huevos de oro. Cuenta el fabulista que en cierta ocasión un granjero tuvo la dicha de encontrarse con una gallina que ponía cada día un huevo de oro. No dando crédito a lo que sus sentidos percibían, el desconfiado granjero hizo verificar por otras personas el huevo. Y en efecto, pudo realmente comprobar que el huevo era de oro. Por cierto que nuestro granjero enriqueció notablemente, pues cada día que pasaba la gallina le ponía un huevo de oro. No pasó mucho tiempo antes de que sus ambiciones desmedidas le hicieran pensar que era mejor dar muerte a la gallina para tener de una vez todos los huevos de oro. En efecto, sin pensarlo más decidió matar a la gallina de los huevos de oro. Mas al darle muerte y abrirla comprobó para su desesperación que en su interior no había ningún huevo de oro. Había matado sin pensar en las consecuencias a la gallina de los huevos de oro. Así, pues, el huevo de oro de cada día de la gallina representa la producción, así como la gallina representa la capacidad de producción.

Los siete hábitos encarnan principios esenciales arraigados en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común.

Los hábitos de la efectividad, son los siguientes: 1. Sea proactivo -hábito de la responsabilidad-; 2. Empiece con un fin en mente -hábito del liderazgo personal-; 3. Establezca primero lo primero -hábito de la administración personal-; 4. Piense en ganar / ganar -hábito del beneficio mutuo-; 5. Procure primero comprender y después ser comprendido -hábito de la comunicación efectiva-; 6. Sinergice -hábito de la interdependencia-; y 7. Afile la sierra -hábito de la mejora continua-.

Niveles de efectividad.

Estos niveles de efectividad, siempre en la visión de Covey, son los siguientes: a. Efectividad personal; b. Efectividad interpersonal; c. Efectividad gerencial; y d. Efectividad organizacional.

- La efectividad personal, basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo;
- La efectividad interpersonal, sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás;
- La efectividad gerencial, sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso; y

- La efectividad organizacional, soportada en el principio de alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

Los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Primer hábito: Sea proactivo.

Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir. Esta es evidentemente una postura no determinista, tal como el propio Viktor E. Frankl la señalara al considerarla la última de las libertades humanas. Al hombre se le puede despojar de todo salvo la de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida. Una lección magistral de libertad interior de elegir la dio el propio Frankl a raíz de su dolorosa experiencia durante sus años de confinamiento (1942 - 1945) en cuatro campos de concentración nazi. Su extraordinario libro: *Un psicólogo en un campo de concentración* (1946), publicado después con el título de: *El hombre en busca de sentido*, siempre perdurará como uno de los más valiosos legados de valor y esperanza humanas en las condiciones más difíciles de soportar para un ser humano.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que constituye *el hábito de la responsabilidad*, son los siguientes:

- Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.
- Sienta, piense y actúe reconociendo que su familia es su responsabilidad más importante.
- Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- Supere con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva.
- Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.
- Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.
- Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.

Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o

creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria y, tal como lo considera Stephen R. Covey, el poder de una visión de futuro es increíble. La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos. Viktor E. Frankl lo demostró personalmente, así como en los casos de aquellos otros individuos enfrentados a situaciones límites en los campos de concentración nazi. Benjamin Singer también comprobó el caso de niños escolares que tenían una imagen de roles centrados en el futuro y su influencia para su desarrollo. Andrew Campbell y Laura L. Nash estudiaron la influencia del sentido de misión para el caso de las organizaciones y equipos. Por último, Fred Polak estudió, para el caso de las civilizaciones, la influencia de la visión colectiva de futuro.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que es el *hábito del liderazgo personal*, son los siguientes:

- Decida y actúe iluminándose con su propia visión de futuro.
- Dirija su vida previendo su derrotero futuro.
- Contraste sus decisiones y acciones con su misión personal y realice los ajustes que correspondan.
- Acepte que su vida tiene un sentido . . . pero reconozca también que es usted quien tiene que descubrirlo.
- Identifique los principios y valores que orientan su propia vida.
- Determine el sentido de su vida y comprométase con el mismo.
- Lidere su vida trazando el rumbo que recorrerá hoy y mañana.

Tercer hábito: Establezca primero lo primero.

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día.

Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: Desde la primera, basada en las notas y listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada en la administración del tiempo. Stephen R. Covey ha propuesto una cuarta que encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata; y 2) Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados. Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes: 1) Urgente e importante: Administración por crisis;

2) No urgente e importante: Administración proactiva; 3) Urgente y no importante: Administración reactiva; y 4) No urgente y no importante: Administración inefectiva. Resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la efectividad.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito de la administración personal*, son los siguientes:

- Defina en forma prioritaria los objetivos y metas que deberá alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.
- Decida sobre aquello que no es urgente pero sí importante en su vida . . . y determine actuar en consecuencia.
- Precise sus roles y objetivos, esfuércese por cumplirlos . . . y renuévelos.
- Establezca un modelo de conducta que le permita ser plenamente interdependiente.
- Efective sus resultados definiendo previamente la jerarquía de sus obligaciones.
- Trabaje y comprométase diariamente sobre su victoria privada.
- Practique a diario el uso de su planificador (agenda) para marcar día a día la diferencia.

Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar.

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: 1) ganar / ganar; 2) gano / pierdes; 3) pierdo / ganas; 4) pierdo / pierdes; 5) Gano; y 6) ganar / ganar o no hay trato. Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable. Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Los procesos de negociación colectiva llevados en forma periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma gano / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo / pierdes.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito del beneficio mutuo*, son los siguientes:

Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar / ganar.

- Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.
- Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.

- Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.
- Cultive una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.
- Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

Quinto hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales. Se ha comprobado a través de diversos estudios que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su gestión. Esta escucha es con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona. Puede recordarse aquí que la antigua filosofía griega reconoce el *ethos*, fundamento del carácter e integridad; el *pathos*, base de la empatía y el sentimiento; y el *logos*, sustento de la lógica y la razón.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito de la comunicación empática*, son los siguientes:

- Aprenda mentalmente a ponerse en los *zapatos del otro* para empezar a comprenderlo.
- Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escucharlo . . . con la mente abierta.
- Entienda al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.
- Compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.
- Realice depósitos constantes y positivos en la cuenta bancaria emocional de los demás.
- Aprenda a establecer una comunicación empática escuchando y dejándose escuchar.

Sexto hábito: Sinérgice.

Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus

integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Séptimo hábito: Afile la sierra.

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones física, mental, socio-emocional y espiritual.

La sinergia de los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Stephen R. Covey establece muy claramente que los hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados en forma integral, interrelacionada y secuencial. Los siete hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados en forma integral para propiciar precisamente su sinergia. Los hábitos también se encuentran entre sí interrelacionados, lo que también favorece su sinergia interna. La secuencia de los hábitos establece, primero, el logro de la victoria privada, básicamente por la práctica de los tres primeros hábitos de la efectividad; y, después, la victoria pública, fundamentalmente por la práctica de los tres segundos hábitos. El séptimo hábito debe practicarse en todo momento por cuanto ayuda a mejorar sustantivamente todas las dimensiones de la personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. La clave de la efectividad de los siete hábitos reside precisamente en su aplicación integrada, interrelacionada y secuencial.

Los siete hábitos de la efectividad constituyen un nuevo paradigma de desarrollo que establece un difícil desafío personal y organizacional. No se trata, pues, de una simple receta sino de incorporar en la propia personalidad nuevos hábitos que propicien el desarrollo en todas y cada una de las dimensiones de la personalidad. Aquí también puede comprenderse el fenómeno de la resistencia al cambio por diversas motivaciones y consideraciones. Puede observarse, por ejemplo, lo difícil que puede resultarle a una persona que carece del hábito de la lectura adquirirla este hábito durante la edad adulta. Es dramático comprobar que al lado del analfabetismo absoluto -personas que no son inteligentes en la lectura y escritura- se encuentra el analfabetismo funcional. Este analfabetismo funcional se produce cuando las personas aprenden a leer y escribir pero por la falta de hábitos educativos desaprenden estas habilidades culturales adquiridas. Puede también comprobar en su vida lo difícil que es adquirir nuevos hábitos si trata de adquirir el hábito de los ejercicios físicos diarios. Se trata entonces de vencerse a uno mismo para adquirir nuevos hábitos de vida saludables que reemplacen hábitos antiguos e insalubres. Es cierto que no es una tarea imposible pero sí exigente al máximo, sobre todo cuando la autodisciplina no se encuentra toda lo fortalecida que se requiere.

El Entorno Organizacional.

El entorno o ambiente donde operan las organizaciones constituye un factor de gran significación en la formulación de planes.

El entorno es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales hacia afuera y donde los gerentes no poseen mayor capacidad influencia o control. Al concebir las organizaciones como sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente.

Las organizaciones intentan producir un equilibrio con su entorno a través de procesos de adaptación que permitan la viabilidad de su existencia.

Más que entender el significado del entorno interesa conocer como aquellos procesos, hechos o tendencias que ocurren en él, afectan o pueden afectar a la organización y que consideraciones debe asumir el actor planificador a fin de formular prescripciones de actuación que definan el futuro organizacional y sus logros.

En primer lugar, al revisar las tendencias mundiales de los años '90, según Kliksberg se encuentran cuatro rasgos resaltantes: a) internacionalización creciente, donde la se destruyen las barreras políticas, se abren los mercados y se maximiza la interdependencia, esto es la transformación en aldea global, donde todo se relaciona con todo, b) se producen grandes cambios en la matriz tecnológica básica del mundo, situación que se pone de manifiesto por la alta tasa de innovación tecnológica y avances en múltiples áreas (biotecnología, genética, robótica, microelectrónica y gerencia), que dejan obsoletas las matrices tecnológicas preexistentes, c) una transformación total en el mundo de las comunicaciones y d) reestructuración geopolítica del mundo.

Los efectos de estas tendencias se manifiestan de inmediato en forma de profundas y continuas variaciones en el entorno en el que operan las organizaciones.

Los autores han planteado ese entorno organizacional bajo las siguientes características:

- Turbulencia
- Cambio incesante
- Incertidumbre
- Ritmo acelerado
- Inestabilidad
- Complejidad

Entre los años 78-79, Ilya Prigogine, premio Nobel de Química formuló las bases de la Teoría del Caos. Sus experimentos sobre inestabilidad de los procesos físico-químicos fueron trasladados de las ciencias duras a las ciencias blandas planteando que todos los procesos son inestables y tienden al caos. En esta situación no hay normas ni existen las regularidades que los científicos sociales se han esforzado en identificar en la realidad, para interpretarla o preverla. Como los procesos son caóticos o inestables, las estructuras tienden

a ser disipativas, de final abierto e incierto. Existen múltiples salidas, múltiples soluciones y no se conocen.

En ese marco ambiental, algunos problemas se plantean a la planificación, entre ellos a) la complejidad de infinitos factores que deben considerarse y que mantienen una interrelación estrecha dificulta la previsión, b) la aceleración de las situaciones limita el accionar coordinado en las organizaciones, casi no existe tiempo para la reflexión sobre el futuro dado que presente y futuro se reúnen casi de inmediato y, c) la turbulencia limita la consideración del pasado como guía útil de actuación por cuanto el futuro será totalmente distinto al presente.

2.4. Alternativas de diseño organizacional en el contexto de la sociedad global

Las innovaciones tecnológicas en el campo de la informática y de las telecomunicaciones están realizando una gran transformación, tal vez la revolución más grande de nuestro siglo, en cuanto que transforman dos dimensiones de la existencia humana: el espacio y el tiempo. Esta transformación abarca la estructura de las organizaciones, las relaciones entre éstas y el entorno, rediseña la organización del trabajo y redefine las relaciones tanto de trabajo como las industriales. El gran cambio implica una descentralización del trabajo y un ahorro en el tiempo de trabajo. En este caso, hablar de transformaciones organizacionales significa hablar de transformaciones técnicas, económicas y sociales.

El primer cambio debido a la introducción de nuevas tecnologías, marca el tránsito de las organizaciones burocráticas, rígidas, a organizaciones descentralizadas y de la red. Hoy la palabra clave es networking, es decir crear relaciones de red que comprendan las modalidades organizacionales entre las empresas y dentro de éstas. En recientes estudios sobre organización, se da una nueva imagen de la empresa como una unidad institucional inmersa en redes múltiples de relaciones transnacionales. Es cada vez más claro que el comportamiento de una empresa no se puede explicar haciendo únicamente referencia a acciones y políticas definidas en el interior de la empresa misma, sino que es necesario remitirse a la estructura intra e interorganizacional. Esto lleva a abandonar una concepción típicamente microeconómica de la empresa a favor de una concepción institucional.

La escuela institucional profundiza el campo de investigación en relación a las determinantes del enfoque organizacional tradicionalmente entendido. Ya no son más objeto de análisis cada una de las organizaciones, sino los sectores sociales completos dotados de una organización expandida. Una explicación prevalentemente tecnológica de la dimensión de la estructura y del comportamiento de la empresa y de las organizaciones que las separa del ambiente social con el que interactúan, es sustituida por una interpretación capaz de comprender la naturaleza multicontractual de la empresa y las relaciones entre la estructura de la organización y la manera en que éstas interactúan con el entorno a través de las redes de enlace.³ Se pueden observar las transformaciones en una distribución territorial, las relaciones entre empresas y la distribución del poder tanto al interior como al exterior de una organización. El análisis organizacional junto con el análisis de la manera en que una sociedad está organizada diferentemente, tiende a fundirse.

La teoría de la organización entre empresas puso en evidencia cómo el período de cambio supere una estructura jerárquica muy rígida y compleja y evolucione hacia formas organizacionales basadas en la producción ligera, caracterizada por un ínfimo número de niveles jerárquicos, con un elevado grado de flexibilidad y con la presencia de grupos de trabajo. La comunicación se transforma de vertical a horizontal. Dicha transformación en el sistema productivo y en la organización del trabajo marca el paso de una producción de línea a una producción de volúmenes elevados y flexibles, que permiten una descentralización del trabajo y un ahorro en el tiempo de trabajo.

Tanto a nivel macro de relaciones interorganizacionales como a nivel micro de relaciones intraorganizacionales, se presente un doble fenómeno diferenciado por grandes y pequeñas empresas. Para las grandes empresas la flexibilidad implica un proceso de verticalidad que lleva a la creación de empresas concentradas en una sola empresa central muy definida y al interior, como se verá más adelante, al derrumbe de las líneas de producción tradicionales. En cambio, para la pequeña empresa el enlace a la red implica un proceso de reorganización funcional.

La red.

El concepto que más se desarrolló y que ha sido analizado exhaustivamente por la teoría organizacional es la red entre unidades externas. Se trata de una estructura en cuyo interior se establecen los lazos entre empresas y entre éstas y otros entes. Al interior de las redes se pueden establecer procesos de colaboración de tipo simétrico o bien las relaciones están coordinadas o incluso dependen de una organización guía. Este tipo de estructura deriva del hecho que "Una empresa autosuficiente y un desarrollo centrado en fuerzas y recursos internos son sustituidos por una división del trabajo entre varias empresas y que los lazos organizacionales ya no son casuales y de entidad limitada, sino sistemáticos y de dimensiones cuantitativamente relevantes. Según el paradigma integración y diferenciación, de los teóricos de la coyuntura, Lawrence y Lorsch, estas estructuras tienden a realizar contemporáneamente fuertes integraciones y fuertes diferenciaciones.

Las razones de base de una estructura de red se especifican con la intención de conseguir la eficiencia, control y estabilidad. Eficiencia significa reducción de los costos de producción y de administración, control significa adquirir muchas informaciones con el fin de evitar situaciones de inseguridad y por lo tanto de inestabilidad.

El poner en marcha y el alcanzar una actividad empresarial puede ser considerado como una serie de relaciones de intercambio de recursos entre diferentes protagonistas. La movilización de recursos, ligada a la actividad empresarial, implica involucrar instituciones y protagonistas con posibilidades de abastecer capital y trabajo, por consiguiente la actividad se configura como una actividad de relaciones. La posición de la empresa al interior de la red define el grado de oportunidades disponibles.

La actividad de networking, basándose en el hecho de que las empresas en red reducen los costos del intercambio de informaciones o de productos, limitan los comportamientos oportunistas, o se comprometen en una relación duradera, puede garantizar la presencia de tres aspectos relevantes para la estabilidad de una relación. Estos son: confianza, predicción y comunicación.

Con el aumento de la relación se verifica un aumento de la confianza recíproca entre las partes. La existencia de relaciones duraderas aumenta también la predicción de una relación y facilita la comunicación. Por lo tanto la actividad de networking, puede ser considerada como una forma de superar algunas fallas estructurales ligadas a las transacciones desarrolladas en la lógica del mercado. A esta lógica responden, por ejemplo, la ampliación de estructuras de red entre las sociedades de software de dimensiones medias, que continuamente tienen que enfrentarse a mercados más confusos e inestables.

La red implica también, un enlace coordinado de procesos productivos en un territorio que deriva de la necesidad de generar economías en escala. Dichas economías derivan de las relaciones que se crean entre las empresas y entre éstas y el entorno. Las ventajas derivadas, según la conocida teoría de los distritos industriales de Marshall, consistiría en la especialización del trabajo, en las economías de intermediación y en el ambiente industrial, que consiste en la acumulación de profesionalidad y en el mayor acceso a las informaciones, es especial a las nuevas tecnologías. Según Arnaldo Bagnasco, sociólogo y estudioso de la pequeña empresa en la realidad veneta y emiliana, en el crecimiento de cada empresa intervienen factores exógenos y endógenos. Los primeros se refieren en general a toda la economía nacional, los segundos son específicos de cada aglomeración y dependen no sólo de factores económicos, sino también de las características socio-institucionales del área. Aumenta la capacidad del distrito de atraer mano de obra especializada, las políticas de capacitación se ven favorecidas por el hecho de trabajar al interior del distrito. Una cultura empresarial se crea o se refuerza. El crecimiento de las interrelaciones facilita la comunicación y las estructuras de soporte, a su vez facilitan la consolidación de todo el sistema. Tomando como base estas consideraciones Bagnasco elabora un modelo especial de organización social relacionado con la llamada tercera Italia, en la que se relacionan elementos sociales y comunitarios, derivados de una particular tradición histórico social.

Las formas de especialización del trabajo, los sistemas económicos de intermediación y un ambiente industrial, favorecen las formas de cooperación entre empresas que encuentran en el territorio el factor que propicia la sinergia. Los elementos sociológicos propician el desarrollo económico si son identificados en la congruencia entre herencias histórico-culturales y de estructura social, en la organización y evolución de los procesos productivos, en nuevas disposiciones socio-institucionales. En algunas regiones como la de Emilia en Italia, o Baden Wurttemberg en Alemania, el tipo de sinergia entre organizaciones económicas y territorio regional es el fruto de una larga historia, acompañado de una fuerte política y acción institucional. En otros casos como el de la región francesa de Rhone-Alpes el resultado de esta interacción es el fruto de una acción voluntaria apoyada por el gobierno. Se tiene una densa red de organizaciones, agencias, entes públicos, semipúblicos, privados, con una naturaleza muy diferente, tanto desde el punto de vista jurídico como desde el punto de vista institucional, que se ocupan de la producción y difusión de tecnologías, de la formación y adquisición de capitales. En la famosa Silicon Valley una red de especialistas compiten y cooperan para responder mejor a los veloces cambios de los mercados mundiales. En este tipo de distrito, la calidad técnica y la competencia se expanden ampliamente a las pequeñas y medianas empresas que adquieren economías externas a través de complejas relaciones de abastecimiento. La región y no la empresa se convierte en el lugar de producción.

Las ventajas consisten en los costos casi nulos de la formación y el reclutamiento de la fuerza de trabajo y en la facilidad de obtener y hacer circular la información. La interacción entre empresas es hoy, mucho más que en el pasado, un elemento de producción de la innovación. En el caso de los distritos industriales, la red es una estructura de valoración de los factores locales, de formas de cooperación y de intercambio más cercano entre el proveedor y el usuario de la innovación. El enlace en red también ofrece la posibilidad de desenlazar lugares cercanos y enlazar lugares lejanos, la red permite el proceso de una nueva división internacional del trabajo entre las grandes corporaciones. Formar parte de la red no sólo permite alcanzar niveles de productividad muy elevados, sino también acrecentar la competitividad a través del logro de relaciones sólidas y alianzas comerciales, por medio de diferentes formas de outsourcing (concentración de procesos productivos primarios, adquisición de fuentes externas en gran parte bienes y servicios producidos antes en la misma fábrica) como por ejemplo los mayores productores de autos pasaron del 40 al 65% en autopartes fabricadas en el exterior y cuentan con rebasar el 85%.

A nivel de actividad interna la estructura de red corresponde a un intento de rediseñar la organización transformando de manera sustancial las actividades, los niveles de jerarquía, las actividades decisivas de las diferentes unidades según una lógica reticular. También en este caso el network al interior de la empresa se genera como consecuencia de maniobras estratégicas que tienden a impulsar contemporáneamente una gran autonomía y una gran integración.

Cambios Internos en la Empresa.

En esta parte se tratarán de manera sintética las modificaciones organizacionales más significativas que el proceso de globalización de los mercados y las innovaciones tecnológicas inducen en la pequeña y en la grande empresa.

El Rediseño Global de la Producción.

La reestructuración de las empresas, el outsourcing, las fábricas ligeras, la calidad total, la producción ligera y la empresa virtual forman parte de un criterio reorganizacional que toma el nombre de Rediseño Global del Proceso Productivo. Rediseñar la empresa puede responder a un proyecto específico y programado que abarca todas las actividades y todas las unidades, O bien, como sucedió en la mayor parte de los casos puede definir todas aquellas situaciones empresariales donde han sido introducidas las innovaciones organizacionales antes mencionadas, en forma discontinua, más como una respuesta a las coyunturas sociales, económicas y ambientales que como un diseño estratégico preciso. Los efectos en la organización del trabajo no deben desvalorizarse, sino que deben dar lugar a diferentes modalidades organizacionales. El proceso ha mejorado con el tiempo a través de continuos ajustes que han utilizado las progresivas potencialidades provistas de las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones. Hoy las nuevas tecnologías, por lo menos en teoría, permiten la organización en forma sistemática y concentrada en el tiempo. El objetivo de esta reestructuración de las organizaciones productivas, es el de eliminar los tiempos muertos dentro de las organizaciones, debido a disfunciones y obtener así niveles mucho más altos de productividad.

Según Luciano Gallino, uno de los más destacados sociólogos italianos, "El objetivo es el de saturar el tiempo de trabajo de todos los elementos de la organización, incluyendo a los

directivos al 100% y obteniendo de este 100% el doble o el triple de las prestaciones anteriores -pagando mucho más a la mitad restante de los elementos de un inicio, mitad que desafiará este reto". Además " Liberando -en parte a base de incentivos, materiales y simbólicos, en parte porque las acciones de cada uno están sujetas a formas de control a base de puntos y de verificación de resultados mucho más eficaces que en los modelos organizacionales tradicionales- un gran potencial de inteligencia y de participación por parte de todos los miembros de la organización. Con el RGP cada uno tiende a convertirse en el manager de sí mismo, mientras pierden sentido conceptos como cargos, organigrama, jerarquía. Todo esto se transforma en un fuerte aumento de la productividad global de la empresa. Esta es la ingrata paradoja de la calidad del trabajo: entre más próspera, sobre todo en sus aspectos más complejos (autonomía de decisiones, control de objetivos, etc.) más contribuyen a reducir el trabajo necesario para cada unidad de producto".

Estas características del RGP, a nivel sincrónico están muy bien ejemplificadas por la automatización del trabajo de oficina y el tele-trabajo y por la creación de la empresa virtual, cambio continuos de un idéntico proceso de reestructuración.

La automatización del trabajo de oficina permite delegar a las máquinas una gran parte de las actividades: se piense en el trabajo de las perforistas y de los programadores de base, trabajos que hoy ya no existen en cuanto que han sido sustituidos por sistemas operativos. La automatización del trabajo es el proceso a través del cual muchos trabajos hasta ahora realizados manualmente, o a niveles bajos por empleados y técnicos, se realizan por medio de sistemas automáticos basados en tecnologías que integran informática, multimedia, comunicaciones, bancos de datos, redes de transmisión de datos y redes de redes como internet. Las nuevas tecnologías hacen posible la adquisición rápida y selectiva de informaciones, textos, documentos, filmaciones en archivos cercanos y lejanos y su inmediata inserción y utilización, actuando, cuando es necesario en la definición automática de la configuración de sistemas tecnológicos complejos computadores, instalaciones telefónicas tanto a empresas como a la comunidad, sistemas de seguridad compuestos por miles de partes diferentes. La utilización de redes mundiales de bancos de datos para cualquier tipo de trabajo - hoy indispensables gracias a la globalización productiva- se realiza a través del uso de las nuevas tecnologías de la informática y de la comunicación, que reducen la necesidad de trasladarse. Las nuevas tecnologías permiten además, la conexión automática a la fuente de cualquier dato como relevaría administrativa. En presencia de encargos y pedidos, las nuevas tecnologías son capaces de generar a distancia tanto encargos a la producción como elaborar automáticamente encargos a los proveedores, a partir de un diseño leído e interpretado con base a un examen.

Se ahorran todos los tiempos muertos que existen incluso en el trabajo de oficina mejor organizado. Se pueden descentralizar todos los trabajos de servicio que antes constituían unidades operativas de una misma empresa. La organización en red hecha posible, como ya se dijo, gracias a las nuevas tecnologías informáticas y de la telecomunicación, logra el cambio hacia un nuevo modelo de organización: La empresa virtual. En ésta la unidad central, se reduce al mínimo y la mayor parte de los colaboradores son eventuales y desplazables. A través de la informática se coordinan las diferentes actividades. Las tareas de proyección y de producción son confiadas flexiblemente a grupos de trabajadores que viven y residen o en los lugares en donde se encuentra la sede de la empresa o pueden ser

trasladados a otros lugares sin tener algún contacto entre ellos. Puede ser que nunca se encuentran y se mantengan en contacto a través de un sistema de teleconferencias.

La Fábrica Ligera.

Son varias las experiencias de fábrica ligera. Algunas de esas, según los cánones del taylorismo, marcan la superación de la fábrica tradicional de Ford y Taylor, otras como el caso del nuevo establecimiento Fíat de Melfi que se valen de la experiencia de la alta automatización. Se tienen así fórmulas originales y enriquecidas, como la fábrica integrada. Giuseppe Bonazzi, autor de un importante estudio sobre nuevos modelos de organización del trabajo, elaboró un interesante esquema que permite observar de manera sintética los diferentes cambios que ha sufrido la organización del trabajo, desde el modelo tradicional hasta los modelos ligeros. Relacionando en forma sencilla tipologías de tecnología de la producción, se pueden obtener cuatro modelos de fábrica. El recorrido de las flechas indica el tránsito del taylorismo al toyotismo y la influencia de éste sobre las formas de producción ligera. El recorrido de las flechas punteadas, especifica el recorrido hecho ya por la Fíat. Además una reciente orientación de los productos japoneses, contraria al itinerario seguido por la Fíat, tiende a transformar la propia tecnología que va de la sobriedad a la complejidad.

La fábrica taylorista como un dispositivo con una reducida capacidad de dominar la inseguridad y de reducir la negligencia organizacional. "El modelo de racionalismo perfecto del taylorismo no prevé la existencia de márgenes de negligencia sino únicamente los "fisiológicamente necesarios", fijos en forma detallada desde el centro, observa Vittorio Rieser.

La fábrica de alta automatización es un modelo de organización del trabajo orientado para afrontar, a través de la automatización flexible, las exigencias de la flexibilidad externa, unidas a la variabilidad de la demanda del producto.

A través del reclutamiento organizacional, se absorben las inseguridades tecnológicas de las maquinarias. Se trata de un modelo organizacional centrado en las exigencias de control de la inseguridad, sobre todo tecnológicas. La reducción del derroche se afronta en forma centralizada, mejorando la eficiencia de las máquinas y de esta forma aumentando las capacidades de seguridad del sistema. Para tal fin, el modelo prevé distribuir a un elevado número de trabajadores las tareas que en el esquema tradicional están concentradas en manos de los encargados y técnicos. A diferencia del modelo japonés toyotista, no se recurre al modelo de mejoramiento continuo (Kaizen), que junto con el "cumplimiento puntual" es el medio para superar los derroches de los recursos tecnológicos y humanos.

Este problema es afrontado a través de un mejoramiento de las técnicas de producción y de administración del sistema productivo.

La fábrica integrada, en cambio, especifica una elaboración original del modelo japonés en cuanto que une la lógica del Kaisen con la de la reducción de la inseguridad, basada en una tecnología compleja propia de la fábrica de alta automatización. La capacidad de reducir los recursos empleados en el proceso productivo, como los derroches, en la Fábrica Integrada se relacionan con la capacidad de mantener un nivel alto de flexibilidad y fuerza innovadora en el sistema empresarial. Los cambios abarcan la tecnología y el sistema de

producción (just in time, reducción de desperdicios, reducción de almacenes, control de calidad), el sistema organizacional (la fábrica se vuelve llana, se descentralizan las decisiones, se aplican nuevas formas de organización del trabajo y de difusión de la información), la regulación social (selección del personal, sistemas de promoción, incentivos y premios). Las diferentes transformaciones organizacionales llevadas a cabo en la Fiat de Melfi, tienden a: "reducir en condiciones de inseguridad las fallas tecnológicas, de materiales, de tiempo, de mano de obra ocupada aumentando la negligencia de informaciones, de competencias profesionales y de regulación social. El fomento de los recursos informativos, profesionales y sociales es el medio para reducir a redundancia de tal forma que la cantidad total de recursos empleados esté a la par de las condiciones de inseguridad, que progresivamente decrece".

La fábrica integrada representa un modelo de "organización de aprendizaje", en el que se relacionan, al menos a nivel teórico, una fuerte y rigurosa instrumentación, en términos de procedimientos y una aportación de conocimientos. En términos de elaboración teórica, el punto clave pasa del carácter ligero a la creación de un nuevo conocimiento. Se habla de "producción de innovación mediatizada", que según reconocidos expertos representaría la verdadera superación del fordismo.

2.4.1. La organización Japonesa frente al modelo occidental.

Las características del Modelo Japonés han sido bien resumidas en los términos siguientes:

Eliminación de los recursos redundantes considerados como despilfarro y la implantación de la producción ligera, la diferencia con el modelo fordista reside en la necesidad de menos existencias, menos espacio, menos movimiento de materiales, menos tiempo para preparar la maquinaria, menos aparatos informativos y tecnologías más austeras y menos trabajadores. El suministro justo a tiempo (JIT) de los materiales que se van a elaborar o ensamblar es la forma de conseguir esos objetivos. El JIT regula también la relación cliente final y los programas de producción que son elaborados con el objeto de que presenten la mayor flexibilidad y sensibilidad posible a las variaciones del mercado.

La participación de los subcontratistas. Los que son elegidos no por los costos de los pedidos individuales, sino dependiendo de su capacidad para colaborar con la empresa líder en proyectos a largo plazo. El resultado es el desarrollo de una compacta red cooperativa basada en relaciones de confianza, de recíproca transparencia y contratos a largo plazo.

La participación de los asalariados en las decisiones sobre producción, lo que presupone una elevada capacidad profesional de los trabajadores, la cual no se limita a la destreza en las operaciones rutinarias sino que se manifiesta en la polivalencia de las misiones, en la decisión autónoma de interrumpir el flujo cada vez que se observan anomalías y defectos -a fin de eliminarlos de inmediato- y en la colaboración para solucionar los problemas planteados por la introducción de innovaciones tecnológicas. Todo lo cual implica que no hay una división del trabajo entre obreros e ingenieros, lo que se observa en las ligeras diferencias salariales entre ellos y en las posibilidades de promoción a largo plazo abiertas para los obreros.

El objetivo de la Calidad Total o el Cero Defectos, sin aumento de costos, se basa en el concepto de que la eliminación de un defecto es tanto mas rápida y económica cuanto más próximo se está en el momento en que se ha detectado el defecto. La consecuencia es que la calidad se incorpora al proceso productivo con la progresiva eliminación de los controles expost. Las diversas fases del proceso productivo se conciben como una relación entre el proveedor y el cliente regulada por la autocertificación de la calidad del material o de la prestación efectuada

Hay mejoramiento continuo (Kaisen) pues cada uno de los aspectos del proceso de producción es sujeto de discusión, experimentación y comprobación de posibles cambios, incluso la tarea, los movimientos y los controles burocráticos.

Del mismo modo que el taylorismo tenía su máximo principio metodológico en el one best way, el modelo japonés lo tiene en el Kaisen. Pero, mientras que el One Best Way imponía por vía jerárquica soluciones definitivas, en el Kaisen se convoca a toda la comunidad empresarial y sus resultados nunca son definitivos.

Entonces la eliminación de las existencias saca a la luz una serie de defectos que de otro modo habrían permanecido ocultos por la redundancia de los recursos sustitutivos, lo que responsabiliza a los obreros de producción cuyas funciones atañen precisamente al control y a la manutención.

Ahora bien, si las cualidades que exponen los apoyadores de las organizaciones de tecnología de producción flexible son ciertas, dichas organizaciones tendrán la capacidad de ser flexibles en su respuesta a las demandas del consumidor individual, serán capaces de competir en costos y al mismo tiempo conservar la calidad superior del producto y la confiabilidad.

En relación con las organizaciones de producción en masa, las de producción ligera tienen una mayor interdependencia entre sus subsistemas internos y relaciones más flexibles y responsables con los elementos constituyentes de su ambiente.

La interdependencia con los proveedores puede ser extremadamente alta, por tanto se deben desarrollar nuevas relaciones y técnicas de transferencia de datos, particularmente si los proveedores se seleccionan en base a la entrega rápida y la responsabilidad, más que por costos. Las políticas de inventario justo a tiempo (JIT) son un ejemplo de ello.

La interacción con los vendedores de equipos puede volverse crítica cada vez que se hacen mejoras en los procesos de gran escala. Se requiere habilidad y conocimiento sustancial para diseñar, operar y sostener los sistemas complejos; por lo tanto, los vendedores deben invertir tiempo y esfuerzo en la planeación y preparación de sus propuestas, coordinando el programa de su sistema con el sistema de información del cliente, e implementando estos sistemas.

Entonces la organización flexible debe seleccionar a sus proveedores de materiales y vendedores de equipo en base a criterios de competencia, calidad y confiabilidad técnicas y no solo por costos.

En cuanto al requerimiento de empleo, impuesto por la tecnología flexible hay una variedad de disposiciones de empleo que deberán evolucionar para adaptarse a las necesidades de

este tipo de organización. La generalización de habilidades de los trabajadores de primer nivel, los contratos de empleo individuales y el mayor uso de trabajo eventual, parecen ser entre otros los nuevos requerimientos en la materia.

Con la sustitución del trabajador no calificado en la línea de ensamble, por las nuevas tecnologías flexibles, caso de la robótica, el trabajo será probablemente menos rutinario y repetitivo, es decir más artesanal, técnico o profesional.

Otro elemento crítico en las disposiciones de empleo implica la necesidad de entrenamiento continuo para el trabajador.

Por el lado de los productos tenemos que, la mercadotecnia en las organizaciones tradicionales se apoyaba en la publicidad y en la venta personal, y ahora con las técnicas de marketing es más probable que descansa en relaciones muy estrechas con los clientes, tales como:

- Información computarizada entre empresas.
- Participación del cliente en el desarrollo del producto.
- Programas de control de inventario.

Problemas derivados de la aplicación del modelo japonés

El uso en algunos lugares de Occidente del modelo japonés de producción ligera, surgido en la fábrica de Toyota en los años cincuenta, parece confirmar las previsiones pesimistas sobre los efectos adversos para los trabajadores como:

- El empeoramiento de las condiciones de trabajo.
- Ritmos intensificados.
- Horarios prolongados.
- Sindicato destruido o subalterno.
- Clima de presiones para obtener la ilimitada disponibilidad de los asalariados a la empresa.

Los estudios sobre ciertos trasplantes en E.U. (Parker, M., Slaughter, J.,1988) confirman estas previsiones, además de que en dichos casos, la aplicación del modelo japonés ha sido parcial o solo de algunas técnicas de interés, pues no se le ha visto como un todo orgánico.

Baste recordar el caso de México en las fábricas automotrices norteamericanas del norte del país, donde las innovaciones se han reducido, a limitar el número de categorías laborales, trabajar en equipos, obligar al trabajo de horas extra, restringir el sindicalismo y los derechos laborales.

En Europa, sin embargo, los estudios dan cuenta de otro tipo de aplicación del modelo Toyotista (Bartezzaghi, E., Turco, F., Spina, G., 1992).

Así de los datos disponibles sobre marcas automovilísticas (Fiat, Ford, Renault, Peugeot, VW, Opel) los autores encuentran cuatro elementos comunes:

- El uso extensivo de tecnologías avanzadas permite evitar, o al menos atenuar la explotación intensiva de la mano de obra practicada en Japón.
- La búsqueda de acuerdos con los sindicatos para hacer posible la participación consensual de la mano de obra en las propuestas de mejoramiento.
- El recurso a formas de organización modulares de la producción, adecuadas para gestionar con la necesaria rapidez y flexibilidad las anomalías de proceso y de producto.
- Sensibles mejoras en los valores típicos de la producción ligera, aunque se esté lejos de los estándares japoneses.

Lo anterior permite considerar una vía europea en la producción ligera diferente a la japonesa por el modo experimental y gradual de proceder y por formas diversas de hibridación del enfoque japonés. (Bonazzi, G. 1993)

Quedan de todos modos muchas preguntas que responder en la búsqueda de un modelo organizacional adecuado a las necesidades de los países subdesarrollados y en particular para lograr redinamizar a las organizaciones mexicanas, mismas que suscriben los estudiosos del tema en los siguientes términos:

¿Hasta qué punto el mejoramiento continuo puede ser interpretado como favorable para los asalariados?

¿A partir de que momento surge el riesgo de que la participación se transforme en un uso exacerbado de los recursos humanos?

¿Hasta qué punto las garantías sindicales, la autorregulación industrial y una tecnología encaminada a ahorrar esfuerzos permitirán una producción ligera con rostro humano?

¿Está la producción ligera destinada a imponer un modelo uniforme en todas las empresas o bien podrá salvaguardarse una pluralidad de variantes sensibles a los vínculos y particularidades sociales del entorno?

Lo anterior nos da la pauta para seguir, hoy más que nunca, en esta línea de investigación y confrontación de resultados.

El Modelo Occidental.

El modelo usado por los directores estadounidenses y europeos se concentraba en el problema del enfrentamiento de estrategias sosteniendo entre los muchos negocios o funciones de una empresa.

Este modelo decía que las empresas deben restringir sus ambiciones de tal manera que correspondan a los recursos disponibles, que deben buscar ventajas inherentemente sostenibles y que deben buscar nichos que no hayan sido ocupados por sus competidores más fuertes.

Este modelo se caracteriza por:

- Empleo a corto plazo.

- Proceso rápido de evaluación y promoción
- Carreras especializadas
- Proceso individual de toma de decisiones
- Responsabilidad individual
- Interés segmentado
- Están presentes todas las disfunciones

El Modelo Oriental.

Este modelo se caracteriza por:

- No radica en lo adecuado de las estrategias, sino se dirige a encontrar una respuesta al problema de cómo maximizar los recursos escasos con el objetivo de alcanzar metas aparentemente inalcanzables.
- Es importante la necesidad de acelerar el aprendizaje de la organización de tal manera que la empresa pueda crear ventajas a mayor velocidad que sus competidores.
- La pesada herencia del Taylorismo.

Solemos olvidar que las Ciencias Organizacionales nacieron con Taylor, el hombre que racionalizó el trabajo. Llevó mucho tiempo a esta disciplina hacerse un lugar, y aún hoy, para muchos problemas prácticos, todavía recurrimos a esta herencia, particularmente pesada, de su fundador. Taylor fue el primero en poner racionalidad a un universo dominado por el empirismo y la acumulación de prácticas y reflejos tradicionales. Su aporte fue innovador en el marco de las nuevas ideas que se estaban formulando en su época, y significó un alivio a las tensiones de una estructura de comandos jerárquica, al proponer una “administración de las cosas” basada en la razón y alejada de las prácticas de dependencia que paralizaban muchas organizaciones.

Su idea se basaba en un razonamiento simple: con un objetivo fijo debe ser posible encontrar una mejor manera - una única mejor manera - de cumplir con ese objetivo. Ya no eran comandos humanos arbitrarios los que debían ser ciegamente seguidos; en cambio, la racionalidad en sí misma fue establecida por los ingenieros. Tal modelo de organización no se oponía a la ética; en teoría, era la encarnación de la ética. Sin embargo, presentaba una dificultad insalvable que no fue inmediatamente reconocida. ¿Quién define el objetivo? Todas las decisiones subsiguientes dependen de esta pregunta. En un sistema jerárquicamente organizado, el objetivo depende de otros objetivos y decisiones, y las decisiones pertinentes son todas hechas en la cima de la pirámide organizacional. Esto significa que la gran mayoría de los hombres se encuentra relegado a obedecer la voluntad de otros. Incluso si los hombres que se encuentran en la cima fueran elegidos democráticamente, se encuentran enfrentadas a la cruda luz de la razón, la cual les permite menos negociación que el tradicional arbitraje hecho por el jefe. Ciertamente, dijo Lenin, el cocinero debe estar interesado en los asuntos del estado, pero de hecho, lo que le interesa no son las circunstancias que lo mantienen atorado en un estado de inferioridad, sino su cocina.

De hecho, el monstruoso sistema burocrático de la Unión Soviética estaba basado en esta pirámide de racionalidad burocrática que encarcelaba todos los Soviets y los Comités a través de su dependencia al partido. No hay nada más racional que este sistema. Durante largos periodos de tiempo, los miembros de este sistema creyeron y defendieron su racionalidad contra la irracionalidad del sistema capitalista. En Europa y América Latina, los socialdemócratas y los liberales mismos estaban parcialmente convencidos de la superioridad del sistema Soviético.

Después de la Primera Guerra Mundial, esta irracionalidad de la cadena de comando capitalista aparecía, para casi todos los espíritus progresistas, como necesariamente condenada. La Gran Depresión parecía el golpe final al sistema y la planificación central soviética estaba en el pináculo de la gloria. El triunfo que esto representaba borró rápidamente todos los errores y defectos del taylorismo, que había tardado un tiempo largo en establecerse. La planificación central pasó a ser el único modelo posible de gobierno racional.

Sin embargo, en un extraordinario giro de la razón y gracias a la aparente quiebra parcial de su sistema, los Estados Unidos, y seguidamente Europa Occidental, lograron superar el Taylorismo. La planificación central se volvió cada vez más absurda porque no estaba basada en la libre discusión; sólo siguió en vigencia en la Unión Soviética, amparada por los medios de comunicación, a los cuales el sistema podía manipular. Sólo bajo esta cobertura la Unión Soviética logró convencer al mundo, a comienzo de los años sesenta, de que este modelo era eficaz.

Perspectivas

En su reflexión prospectiva sobre el siglo XXI, Paul Kennedy encuentra en el Japón algunas debilidades, como el envejecimiento de la población y su vulnerabilidad estratégica que resulta de un entorno geográfico tenso y de una fuerte dependencia de importaciones energéticas y otras. Pero constata que aquí también se buscan y encuentran respuestas como la robótica (cerca de tres cuartas partes de los robots del mundo están en Japón), el interés en la biotecnología (que puede reducir la dependencia de alimentos importados) y los avances en la producción con mayor eficiencia energética que Japón ya mostró en los últimos 20 años. Quizás exista la posibilidad de que Japón pierda su "cultura industrial", un poco como la Gran Bretaña de hace un siglo, advierte Kennedy, o que conozca un retroceso similar al de los Estados Unidos en los años 80; la fuerte tendencia al conformismo se combina con la insatisfacción creciente de los jóvenes en una sociedad "adicta al trabajo" etc. Se ha hablado en años recientes de muertes por "sobredosis de trabajo" que pueden estar ligados al estrés de los superiores agravado por la menor disponibilidad de los jóvenes a plegarse a su ritmo. También está claro que el Japón, por sus características culturales singulares, difícilmente podría cumplir un papel mundial en el siglo XXI como Estados Unidos en el actual o Gran Bretaña en el XIX. Sin embargo, su supremacía tecnológica y su enorme capacidad de adaptarse a los cambios son elementos que siguen favoreciéndolo frente a sus rivales. Estaría reformando todavía su sistema educativo para preparar a sus científicos de mañana, fomentar una mayor creatividad individual y adaptarse mejor a la globalización. La recesión de los años 90, en todo caso, fue un golpe duro. Saskia Sassen, profesor de la Colombia University, enfatiza en 1992 las brechas crecientes de ingreso entre

"nuevos ricos" y "nuevos pobres", entre salarios obreros estancados y altos sueldos de los ejecutivos así como entre trabajadores de jornada completa y los de jornada parcial.

Hay menos seguridad y un mayor estrés asociado con el trabajo. Muchos trabajadores padecen fatiga crónica y enfermedades vinculadas con la actividad laboral. Desde 1989, un promedio de 10.000 trabajadores por año murieron de hemorragias cerebrales causadas por la tensión laboral. Muchos japoneses nunca tendrán una casa propia. Ahora hay hipotecas a 90 años, lo cual le da a la gente la posibilidad de comprarse una casa que pagarán tres generaciones. (Una costosa fractura social, Clarín, 26-5-92).

"En los últimos 20 años han surgido aproximadamente un millar de nuevas sectas", dice el agregado de prensa de la Embajada de Japón en Buenos Aires.

La tensión social, la competencia excesiva, el escaso contacto entre amigos y vecinos son posiblemente los principales factores que incidieron en el crecimiento de las sectas. (Japón, Cielo e infierno, Clarín, 3-4-95).

Es por lo tanto mucho lo que pueden aprender del Japón otros países, pero también es evidente que sus éxitos se dieron en un contexto mundial particularmente favorable y en condiciones internas muy específicas, no siempre dignas de imitación y difíciles de repetir en otros momentos y otras regiones. Sobre todo a partir de 1995 el país mostró varias grandes debilidades que motivaron titulares como "Un coloso de finanzas de barro" y "Le Japon en panne" (Le Monde diplomatique, octubre de 1993 y julio de 1995), o "Sombras sobre el Japón" (Frankfurter Allgemeine Zei-tung, 2-8-95) en importantes periódicos. En el penúltimo de estos editoriales leemos entre otras cosas lo siguiente:

La edad de oro terminó. El mito de la excelencia también. Hay algo de podrido en el archipiélago de Nipón. Varios de los pilares en los cuáles se sustentó su éxito extraordinario han sido corroídos seriamente. Todo el edificio amenaza con derrumbarse. Una situación alarmante, pues lo que sucederá en los próximos tiempos en la superpotencia Japón tendrá repercusiones en toda la economía mundial ... Queda también la gran hipoteca de las relaciones nada amistosas entre el Japón y sus vecinos. En octubre de 1995 todavía, el primer ministro Murayama causó escándalo en Corea

[...] cuando dijo en el Parlamento de Tokio que el Tratado de Anexión de 1910 habría sido legalmente válido. Esto reflejó el viejo argumento del Japón, pero sorprendió porque el señor Murayama había aparecido como uno de los pocos líderes políticos japoneses que lamentaba genuinamente el militarismo japonés pasado. Es posible argumentar que el acuerdo de 1910 haya sido legal en el sentido estrecho de que fue firmado por un primer ministro coreano, pero éste era una marioneta del Japón. Y los libros de historia están virtualmente unánimes en que esto fue impuesto a Corea por medios militares. El Japón había asesinado antes a una reina coreana y obligado al país por presiones militares a convertirse en su protectorado... (International Herald Tribune, 12-10-95).

Desconfianza es sin duda la palabra que más define las relaciones del Japón con sus vecinos. Entre las críticas dirigidas a sus empresas en estos países figuran la explotación por los bajos salarios, los intercambios desiguales, la promoción del consumo suntuario, las limitaciones de la transferencia de tecnología, la exportación de la contaminación y el desequilibrio de los intercambios. Estas críticas, admite un autor japonés, son justificadas

en la mayoría de los casos, aunque se podrían dirigir por igual a las empresas norteamericanas. Se perdonan menos a ellas, dice, porque son vistas como continuadoras del imperialismo japonés. Pero, agrega, hay dos otros motivos de rechazo:

La segunda razón es de orden cultural. Los japoneses no pasan desapercibidos y son frecuentemente ruidosos, particularmente cuando viajan en grupo. Pero, psicológicamente, los asiáticos, en su alma profunda, consideran a los japoneses como unos nuevos ricos y los comparan desfavorablemente a los antiguos colonizadores europeos, calificados de "elegantes". Se puede decir que estos asiáticos siguen aún prisioneros del colonialismo del pasado. La tercera razón es la relación estrecha que mantiene el gobierno japonés con la clase dirigente del país huésped. El Japón, mediante la ayuda al desarrollo, apoya a los regímenes autoritarios del Asia. Por eso el movimiento antijaponés en estos países es un movimiento antigubernamental... (Y viceversa, obviamente.)

Recursos de investigación

- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- www.elprisma.com
- apuntes.rincondelvago.com
- Revista Harvard Business Review
- Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation
- La meta. Eliyahu M. Goldratt
- Organizaciones, estructura y proceso. Richard Hall
- Introducción a la Teoría General de la Administración Idalberto Chiavento
- Teorías organizacionales y administración. Carlos Dávila L. de Guevara
- Control e ideología en las organizaciones. Graeme Salaman
- Imágenes de la organización. Gareth Morgan

Por: Arturo Lom