

96
2ei



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ANALISIS ESTRUCTURAL EN UNA EMPRESA
GLOBALIZADORA O SUBSIDIARIA DE
GLOBALIZADORA

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA
JUAN JOB TORRES SANCHEZ

ASESOR DEL SEMINARIO
LIC. ALFONSO SUAREZ REBOLLO



MEXICO, D. F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

263865



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Realizar este trabajo no ha sido fácil, se requiere de mucho apoyo y comprensión, por ello no tengo palabras para expresar mis más sinceros sentimientos de agradecimiento a mi padre (q.e.p.d.), a mi madre, quienes con su formación y cariño me han impulsado y he de reconocer que muchas de las cosas que hoy soy capaz de realizar, no serían posibles sin sus enseñanzas.

Quiero extender mi reconocimiento y agradecimientos a mis hermanos que me han apoyado a través de mi desarrollo como ser humano y como profesional.

A mis profesores de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, quienes con sus sugerencias y comentarios dieron sentido a esta investigación.

A todos los que de una u otra forma me respaldaron, agradezco su apoyo, amistad y fe que depositaron en mí.

ÍNDICE

INTRODUCCION	I
1. LA EMPRESA	1
1.1. Concepto de Empresa	1
1.2. Los Departamentos de la Empresa	2
1.3. Gestión y Registro de Operaciones	2
1.4. Control de las Operaciones	3
1.5. Las Normas de Organización	4
1.6. Ciclos de Vida de la Organización	5
1.7. Los Gerentes y sus Estructuras	7
1.8. Condiciones de una Buena Organización	10
1. 9. La Resistencia al Cambio	11
1.10. La Organización Administrativa	11
1. 11. La Organización del Trabajo	13
1.12. Principios de la Organización del Trabajo	13
2. LA EMPRESA GLOBALIZADORA	15
2.1. Concepto de Empresa Globalizadora	15
2.2. Antecedentes de la Empresa Globalizadora	15
2.3. La Expansión Multinacional	17
2.4. La "Guerra" de los Bloques	19
2.5. Antecedentes de las Empresas Globalizadoras en Estados Unidos	21
2.6. Antecedentes de las Empresas Globalizadoras en Japón	22
2.7. Reglas para Crear la Organización Global	27
2.8. Tipología del Sistema Global	30
2.9. Características del Sistema Global	30

2.10. Qué es la Empresa Globalizadora y Cómo está estructurada	32
2.11. Las Empresas Globalizadoras	33
2.12. La organización Inicial	37
2.13. Organización para el Mercado Internacional	37
2.14. Inteligencia Como Pre-Requisito de la Empresa Globalizadora	37
2.15. Personal Ideal para una Empresa Globalizadora	37
3. LAS ESTRUCTURAS ALTAS DENTRO DE LA EMPRESA GLOBALIZADORA	43
3.1. Simbiosis de Empresas Estructuradas	45
3.2. Centralización de Control, Descentralización de Autoridad	48
3.3. Análisis Vertical de la Organización	50
3.4. Adecuación entre Estructura y Estrategia de una Empresa Globalizadora	50
3.5. La Tesis de Chandler	51
3.6. Las Funciones de los Directores y Gerentes	54
3.7. Cuatro Puntos de Apoyo para la Estructura Organizacional	56
3.8. La Importancia del Licenciado en Administración en la Coordinación	63
3.9. Enfoque Tecnológico de las Tareas de la Estructura	67
3.10. Reducción de Tamaño de la Estructura	69
3.11. Tipos de Estructuras Organizacionales	71
3.12. Estructura Formal e Informal de la Organización	81
3.13. Estrategia de Diversificación	84
3.14. Dimensiones de la Estrategia Competitiva	88
3.15. Los Fundamentos de la Rentabilidad de una Empresa	93
3.16. Implicaciones para la Formulación de la Estrategia	97
3.17. Características de un Modelo Nuevo para las Empresas Globalizadoras	100

4. EL PODER DE UNA EMPRESA GLOBALIZADORA	102
4.1. Fuentes de Poder	102
4.2. Aspectos Culturales del Poder	104
4.3. Como Equilibrar las Posiciones Sobre el Poder	105
4.4. Características Básicas para un Manejo Exitoso del Poder en una Empresa Globalizadora	105
4.5. La Autoridad	107
4.6. La Centralización y La Descentralización	111
5. MODERNIZACION DE LA EMPRESA GLOBALIZADORA	113
5.1. Estructura Organizacional	123
5.2. Procedimientos Administrativos de la Estructura Global	129
5.3. Personal de la Estructura Global	134
5.4. La Cultura	136
5.5. Como Minimizar las Desventajas de una Organizacion Global	138
5.6. Medición de las Palancas de la Estrategia Global	144
5.7. Medición de la Organización Global	148
6. LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL	153
6.1. Las Estructuras Horizontales	153
6.2. Crecimiento, Cambio y Declinación Organizacional	156
6.3. Organización en Procesos Horizontales y Verticales	160
6.4. La Organización Vertical	170
6.5. Estrategias de la Integración Vertical	171
6.6. Beneficios y Costos Estratégicos de la Integración Vertical	173
6.7. Integración Piramidal	173
6.8. Comites de las Estructuras Globalizadoras	178
6.9. Practicas de Organización en el Mundo	184

7. LA FUNCIÓN SINERGICA DENTRO DE LA EMPRESA GLOBALIZADORA	190
7.1. Concepto de Sinergia	190
7.2. Características de la Sinergia	191
7.3. Características Generales de la Sinergia	192
7.4. Beneficios de la Sinergia	194
7.5. Sinergia con Profesionales y Gerencias Femeninas en las Estructuras Globalizadoras	195
8. LA FUNCIÓN SINERGICA DE LA ESTRUCTURA HORIZONTAL DENTRO DE LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GLOBALIZADORA	196
8.1. Estructuras para la Competitividad Internacional	196
8.2. Sinergia Organizacional	196
8.3. Internacionalización Estructural	198
8.4. La Planeación Estratégica con la Sinergia	201
8.5. La Creciente Importancia de la Estrategia Horizontal	204
8.6. Interrelaciones Entre Unidades de Negocios	206
8.7. Estrategia Horizontal	209
8.8. La Necesidad de una Estrategia Horizontal Explícita	211
8.9. Formulación de la Estrategia Horizontal	213
8.10. Trampas en la Estrategia Horizontal	215
8.11. Trampas al Ignorar Interrelaciones	216
8.12. Trampas al Perseguir Interrelaciones	217
8.13. Logro de Interrelaciones	218
8.14. Beneficios Asimétricos	221
8.15. Pérdida de Autonomía y Control	221
8.16. Parcialidad en los Sistemas de Incentivos	222
8.17. Circunstancias Diferentes de Unidad de Negocios	222
8.18. Miedo de Interferir con Descentralización	223

9. ESTRUCTURAS DE NEGOCIOS HORIZONTALES Y VERTICALES	225
9.1. Centralización Parcial	226
9.2. Otros Mecanismos Organizacionales a Través de la Unidad de Negocios	227
9.3. Sistemas Horizontales de Negocios	227
9.4. Planeación Estratégica Horizontal	228
9.5. Procedimientos Horizontales	228
9.6. Incentivos Horizontales	230
9.7. Prácticas de Recursos Humanos Horizontales	230
9.8. Rotación de Personal Entre las Unidades de Negocios	231
9.9. El Papel de la Empresa Globalizadora en Contratación y Capacitación	231
9.10. Promoción Desde Dentro	232
9.11. Proceso de Resolución de Conflictos Horizontales	233
9.12. Interrelaciones y el Modo de Diversificación	234
9.13. Administración de la Organización Horizontal	235
9.14. Vertical Vs Horizontal una Nueva Forma Organizacional	236
9.15. Las Metas para Recuperar el Protagonismo	238
10. CONCLUSIONES	242
11. BIBLIOGRAFIA	248

INTRODUCCION

El presente trabajo se inició con la finalidad de proporcionar las características del Análisis Estructural en una Empresa Globalizadora o Subsidiaria de Globalizadora y dar a conocer como operan en los países extranjeros y como adaptarlas a las que radican en México y a las nacionales para que conozcan los Conceptos y Estrategias, Procedimientos, Sistemas, de como logran los rápidos cambios y que crean mercados mundiales más abiertos y el modo de como trabajan para cambiar lo más obsoleto, ya que hoy se necesita una Estrategia Global adecuada para manejar los negocios nacionales e internacionales en una forma integral en el comercio, en el servicio, en la industria. El Desarrollo de este trabajo ofrece un marco de referencia de cuales son los elementos de la estrategia de Globalización y hasta que punto pueden desarrollarla ciertas empresas o negocios para resolver su problema de competitividad nacional y extranjera, para subsistir en la nueva era de Globalización.

Esta investigación identifica el planteamiento del problema:

PROBLEMA

"El resquebrajamiento de las empresas nacionales de cualquier tamaño por falta de conocimiento de los conceptos y técnicas de globalización".

"Otro problema es que todo mundo habla de la Globalización pero no entiende ni comprende adecuadamente lo que significa Globalización en su aspecto pragmático y administrativo".

Posteriormente se pasó a la formulación de la hipótesis:

HIPÓTESIS

"Una empresa que carece del conocimiento de las técnicas de Globalización no puede lograr la eficiencia en su operación y la conquista de mercados".

"Por otro lado se plantea que la reorganización de una empresa grande no puede lograrse sin el auxilio de la Sinergia que es la Técnica de Análisis Estructural en Empresas Globalizadoras".

OBJETIVOS

El objetivo de la investigación es:

1. Dar a conocer el uso de conceptos de globalización.
2. La estandarización de la producción.
3. La baja de costos.
4. La optimización de los recursos.
5. El cambio de estructura vertical a horizontal hacia una estructura más plana con menos niveles jerárquicos, mediante la integración de equipos de trabajo, para lo cual es muy necesaria la aplicación de la sinergia.

6. La importancia de la tecnología de punta en las empresas globalizadoras.

7. Dar a conocer las tendencias estructurales que han tenido las empresas.

Para la culminación de este Trabajo se utilizó una metodología sencilla que se ha venido utilizando en algunas áreas de trabajo, en organización y métodos o sistemas y procedimientos y que es el Análisis de los Métodos de Obtención de Datos, esto es el levantamiento de información en revistas, periódicos, libros, folletos. De ahí continuamos hacia la Recolección de Datos ó Información en bibliotecas, Universidades, librerías, editoriales. A continuación pasamos a la Depuración y Procesamiento de los Datos o Información, después de esto continuamos con el Análisis de los Datos ó Información y concluimos con la elaboración de un borrador y finalmente con la impresión del presente trabajo.

A lo largo del capitulado hubo una creciente preocupación por incluir antecedentes, conceptos y algunas definiciones, lo cual motivó que se incluyeran los diversos aspectos de la empresa y en como está estructurada la Empresa Globalizadora, sus antecedentes, creación, tipología y características del sistema global y de ahí nos vamos adentrando a lo que es la Empresa Globalizadora y cómo está estructurada, su organización inicial, el mercado internacional, la inteligencia y capacitación de su personal como requisito para poder laborar en estas empresas, para posteriormente mencionar el por qué de las estructuras altas, la adecuación entre estrategia y estructura ya que la primera antecede a la estructura, sus implicaciones al determinar las funciones de sus Directivos y Gerentes. También es digno de mención el poder de las Empresas

Globalizadoras, sus fuentes, aspectos culturales, el equilibrio del poder, sus características para un manejo exitoso. Asimismo analizamos la Estructura Horizontal en donde se trabaja en torno a procesos, su estrategia, beneficios al optimizar los costos de nómina, mencionamos los comités de las Estructuras Globalizadoras y sus prácticas de organización en el mundo, como un preámbulo de lo que es la Modernización de la Empresa Globalizadora, su adaptación a la férrea competencia mundial y la proyección de la Estructura hacia la función sinérgica que compagina con la Estructura Horizontal al generar equipos de trabajo, y dejar fuera el antiguo concepto de gerentes y obreros, el ellos y nosotros, ahora es el concepto de nuestra empresa, nuestro equipo, el nosotros, tanto en el trabajo como en la toma de decisiones. Es preciso aclarar que antes de conformar equipos sinergizados para el trabajo, es necesario trabajar en la creación de interrelaciones en las diversas Unidades de Negocios de la Empresa Globalizadora, para agilizar tanto la comunicación como la operación, vía nuevas Tecnologías, minimizando la resistencia al cambio laboral y operativo. Todo lo anterior es lo que podrán encontrar en el presente trabajo.

1. LA EMPRESA

1.1. Concepto de Empresa

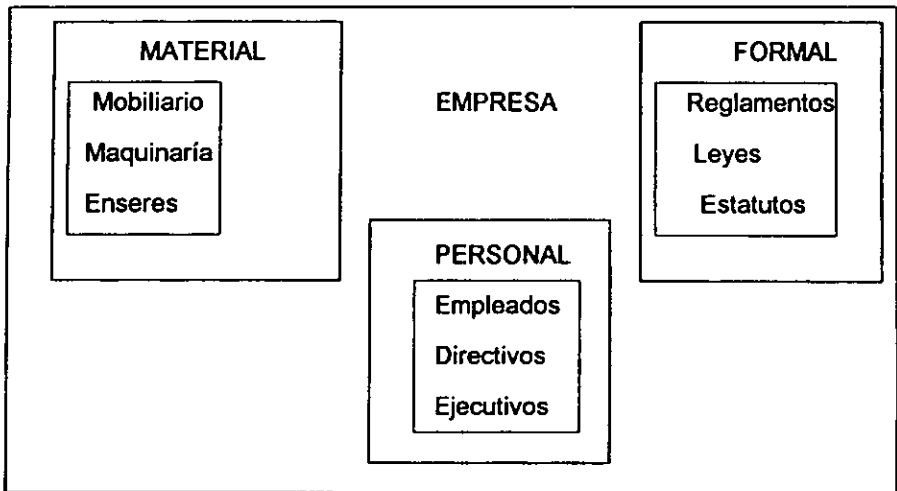
"La empresa está constituida por elementos sobre los que se tiene que administrar en la organización; estos elementos son: materiales, es decir que son los instrumentos necesarios para el funcionamiento de la empresa; personales, es decir, las personas que actúan en la empresa, que establecen las normas y los vínculos que delimitan el ámbito o esfera de actuación de cada persona y organismo y cómo utilizar los recursos materiales y humanos." ¹

Naturalmente según la índole de cada empresa tiene mayor o menor importancia cada uno de los elementos que antes hemos señalado. Por lo que hemos de estudiar todo lo que es necesario para la empresa y lo que es indispensable para que esta pueda desarrollarse; debemos de establecer un programa que comprenda como lograr la eficiencia de esos recursos, tomando en cuenta que como empresa entendemos lo siguiente:

Que es una organización empresarial y es la combinación de hombres, materiales, instrumentos, ámbitos de trabajo y accesorios, unidos en una correlación sistemática y eficaz para lograr un objetivo deseado. Dirección, gerencia o <<managment>> es la fuerza que conduce, guía y dirige una organización para lograr un fin previamente determinado. Administración es la fuerza que propone el objeto para que opere una empresa y su correspondiente organización y las directrices esenciales deben estar de acuerdo para operar y poder lograr los objetivos deseados del consumidor.

¹ A. GOXENS, M.A. GOXENS/Enciclopedia de la Contabilidad Tomo I/Ed. Oceano Centrum/1985/pág. 2.

DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA EMPRESA ²



1.2. Los Departamentos de la Empresa

En la empresa se desarrolla una serie de funciones administrativas distintas que dan lugar a los varios departamentos que componen la empresa. Estas funciones son:

1.3. Gestión y Registro de Operaciones

Que se refiere a la ejecución de los actos propios de la actividad a que la empresa se dedique, y cuyos actos pueden ser: Productivos o industriales, consistentes en la transformación técnica de primeras material para obtener productos elaborados aptos para el consumo. Comerciales: que son los actos de mediación y cambio, con finalidad de aproximar el producto al consumidor. Financieros: que son actos tendientes a la obtención y distribución de medios

² A. GOXENS, M.A. GOXENS/Enciclopedia de la Contabilidad Tomo I/Ed.Oceano Centrum/1985.

dinerarios. Para dejar constancia escrita, sistemática, ordenada y precisa de las operaciones realizadas.

1.4. Control de las Operaciones

Necesario para poder constatar el cumplimiento de las instrucciones cursadas por la Dirección, en orden a la ejecución y previsión de actos y de los resultados conseguidos.

Una vez hecha esta clasificación de funciones, podemos encontrar como básicos los distintos departamentos que siguen: Dirección, Fabricación, Comercial, Financiero, Contabilidad, Inspección y Control, que corresponden a las funciones básicas de la empresa y pueden irse subdividiendo.

Dentro de cada departamento aparece una serie de operaciones que le son propias; así el departamento Comercial deberá ocuparse de las compras, almacenamiento, transportes y ventas. El departamento de Contabilidad se deberá ocupar de la facturación, las cuentas corrientes personales, las estadísticas, el análisis contable, etc. Pero esta división de los departamentos de la empresa no terminará con la labor de análisis de las actividades a desarrollar, pues, por ejemplo, la sección de Compras la podemos dividir en una serie de negociados, como son: estudio de mercados, solicitud, registro y estudio de ofertas, formalización de pedidos, vigilancia de remesas, recepción y costes.

En la sección de mercadotecnia podemos hallar los siguientes negociados: estudio de mercados, campañas de venta, publicidad y propaganda, cotizaciones, curso de ofertas, agentes, viajantes y representantes, recepción, estudio y aceptación de pedidos, cumplimiento de pedidos y comprobación, vigilancia de la clientela.

Los negociados o subsecciones a medida que corresponden a un orden inferior tienen una misión específica más delimitada, hasta llegar al ideal de la

División del Trabajo: un órgano para cada cometido, para cada cometido su órgano específico.

La distribución de departamentos, secciones, negociados, oficinas, etc., será una u otra, según la empresa de que se trate, pero siempre se irá descendiendo desde lo más complejo hasta lo más simple, descomponiendo cada función en operaciones, éstas en actos hasta encontrar los elementos primarios de la actuación administrativa que no admiten ulterior descomposición. Naturalmente se llevará el análisis a un grado mayor o menor según la importancia y complejidad de la empresa, el radio de su actividad, sus operaciones y demás particularidades de cada una. En una empresa de poca importancia pueden quedar asignadas todas las funciones en una sola persona, que al mismo tiempo puede ser el dueño; a medida que la importancia crece empieza la especialización de funciones.

1.5. Las Normas de Organización

Las normas constituyen el nervio de la organización. Las normas delimitan derechos y responsabilidades; establecen formas de actuación y medios para llevar a término los actos; señalan cómo utilizar los elementos materiales, y enseña cómo aprovechar en su grado máximo el esfuerzo humano aplicado sobre ellos.

Las normas pueden ser escritas o verbales; estas últimas sólo son aplicadas para la ejecución inmediata de un acto o realización de un hecho.

Las normas escritas o instrucciones son necesarias para evitar el olvido o la adulteración en la práctica de la norma que ha sido establecida tras detenido estudio. Las instrucciones verbales con frecuencia son mal interpretadas y se modifican al ser transmitidas oralmente de un escalafón jerárquico a otro. Por ello ha de darse preferencia a la norma escrita.

1.6. Ciclos de Vida de la Organización

Se han diseñado varios modelos del ciclo de vida de las organizaciones. Esos modelos suponen que los cambios de las organizaciones siguen un patrón predecible que se caracteriza como una serie de etapas del desarrollo. Las etapas del ciclo de vida de la organización, descritas por varios autores, tienen varias características en común. En primer lugar, son de naturaleza secuencial, es decir, una etapa sigue a otra. En segundo lugar, las etapas ocurren en una progresión que es difícil invertir. Una vez que una organización ha pasado a una etapa más adelantada, generalmente no puede retomar a una anterior. En tercer lugar, las etapas influyen en una amplia gama de actividades y estructuras organizacionales, desde la forma de tomar las decisiones hasta la serie de productos o servicios que se prestan.

Los investigadores observaron que los modelos que examinaron tenían cuatro etapas en común. La primera es la etapa de emprendedor, la cual pone de relieve la innovación, la creatividad y la adquisición de los recursos necesarios. La segunda, la de colectividad, subraya la cohesión, el compromiso, la cooperación y la forma personal de liderazgo. Durante la tercera etapa, la de formalización y control, la organización se torna más conservadora; se hace hincapié en la eficiencia y en la formulación de reglas y procedimientos para mejorar la estabilidad y el control. En la etapa final, la de perfeccionamiento y adaptación estructural, la organización canaliza una parte más grande de sus energías hacia el monitoreo y ajuste al ambiente externo, luchando por renovarse, por ampliar su dominio, o ambas cosas. En esta etapa, la estructura está centralizada y se requiere un equilibrio entre la diferenciación y la integración. El modelo no incluye como etapa final la declinación y muerte de la empresa. Esta omisión podría deberse a la relativa impredecibilidad de las acciones de la organización en este punto y, tal vez, a la posibilidad de que pueda diferirse constantemente la muerte de la organización.

MODELO INTEGRANTE DE LOS CICLOS DE VIDA DE LA ORGANIZACION ³

Etapas y sus características			
1. Emprendedor	2. Colectividad	3. Formalización y control	4. Perfeccionamiento de estructura
<ul style="list-style-type: none"> - Se ordenan los recursos. - Abundan las ideas. - Se inician las actividades emprendedoras. - Se necesitan poca planeación y coordinación. - Se constituye un nicho. - Un "emprendedor primario" tiene poder. 	<ul style="list-style-type: none"> - La estructura y la comunicación son informales - Hay un sentido de ser un todo colectivo. - Los empleados trabajan largas horas. - Los empleados tienen un sentido de misión - La innovación continúa. - Los empleados se sienten muy comprometidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se formalizan las reglas. - La estructura es estable. - Se hace hincapié en la eficiencia y mantenimiento. - La organización se toma más conservadora. - Se institucionalizan los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se perfecciona la estructura. - Se realiza la descentralización. - El dominio se amplia. - Se hacen adaptaciones. - Se renueva la organización.

³ Robert. E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, 1983.

1.7. Los Gerentes y sus Estructuras

Las actitudes, experiencias y valores de los miembros de una organización están relacionados con la estructura de la organización. Este tema lo estudiaremos a partir de las dos categorías de persona en una organización: gerentes y empleados en general.

Los gerentes, en especial los de alta dirección, influyen directamente en la elección de la estrategia, con sus preferencias por ciertas metas y formas de hacer que se realicen las cosas. Y a su vez, la selección de la estrategia por parte de ellos afectará a la clase de estructura que surja en la empresa.

La estructura organizacional recibe asimismo la influencia directa de las preferencias personales de los gerentes por determinados tipos de organización. Estas preferencias se traducen en diversos tipos de estructura organizacional. Por ejemplo, un gerente con firmes suposiciones de la teoría X preferirá una estructura más mecanicista, mientras que un gerente que siga la teoría Y preferirá un sistema más orgánico.

Otros factores importantes de la estructura provienen de las actitudes personales de los gerentes frente a la autoridad, su aprecio o rechazo de la formalidad y sus experiencias anteriores positivas o negativas, con diversos tipos de diseño organizacional. Los factores, como la escolaridad, el empleo, su ambiente, su grado de interés por el trabajo y la disponibilidad de opciones de trabajo fuera de la empresa, son aspectos determinantes muy importantes de la estructura organizacional. Por ejemplo, aquellos que tienen una buena educación, excelentes alternativas externas y disfrutan su trabajo, se administran bien en una estructura orgánica. Las personas con una baja escolaridad que realizan trabajos repetitivos y aburridos podrían administrarse mejor en una estructura más mecanicista.

Muchas compañías han empezado a tomar medidas y están ensayando nuevas ideas para crearles un ambiente más satisfactorio a sus empleados. Los

programas de enriquecimiento y agrandamiento del trabajo constituyen un ejemplo de los intentos de modificar la estructura organizacional y los procesos del trabajo, a fin de atender a las necesidades de globalización.

Algunas firmas, han intentado conservar la cultura organizacional de una empresa pequeña después de haber crecido y de haberse establecido.

Kotter y Sathe señalan que, en organizaciones de crecimiento rápido en relación con otras: como sucede en la actual globalización:

- Las decisiones deben tomarse con mayor rapidez.
- Las exigencias de trabajo de los individuos crecen más aprisa.
- Hay que atender grandes necesidades de reclutamiento y adiestramiento.
- Las personas deben afrontar el cambio constante.
- Están muy limitados los recursos humanos y financieros.

Para sortear tales problemas, Kotter y Sathe recomiendan:

- Un tamizado y selectividad muy rigurosa en la contratación, a fin de conseguir a empleados bien calificados que tengan la capacidad de trabajar duro y de asumir mayores responsabilidades y que requieran menos adiestramiento.
- Utilizar la estructura matricial o la de equipo.
- La creación de una filosofía o cultura organizacional que haga hincapié en la comunicación libre, una visión compartida del futuro de la empresa y la certeza de que ésta "se preocupa" por los empleados.⁴
- Organizar y dotar de personal a un buen departamento de recursos humanos para reclutar, adiestrar, organizar proyectos de formación de equipos y ayudar a los empleados a adaptarse a las tensiones y estrés de una compañía de crecimiento rápido.
- Sensibilizar a los ejecutivos de alta gerencia ante las necesidades humanas de los miembros de la compañía y firmeza en la solución de problemas desagradables cuando sea necesario.

⁴ J.P. Kotter/What Leaders Really do/Ed. Harvard Business Review/1990/págs. 103-111.

Otro factor importante es la coordinación, que es en esencia, una tarea de procesamiento de información. Se cuenta con tres métodos básicos de lograr una coordinación eficaz.

El primero incluye las técnicas básicas de administración, como el empleo de la jerarquía gerencial para facilitar el flujo de información, el establecimiento de reglas y procedimientos y la formulación de planes y metas.

El segundo método consiste en aumentar el potencial de coordinación en dirección vertical, lateral o en ambas direcciones. Pueden establecerse relaciones laterales mediante mecanismos como los papeles que trascienden las fronteras y el uso de comités y grupos especiales de trabajo.

El tercer método consiste en reducir la necesidad de coordinación con medios como la creación de recursos adicionales y de unidades independientes.

El diseño de una estructura organizacional eficiente es un proceso continuo porque inevitablemente cambian los ambientes y las estrategias. Los escritores de la administración clásica trataron de encontrar la "forma óptima" de diseñar una organización. Tendían a ser partidarios de una estructura jerárquica de tipo burocrático, basada en una autoridad formal legalizada y caracterizada por la especialización de tareas. Sin embargo, esa estructura es relativamente inflexible y prescinde de los factores humanos y ambientales que afectan a la organización.

La estrategia de una empresa afecta a su estructura porque determina los tipos de tareas que realizan los empleados y el ambiente específico donde ella opera.

Las tareas y la tecnología afectan a la estructura porque algunas estructuras son más idóneas para determinada tecnología y conjunto de tareas que otras. En el diseño organizacional influyen asimismo la escolaridad de los empleados, la participación en el trabajo y otras características. Las actitudes y valores de los gerentes influyen directamente en la estructura, puesto que a ellos

competente la responsabilidad suprema de diseñar la organización. La creciente exigencia de los empleados de una mayor satisfacción y participación en el trabajo seguramente tendrán un efecto en la estructura.

1.8. Condiciones de una Buena Organización

Las normas que enmarcan una organización han de responder a los siguientes principios:

- a) Sencillez
- b) Claridad
- c) Rapidez
- d) Exactitud

Para ello se recomiendan las normas siguientes:

- a) Delimitación de funciones y de los órganos, estableciendo las relaciones que han de existir entre las varias jerarquías del personal. Así empezaremos por delimitar las actividades que la empresa realiza. Al conjunto de actividades homogéneas que tienden a un fin concreto se denomina función administrativa. Se han establecido varias clasificaciones y cada empresa se caracteriza por la forma como quedan establecidas las agrupaciones de actividades.
- b) La esfera de acción de cada órgano, los actos en que ha de intervenir y actos en los que nunca ha de intervenir; a quién ha de exigir informes y a quién debe rendir cuentas de sus actos.
- c) Evitar toda duplicidad de labor.
- d) Establecer la rotación o marcha de documentos y justificantes entre las diferentes secciones, en el mismo orden lógico en que intervengan en una actuación empresarial.
- e) Eliminar todos los actos, datos y documentos superfluos.

- f) Comparar siempre la utilidad de la labor con su coste.
- g) Disponer los documentos, registros y demás elementos de control de forma que sea factible la comprobación y verificación de los actos realizados.

1. 9. La Resistencia al Cambio

La reacción negativa más característica ante el cambio es la resistencia. No siempre el origen es una propuesta, sino que, en general, procede de motivo que presentan síntomas muy diversos.

Cuando nos enfrentamos con ciertas personas no es extraño que, a veces, tropecemos con su hostilidad o agresividad. La resistencia al cambio puede entonces expresarse, en forma más o menos violenta, tanto ante el superior como ante los propios compañeros de trabajo o subordinados.

Otro síntoma de resistencia es la apatía. El individuo pierde interés por su trabajo e intenta evitar la nueva situación. Carece de estímulo. Trabaja distraído y estropea el material.

También las ausencias o faltas de puntualidad repetidas son signos característicos de esta actitud.

Otras veces son las discusiones o irritaciones que impiden entregarse al trabajo con el necesario sosiego.

Desde el punto de vista de la dirección lo más importante es descubrir la verdadera causa de la resistencia individual o colectiva.

1.10. La Organización Administrativa

Para la buena actuación de los distintos elementos que componen la empresa es necesario que se establezca una adecuada división del trabajo administrativo; para ello hay que tener en cuenta lo que cada sección debe realizar, y lo que no puede ni debe hacer.

Conociendo los trabajos que se deben realizar en el interior de la empresa, se determinarán los elementos personales que han de desarrollarlos, dividiendo estas tareas por secciones. Cada sección realizará la serie de servicios administrativos que le hayan encargado; así surgen dentro de la empresa las divisiones, los departamentos, las oficinas, etc.

Para determinar que órganos van a ser necesarios para la administración de la empresa y establecer entre ellos las relaciones necesarias para que puedan cumplir sus fines aparece la **organización**, cuya meta es dotar a cualquiera de las funciones de la empresa del conjunto de elementos necesarios para que dicha función se pueda cumplir eficientemente, esto es, con un mínimo esfuerzo y un máximo provecho. Según a qué aspecto de la empresa se refiera, la organización toma diferentes calificativos; así tenemos los siguientes tipos de organización:

Organización Administrativa. Es la que coordina las diversas funciones de una empresa y se manifiesta primordialmente en los trabajos de oficina. También mencionaremos que toda organización cuenta con una estructura funcional y normalmente está constituida como a continuación se indica.

Organización Comercial. Que se manifiesta en la operatoria de compra y venta.

Organización Financiera. Que comprende los estudios económicos necesarios para lograr, con un mínimo de inversiones, la máxima productividad.

Organización Contable. Es aquella que da normas sobre el planteamiento de la contabilidad de una empresa.

Organización del Personal. Es la organización que se ocupa de las relaciones entre las personas de una empresa.

1. 11. La Organización del Trabajo

La moderna organización del trabajo se fundamenta en la división del trabajo, cuyas ventajas son:

- a) Cada persona realiza el trabajo más armónico con sus aptitudes.
- b) Aumenta la destreza del operario para la repetición continua de la misma labor.
- c) Se obtiene una importante economía de tiempo y capital, por cuanto no hay que dejar un trabajo para empezar otro distinto.

Las bases de la organización del trabajos son:

- a) La selección técnico-profesional de los obreros y aumento de su instrucción técnica;
- b) La selección de los métodos y sistemas de trabajo;
- c) El perfeccionamiento de los utensilios, herramientas y maquinaria, y
- d) La estandarización, normalización y tipificación de la producción.

Varios aspectos principales pueden distinguirse en la organización del trabajo:

- a) La organización general de la dirección y gobierno de la empresa.
- b) La organización del trabajo de oficina.
- c) La organización del trabajo en los talleres y fábricas.
- d) La organización de los negocios comerciales.
- e) La tipificación de los productos que se ofrecen al consumidor.

1.12. Principios de la Organización del Trabajo

La Individualización. Consiste en fijar la técnica particular de cada empresa, tanto en su totalidad como en sus aspectos singulares.

La Funcionalización. Requiere la separación de funciones con una clara delimitación de atribuciones y responsabilidades para cada órgano que más adelante estudiaremos.

La Tipificación. Denominada también **estandarización**, consiste en crear para cada labor un tipo o norma ideal, modelo o patrón regulador, para sujetar a estos tipos o normas la actividad productora; también se conoce como normalización. La estandarización o fijación del estándar ha de referirse: a la forma de actuar, a los tiempos necesarios para cada tarea, a los elementos a utilizar y al producto final.

El Estímulo. Debe aplicarse la forma de remuneración más equitativa e instaurar procedimientos de estímulo de diversas clases para que cada uno se realice humanamente en su respectiva labor.

La enseñanza. Transmisión sistemática de la técnica científica a los operarios, mediante la capacitación, que impulsará la adecuada especialización.⁵

⁵ Enciclopedia de la Contabilidad Tomo I. Ed.Océano Centrum/Autores, A. Goxens, M.A. Goxens/1985/págs. 3-17.

2. LA EMPRESA GLOBALIZADORA

2.1. Concepto de Empresa Globalizadora

*Algunas personas usan las palabras *mundial* y *global* intercambiandolas y con multinacional, pero de manera ascendente, global se ha venido usando para describir una firma que intenta estandarizar operaciones en todas las áreas funcionales pero esto responde a las diferentes naciones de mercado cuando es necesario.

Una definición de las más aceptadas es:

Es una organización que intenta estandarizar operaciones a nivel mundial en todas las áreas funcionales.

Una firma globalizadora:

> Busca las oportunidades del mercado mundial, trata con competidores, busca fuentes de productos, materias primas y financiamiento; así mismo busca personal, en otras palabras tiene una visión global.

> Busca como mantener una presencia en los mercados llave.

> Busca similitudes, no diferencias, entre mercados".⁶

2.2. Antecedentes de la Empresa Globalizadora

Los antecedentes de la empresa globalizadora se encuentran en los más rudimentarios procesos del comercio, en este punto, resulta útil examinar brevemente el desarrollo del comercio mundial como una forma de entender lo que ocurre en la actualidad. No nos remontaremos a la antigüedad sino que tomaremos algunos de los primeros comerciantes mundiales, también de los más pintorescos, y que fueron los hermanos Polo, Niccolo y Maffeo, quienes recorrieron la legendaria Ruta de la Seda desde Venecia a China de 1260 a 1269.

⁶ Donald H. Ball, Wendell H. Mc Culloch / International Business/Ed. Irwin/1990. Sección uno, p. 18.

(Sus hazañas se hicieron famosas más tarde a través del libro escrito por el hijo de Niccolo, Marco, Los viajes de Marco Polo). A partir de entonces y hasta principios de 1930, el comercio mundial entre las naciones aumentó con bastante regularidad. Y la mayor parte del mundo se enriqueció gracias a ello.

En épocas más recientes cuando el desempleo provocado por la Gran Depresión económica que se propagó por todo el mundo, algunos gobiernos llegaron a considerar las importaciones como la causa de empleos perdidos en la nación y diseñaron métodos para restringirlas. El Congreso de Estados Unidos tomó las medidas más disparatadas cuando en 1930 aprobó la Ley Smoot-Hawley, que elevó los aranceles sobre todos los bienes importados en Estados Unidos hasta en un 60%, y prácticamente acabó con las importaciones. Otras naciones respondieron de igual forma y, en consecuencia, el comercio mundial se detuvo, la depresión empeoró y el desempleo continuó en aumento.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, las naciones desarrolladas del mundo convinieron en no permitir que esto volviera a suceder y crearon una organización conocida como Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT). El GATT fue básicamente una conferencia prolongada, a la que asistieron todos sus miembros, con el objetivo de reducir los aranceles (y otras restricciones al comercio), por cada producto o servicio a la vez. Se basaba en tres principios fundamentales:

- a) Todos los miembros tenían que tratarse mutuamente de la misma manera. De modo que si Francia imponía un arancel del 20% sobre el vino importado de Estados Unidos, tenía que imponer un arancel idéntico sobre el vino importado de España, Italia, etc.
- b) Se desalentaron todas las demás formas de restricciones al comercio, aparte de los aranceles. Esto significó que las barreras no arancelarias tenían que eliminarse. Algunos ejemplos muy divertidos de barreras no arancelarias fueron

impuestos por el gobierno de Japón en 1980, cuando prohibió las importaciones de equipo para esquiar, aduciendo que la nieve japonesa era diferente; también prohibió las importaciones de carne vacuna, argumentando que los estómagos de los japoneses eran distintos.

c) Todas las formas de subsidios a la exportación debían desalentarse. Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos realiza pagos directos a los fabricantes de vino para ayudarlos en sus campañas de mercadotecnia internacional.

2.3. La Expansión Multinacional

Cuando finaliza la Segunda Guerra Mundial en el año 1945, la mayoría de las naciones europeas habían quedado sumamente debilitadas y perjudicadas por el prolongado conflicto bélico, Estados Unidos surge como la única nación económicamente fortalecida y utiliza dicha situación privilegiada, para implantar paulatina y sistemáticamente su dominio económico, que adquiere una fuerte capacidad de diseminación en el plano internacional, a través de sus Empresas Transnacionales. (E.Ts.)

En el escenario actual, las Empresas Transnacionales han pasado a constituir entidades de gigantescas dimensiones con una participación tan intensa en el proceso económico que, sin efectuar su análisis, resultaría prácticamente inconcebible acceder a la posibilidad de comprender la etapa actual del desarrollo a escala internacional.

Las Empresas Transnacionales han pasado a representar una parte sustancial de la producción, de los activos, del empleo y del intercambio comercial, a escala internacional. Ello es el producto de la gigantesca expansión lograda por las Empresas Transnacionales. y por las corrientes de Inversiones Extranjeras Directas (I.E.D.) que tales empresas realizan.

Debemos aclarar que la Inversión Extranjera Directa es aquella que tiene características de permanencia y se materializan principalmente instalando una empresa nueva o ampliando una existente; mientras que la inversión de cartera o de portafolio, se orienta fundamentalmente a operaciones bursátiles en todas sus variantes y, preponderantemente, hacia diferentes actividades financieras y cambiarias.

La expansión cada vez más amplia a escala mundial de las Empresas Transnacionales, y los diferentes aportes que ellas motorizan, tales como la corriente de inversiones de capital (directas y de carteras), el incremento del comercio internacional como consecuencia de la dinámica actividad de las Empresas Transnacionales, en especial el denominado comercio intrafirmas, (intercambio comercial entre diferentes empresas pertenecientes a una misma corporación), la utilización de tecnología avanzada para responder a las necesidades de una competencia exacerbada, han sido los factores principales de la concentración del poderío económico en manos de las Empresas Transnacionales y, consecuentemente, en promover la tendencia hacia la globalización y transnacionalización de la economía.

Por otro lado como se recordará, hace algunos años se proclamaba el establecimiento de un Nuevo Orden Económico Internacional el (N.O.E.I.) que, con la posterior desintegración de los países "socialistas", aparecía en los análisis de algunos economistas y determinados políticos, como un marco apacible donde el capitalismo, establecido prácticamente como único sistema mundial, podría desenvolverse con relativa tranquilidad y bonanza, sin importantes sobresaltos, superando sus propias y amplias contradicciones y, al mismo tiempo, podría asegurar las necesidades intrínsecas de su necesaria expansión.

Esa pretendida tranquilidad sería paulatinamente quebrada por una serie de circunstancias tales como: las profundas diferencias coyunturales y

estructurales existentes entre los países que configuran el denominado "mundo desarrollado" y, especialmente, los intereses contradictorios y antagónicos entre las naciones centrales y aquellas que se encuentran en vías de desarrollo.

A dichos fenómenos deberá añadirse además la prolongada etapa recesiva que atraviesa la economía internacional que, al afectar a los países más desarrollados económicamente, ejerce una poderosa influencia negativa que se derrama "en cascada" para el conjunto de las naciones en vías de desarrollo.

Los países más desarrollados aquellos pertenecientes a la denominada "triada", compuesta por: los Estados Unidos, la Unión Europea y Japón, concentran y manejan alrededor del 70% de los ingresos o entradas y un 83% de las salidas de las I.E.D. a nivel mundial. Dicho de otro modo, los países miembros de la "triada" han estado invirtiendo en gran medida dentro de la propia "triada" y cada vez en mayor medida, dentro de sus propias regiones, evidenciándose de este modo la tendencia a las inversiones cruzadas y a la creación de bloques o megamercados.

2.4. La "Guerra" de los Bloques

Entre las diferentes estrategias utilizadas por los países centrales para ampliar su participación en el comercio exterior, se destaca la conformación de los "megamercados" o de los denominados bloques comerciales, cuyos objetivos principales radican no sólo en la defensa irrestricta de sus propias producciones y de sus actuales mercados sino también en conseguir la ampliación de sus actividades, de su esfera de influencia, la conquista y penetración en nuevos mercados (esto es la globalización). En esta verdadera guerra comercial, no declarada pero real, no se respetan convenios ni acuerdos preexistentes.

De manera simultánea al proceso de globalización se observa la tendencia a la formación de bloques económicos regionales, que si bien puede representar

la posibilidad de alcanzar un estadio más avanzado en el camino hacia la integración económica mundial, también puede provocar el aumento de las fronteras económicas en la medida en que los países y las empresas persigan el regionalismo como una defensa frente a los competidores extranjeros.

Existen dos tipos de regionalización: la "ofensiva", orientada a reestructurar la industria y la tecnología para conquistar mercados, y la "defensiva", caracterizada por el mantenimiento de industrias desfasadas que contribuyen a disminuir cada vez más la competitividad de los países y la región en los mercados internacionales.

La consolidación de los bloques comerciales no hace sino acentuar el papel protagónico de los países industrializados y, especialmente el de las empresas transnacionales en la actual etapa de globalización de la economía mundial. Lo que se está señalando resultaría evidente ya que esos bloques, influyen notoriamente en la corriente del comercio internacional y absorben los principales flujos de inversiones de capitales y de financiamiento externo.

En cada uno de los bloques comerciales vigentes o los que se están constituyendo, se perfila nítidamente la preeminencia de los intereses del país con mayor desarrollo relativo, por sobre los de sus asociados con menor grado de desarrollo. Y ello es así en todos los casos que empíricamente se pueden examinar. En la Unión Europea (U.E.) se puede verificar la enorme influencia ejercida por Alemania; en el bloque asiático o ASEAN ello es válido para el Japón y en el NAFTA para los Estados Unidos y en el MERCOSUR para el Brasil.

En 1994, cuando la ronda final de conversaciones del GATT concluyó, éste se disolvió y se creó una nueva instancia, la Organización Mundial de Comercio (OMC), para continuar con el trabajo del GATT y proporcionar un foro para dirimir las controversias internacionales entre sus miembros. Ciento cinco naciones son miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en la actualidad.

2.5. Antecedentes de las Empresas Globalizadoras en Estados Unidos

La gran empresa ya era una característica dominante de la economía americana a la vuelta del siglo. Aunque los comentaristas difieren en el énfasis que ponen a las distintas razones de esta evolución, parece existir con todo un acuerdo generalizado sobre las mismas. El crecimiento de la población debido a la inmigración a gran escala y la apertura del país por el ferrocarril marcaron el contexto; los enormes mercados nacionales y la acusada escasez de mano de obra que siguió incentivaron la utilización del capital en innovaciones que las operaciones a gran escala pudieran explotar. La inversión fue posible gracias a la gran acumulación de capital que se produjo después de la guerra civil y al desarrollo de un complejo sector bancario y financiero que canalizó los fondos de los inversores a los empresarios, los acontecimientos ocurridos en el seno de las grandes compañías emergentes también fueron importantes; las propias mejoras en el diseño organizativo y en la calidad de la gestión generadas por el desarrollo de la empresa con varios centros hicieron una importante contribución a una mayor expansión. Finalmente, se produjo el movimiento de fusiones. La intensa competencia entre grandes empresas rivales o entre ellas y otras más pequeñas dio lugar a una serie de intentos de evitar el excesivo recorte de precios mediante la formación de consorcios y cárteles, proceso que avanzó con la consolidación de las empresas rivales, tras la aprobación de la ley antimonopolio Sherman de 1890. Entre 1897 y 1903, más de 2.800 empresas se vieron involucradas en fusiones, casi la mitad de las cuales se produjo en 1899.

El movimiento de fusiones fue especialmente importante para configurar la estructura de las grandes empresas. Algunos de los primeros desarrollos adoptaron una forma de combinación horizontal de una serie de empresas que operaban al mismo nivel o etapa del proceso de producción, como sucedió en la industria del petróleo.

En otros sectores, la combinación adoptó una dirección <<vertical>>. Por ejemplo, en la industria de maquinaria, las insuficiencias de los sistemas de distribución y comercialización llevó a las empresas de maquinaria de oficina (Remington Typewriter y National Cash Register), de maquinaria agrícola (McCormick Harvester, John Deere y J.I. Case) y maquinaria pesada (Otis Elevator, Western Electric, Westinghouse, Edison, General Electric, Bacock and Wilcox y Worthington Pump) a asumir esas funciones directamente. Del mismo modo, los temores sobre el suministro de materiales y piezas a menudo llevó a dichas empresas a integrarse hacia atrás a través de la creación de organizaciones de compras y la absorción de los fabricantes de componentes, estas industrias fueron <<casi desde sus inicios oligopolísticas o monopolísticas. Nunca fueron competitivas en el sentido tradicional>>.

Incluso en los casos en los que las fusiones y consolidaciones no llegaron a dar lugar a un monopolio, la capacidad negociadora de las grandes empresas aumentó considerablemente.⁷

2.6. Antecedentes de las Empresas Globalizadoras en Japón

La gran empresa surgió en Japón de una forma muy diferente a la de EE.UU. La iniciativa de industrialización provino de los responsables de la llamada revolución aristocrática de 1868, que acompañó a la restauración de Meij. Impacientes por hacer frente a la creciente amenaza económica y militar de Occidente la economía japonesa se había abierto al comercio y a la competencia internacional mediante una serie de tratados comerciales negociados en el período 1858-66 durante el régimen de Tokigawa, sus intentos iniciales de incentivar la inversión privada no lograron gran éxito. La mayoría de los comerciantes tenían una actitud demasiado conservadora y las enormes

⁷ JAMES P. Baugham/The history of American Management/Ed. Prentice Hall, Inc./1969/págs.15-20.

cantidades de fondos necesarias eran prohibitivas. Aunque la fabricación artesanal era diversa y estaba bien desarrollada y existían bastantes yacimientos mineros, tanto de metales como de carbón, la industria era principalmente de tipo familiar. Muchos artesanos trabajaban directamente para la nobleza; en industrias como las artes gráficas, las relaciones tradicionales entre maestro y aprendiz subsistieron. Los nuevos gobernantes tuvieron, por tanto, que tomar directamente la iniciativa. Los arsenales, fundiciones, astilleros y minas establecidos y explotados por las distintas administraciones regionales fueron sometidas a un férreo control central. Se crearon otras al lado de plantas estratégicas de productos químicos, cemento y vidrio. En un espacio de tiempo relativamente corto, surgieron modernas industrias al lado de las industrias artesanales descritas anteriormente.

La aprobación de las Reglamentaciones sobre la Transferencia de Fábricas en 1888 marcó una segunda etapa en el desarrollo de la industrialización. El gobierno, preocupado por la falta de rentabilidad de algunas empresas e impaciente por concentrar recursos, empezó a transferir a manos privadas, gradualmente, muchas de estas empresas controladas por el Estado. Las primeras transferencias se realizaron en industrias no estratégicas como las de hilado de algodón, vidrio y cemento. Después el gobierno empezó a transferir algunas de sus empresas de minería y construcción naval. Entre estas últimas se encontraban los astilleros de Nagasaki, primero arrendados y después vendidos a Iwasaki Yatero, fundador de la empresa de Mitsubishi. Por cierto, éste ya se había beneficiado de la donación de los medios de transporte militar utilizados en la exposición de Formosa de 1874 y de subsidios del gobierno que le permitieron hacerse con una considerable flota mercante. No quiere esto decir que la transferencia de empresas controladas por el Estado, la mayoría a precios muy bajos, significara una ruptura total con éste. En 1881, se creó el Departamento de

Agricultura y Comercio como vehículo para continuar con el patronazgo estatal. El gobierno también mantuvo un firme control sobre las industrias de munición.

Esta política sentó las bases del dominio de la economía japonesa por parte de una oligarquía financiera. En la segunda guerra mundial, pueden identificarse 22 Zaibatsu como se las llegaron a conocer. Destacaban cuatro, que seguían todas ellas siendo hasta cierto punto empresas familiares: Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Yasuda. Con el apoyo del gobierno, estas familias adquirieron un control entrelazado de los bancos, por una parte, y de la industria y el comercio, por otra. También fueron importantes otras Zaibatsu en determinadas actividades: Furukawa en el cobre y energía eléctrica, Kawasaki en construcción naval, locomotoras y productos del acero, Okura y Kuhara en minería y construcción de maquinaria; Shibusawa en banca y construcción de maquinaria y Asano en cemento y acero. Algunas Zaibatsu tuvieron un origen más tardío. Nissan, por ejemplo, empezó a destacar como consecuencia de su participación en la Guerra de Manchuria en los años 1930. Sin contar con el control que ejercían sobre la banca y los seguros, se ha estimado que, aun definiendo las primeras 17 Zaibatsu incluyendo solamente a las empresas en las que poseían el 25% o más del capital, en 1935, su capital desembolsado agregado era del orden del 18% del capital desembolsado de todas las sociedades anónimas japonesas. En dicha fecha, el control de las Zaibatsu se había extendido desde los modernos sectores de la industria pesada hasta incluir una participación creciente en el comercio y la pequeña industria.

En la década de los treinta y en los años de la guerra, las relaciones entre los miembros del gobierno, los militares y las Zaibatsu se fueron estrechando progresivamente. El poder de las Zaibatsu aumentó con el apoyo de los otros dos grupos. Por ejemplo, la Depresión de 1930-31 dió un notable empuje a la formación de los cárteles que fueron legalmente reconocidos por la Ley de

Control de la Grandes Industrias y la Ley de Asociación Industrial de 1931. En 1941 se aprobó la Ordenanza de la Asociación de Principales Industrias que creó las Asociaciones de Control Industrial. Esto significó que los cárteles se constituyeron en asociaciones y recibieron poderes oficiales con respecto a la oferta de materiales, trabajo y capital. Los dirigentes de las Zaibatsu que presidían las Asociaciones de Control recibieron el respaldo oficial para llevar a cabo una racionalización de sus industrias y así elevar su poder sobre las pequeñas empresas. Se ha estimado que en los años 1941-45, las cuatro grandes duplicaron su posición en la economía, aumentando del 12% al 24% de participación en el capital total, tanto de las sociedades anónimas como de las colectivas.

La pauta de industrialización también tuvo un profundo efecto en la estructura del mercado de trabajo. En las industrias textiles, que siguieron siendo uno de los sectores de mayor empleo después de la segunda guerra mundial, las empresas se enfrentaron al problema básico de contratar y retener a la mano de obra para sus actividades desarrolladas principalmente en ciudades. La solución de las empresas fue contratar a muchachas jóvenes durante períodos específicos, proporcionándoles alojamiento en residencias con un control muy estricto. En las industrias pesadas, la escasez de trabajadores con la cualificación necesaria para trabajar con tecnología importada del extranjero, supuso que las empresas no tuvieron otra alternativa que proporcionar la formación internamente a un considerable coste. Se utilizaron diversos sistemas para retener a los trabajadores cualificados una vez formados; en primer lugar, se estableció una distinción entre los trabajadores regulares, que iban a recibir ciertas garantías de permanencia en el empleo, y los contratados de forma ocasional; en segundo lugar, muchos trabajadores regulares pasaron al status de empleados pagados por meses; y, en tercer lugar, se introdujeron contratos en los que los trabajadores

firmaban para largos períodos. El efecto de estas medidas fue sentar los cimientos de un mercado dual de trabajo y en especial se crearon notables diferencias de trato entre los trabajadores de las grandes y los de las pequeñas empresas. También dieron lugar a la aparición de diferencias importantes entre las distintas grandes empresas en la medida que las estructuras de los puestos de trabajo y los programas de formación tendían a ser más específicos en cada centro de trabajo.

Como en el caso de las grandes empresas americanas, las prácticas de dirección de personal adoptadas por las Zaibatsu fueron también profundamente importantes. El paternalismo, en sus muchas manifestaciones, estaba muy arraigado en el sector artesanal y continuaría siendo una importante realidad. Sin embargo, fue en las grandes empresas donde se aplicó el sistema en todas sus posibilidades. Animados por el ejemplo de las empresas americanas de los años 1920, muchas de las prácticas que habían tenido sus orígenes en las dificultades de las empresas para contratar y desarrollar una población trabajadora industrial empezaron a ser aplicadas como instrumentos de control social destinados a vincular a los trabajadores a la empresa y a evitar la difusión del sindicalismo independiente. Las garantías del empleo a largo plazo y las escalas salariales en función de la edad, fueron factores especialmente importantes. De nuevo, basándose en el ejemplo americano, en algunas de las grandes empresas se introdujeron con carácter general, consejos de fábrica y sindicatos de empresa.

También en este aspecto, las actividades de las Zaibatsu recibieron un apoyo activo del gobierno.

Finalmente, la experiencia de los funcionarios de la administración de ocupación americana. <<SCAP>>

El planteamiento de la administración <<SCAP>> con respecto a los empresarios fue también profundamente importante. La Política Inicial con respecto a Japón para el Período Posterior a la Rendición de septiembre de 1945 establecía la disolución de las Zaibatsu. Pero esto nunca sucedió. Los dirigentes de las Zaibatsu ya habían conducido sus operaciones para situarse en condiciones de sindicatura temporal con el fin de que el gobierno pagara los daños sufridos por el bombardeo aliado. Después propusieron su propia disolución a través del "Plan Yasuda" Este plan fue aceptado y se introdujeron otras reglamentaciones antimonopolistas, no obstante no se produjeron cambios radicales; era muy difícil abordar el tema, dadas las interconexiones, propiedad y control de la Zaibatsu, sobre todo teniendo en cuenta que MacArthur había decidido apoyarse en la burocracia gubernamental existente. A medida que pasó el tiempo, las Zaibatsu también encontraron unos inesperados aliados entre los directivos americanos. Finalmente, los EE.UU. estaban empezando a preocuparse de China y de Rusia. En 1947, se inició el llamado "camino de vuelta" Japón se iba a convertir en un socio y su economía debía activarse. ⁸

2.7. Reglas para Crear la Organización Global

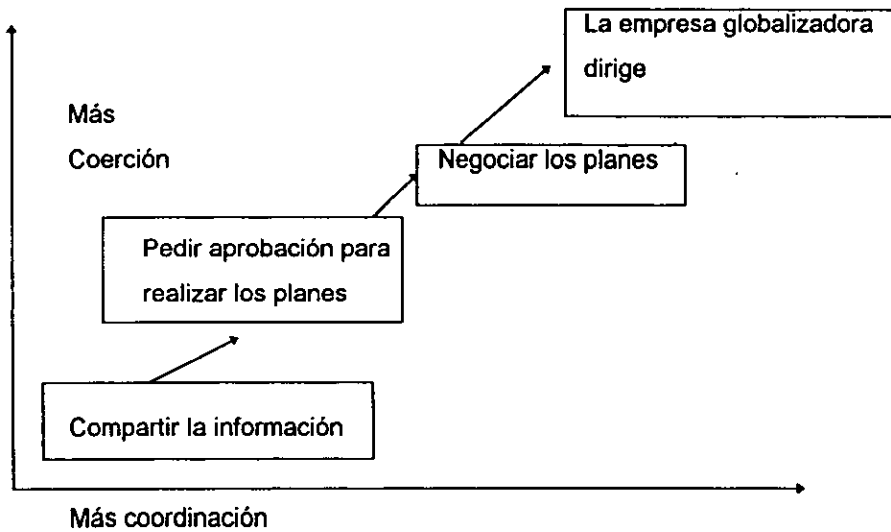
Para crear la organización global, los administradores deben tener presentes las reglas siguientes:

<<SCAP>> Se refiere al título concedido al general MacArthur (Supreme Commander the Allied Powers for the Occupation and Control of Japan) (Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas por la Ocupación y Control de Japón). Sin embargo, rápidamente se convirtió en el nombre por el cual se conoció a la administración de ocupación. En términos estrictos, debían participar en él la Comisión para el Lejano Oriente formada por 11 naciones, pero el SCAP estaba casi por completo bajo influencia americana.

⁸ NAUM Minsburg / El Impacto de la globalización / 1990.

- Una estrategia global no puede tener éxito si existen barreras y resistencia en la organización.
- Distintos aspectos de la organización trátense de estructura, de procedimientos administrativos, de personal o de cultura serán más difíciles de globalizar según la historia y las circunstancias de la empresa, puede ser preferible trabajar primero en los aspectos más fáciles de cambiar, a fin de preparar el camino para los cambios más difíciles.
- Lo mismo que los elementos de la estrategia global, los distintos aspectos de la organización pueden tener distintos niveles de globalización.
- Pero la globalización no funcionará completamente hasta que todos los aspectos de la organización se complementen entre si para sustentar la deseada estrategia global.
- Cambiar la organización, especialmente hacia la globalización, puede ser cuestión de muy largo tiempo. La alta administración debe infundir un sentido de vigencia para impulsar los cambios.

NIVELES DE COORDINACION ENTRE PAISES ⁹



⁹ GEORGE S. Yip/Globalización, Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional/Grupo Editorial Norma, Gerencia/1996.

2.8. Tipología del Sistema Global

Desde un punto de vista sociológico y económico

A nosotros siempre se nos ha dicho que el mundo se esta encogiendo y que la nueva tecnología esta trayendo a los habitantes del planeta tierra cada vez más cerca, nos guste o no lo científico, es un legítimo objeto del conocimiento. Hay razones para esto, la complejidad de las relaciones sociales y de los obvios problemas de tratar de generalizar acerca de la gente, sus agrupaciones y las estructuras interiorizan con lo que ellos actúan.

La sociología estimula el pensamiento acerca del sistema global.

Entonces las ciencias sociales crecen bajo el peso de las categorías ocupacionales, demográficas, étnicas y muchas más que son coleccionadas por los archivos cruzados culturalmente, pero ofreciendo solo en proporciones pequeñas una visión del sistema globalizador como un todo.

2.9. Características del Sistema Global

Es la referencia del sistema global, por que el mundo está dividido en estados soberanos, muchos con relativa claridad y cultura nacional unificada, es conveniente identificar estos estados como elementos básicos del sistema global.

La imagen geográfica de estados debe ser reemplazada por la imagen de comportamiento de sistemas.

En paralelo, pero muy independiente, un grupo de norteamericanos empezaron a hacer un intento explícito para remplazar el modelo de "estado-central", con una "relación transnacional" como modelo, enfocado más en las interacciones transnacionales y las organizaciones.

Y son ellos quienes introdujeron la idea de sociedad transnacional. Ellos encontraron esto insatisfactorio por que "no hizo atención directa a la manipulación gubernamental de las relaciones transnacionales... (y ellos lo hicieron) crecer progresivamente, más interesados en la interacción entre

gobiernos y la sociedad transnacional así como las coaliciones transnacionales entre subunidades de gobierno".

Los ricos en estas sociedades ciertamente se volvieron más ricos, en ambas medidas. En la primera medida el pobre se convirtió en pobrísimo, mientras en la segunda medida ellos se volvieron ricos, pero no en la misma extensión que los ricos. Muchos teóricamente explican que la distribución de los ingresos es principalmente el resultado de la acción del gobierno (política de pagos, impuestos, etc.) mientras que el ingreso per capita es principalmente resultado de las fuerzas transnacionales (por ejemplo, el precio que las exportaciones traen en el mercado mundial). Las acciones de gobierno pueden ser responsables principalmente de los intereses de la clase capitalista o de los intereses de la clase política, dependiendo del apoyo popular o seccional para mantener la posición de poder, como pasó en muchos países del tercer mundo, ellos tal vez sean responsables de los intereses del capital transnacional en la manera de que el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional impongan políticas de reestructuración con el fin de garantizar el repago de las deudas del Tercer Mundo. Similarmente, fuerzas transnacionales pueden ser principalmente responsables de estas organizaciones financieras internacionales, o de los gobiernos de los países quienes las controlan, o para desinteresar las burocracias internacionales tratando de sortear el problema.

Cuando un país se encuentra aislado del resto del mundo, la aproximación del estado-central parece ser más aplaudible y cuando se encuentra localizado entre un sistema identificable de relaciones globales.

Las practicas transnacionales son analíticamente distinguidas en tres niveles, económico, político e ideológico-cultural, es lo que se toma para constituir la totalidad sociológica. En las condiciones concretas del mundo tal y como es, un mundo estructurado a lo largo y ancho por el capitalismo global, cada una de las

prácticas transnacionales es típica, pero no exclusiva, caracterizada por una institución mayor. La corporación Transnacional es el mayor foco de las prácticas económicas transnacionales.

La razón por que se pone cultura e ideología juntas para identificar la institucionalización o el consumismo es que ese mismo consumismo en el sistema global puede ser totalmente entendido como una práctica cultural-ideológica. Cuando nosotros compramos algo que ha sido importado estamos enganchados en una típica práctica económica transnacional. Cuando estamos influenciados para votar o apoyar una causa por aquellos cuyos intereses son transnacionales estamos enganchados en una típica práctica política transnacional. Cuando experimentamos la necesidad de un producto global estamos enganchados en una típica transnacional cultura - ideológica.

La teoría del imperialismo o colonialismo trata de explicar la estructura del mundo moderno en términos de los problemas entre los poderes mayores para encontrar nuevos mercados, fuentes de materias primas, oportunidad de inversión, y extender su influencia política y cultural.

Los teóricos del sistema mundial han presentado la idea basada en el cambio dinámico de la división del trabajo al interior de los países que se encuentran en la órbita del sistema mundial capitalista.

El simbólico significado de las estrategias de exportación orientadas es extremadamente importante en el sistema global contemporáneo, siendo cierto que la mayoría de las inversiones extranjeras hacen rehenes a los países que las reciben, como en el caso de México.

2.10. Qué es la empresa Globalizadora y como esta estructurada

Para hablar de globalización primero debemos de hablar de internacionalización que implica un cambio en el mercado, es decir que existe una

extensión a mercados extranjeros. En algunas ocasiones es posible con este tipo de estrategia revitalizar nuestros productos o servicios que en algún momento ya no tienen posibilidades de crecer con éxito en el mercado nacional, a su vez también sirve para poder hacer que un producto maduro no se estanque por estar en el mercado nacional y puede funcionar a su vez para extender las expectativas del producto o servicio.

Los cambios ideológicos de un país a otro nos pueden dificultar la entrada al mercado.

También se ha argumentado que el realizar los negocios de la misma forma en todos los mercados, es el enfoque adecuado para la internacionalización y que ahora se puede considerar que el mundo es un sólo mercado dado que siguen siendo personas y cada una desea posiblemente lo mismo.

La empresa que se esta globalizando puede beneficiarse de las economías de escala, reduciendo precios y aniquilando a la competencia.

Por lo tanto el ataque a los mercados extranjeros por medio de la globalización es posiblemente la mejor forma de recuperación del mercado nacional como internacional.

2.11. Las Empresas Globalizadoras

Son sociedades que realizan muchas actividades en dos o más países, de manera simultánea y actualmente usan sus operaciones mundiales para desarrollar estrategias universales en lugar de limitarse a sus fronteras nacionales, recorren el mundo en busca de ventajas competitivas de aquí resulta que las funciones de fabricación, ensamblado, ventas y otras se están ubicando de tal manera que ofrezcan a las empresas ventajas de cualquier tipo en el mercado.

Para ello enfrentan innumerables desafíos. Enfrentan diferentes sistemas políticos, leyes y costumbres sin embargo las diferencias originan tanto problemas como oportunidades y este ha sido un motivo central para que las sociedades expandan sus operaciones mundiales.

Los arreglos regionales de cooperación también están borrando las fronteras nacionales. Hasta ahora el más importante de ellos es la Unión Europea, integrada por doce países. Hasta 1992 existían controles en las fronteras, impuestos aduanales, subsidios fronterizos, políticas nacionalistas e industrias protegidas, hoy día constituyen un sólo mercado. Han desaparecido las fronteras nacionales para los viajes, el empleo, la inversión y el comercio, ahora fluyen con absoluta libertad moneda, trabajadores, bienes y servicios, ahora estas empresas globalizadoras aprovechan las economías de escala. La reducción de las barreras comerciales lleva a las empresas a invertir en otros países, con objeto de aprovechar nuevas oportunidades.

Existen dos factores que actúan de manera simultánea para impulsar al mundo a los cambios, y que son: La tecnología y la globalización. El primero ayuda al reforzamiento y a la evolución de los mercados; el segundo, forma las realidades económicas. Así, se puede observar que en el momento de actuar al mismo tiempo los dos factores, se busca la reducción de costos y precios en las economías de escala.

Entonces, la tecnología es en gran parte la ayuda para poder cambiar a un nuevo sistema, que es la globalización, es decir la explotación de grandes mercados a escala mundial.

Pero, en realidad ¿de donde surge la globalización?. El mercado en el mundo primeramente fue doméstico (local), pero el constante crecimiento de la competencia en lo industrial y lo comercial obligó que las grandes empresas empezaran a buscar nuevos caminos, es decir, nuevos horizontes para sus

propios intereses, en otras palabras, su propósito sería buscar nuevos mercados; pero el único camino pertinente era la internacionalización; así, surge la posibilidad de penetrar a los mercados extranjeros.

Al principio se crearon las empresas multinacionales, que eran aquellas que tenían operaciones constantes en un país, viendo a éste como algo único, es decir, que aceptaba vestigios obvios de diferencias nacionales, sin cuestionarse las posibilidades de transformación, pero tiempo después y por circunstancias mercadológicas y económicas fue el fin del mundo comercial multinacional y con ello el fin de los grandes corporativos multinacionales.

En cambio, ahora en la época moderna, se buscan mercados mundiales con corporaciones del mismo tipo, vendiendo los únicos y mismos productos estandarizados. El mundo es un sólo mercado. El mundo de la globalización. Cabe aclarar que la globalización queda circunscrita a las posibilidades de producir en forma centralizada y estandarizada para servir diferentes mercados-país.

TRIANGULO DE LA GLOBALIZACION ¹⁰

Palancas de la
estrategia global



Impulsores de
la globalización
industrial

Factores de la
organización
global

¹⁰ GEORGE S, Yip./Globalización/1996/pág. 10.

2.12. La Organización Inicial

La expansión del departamento internacional debe ser una función de capitalización. Como un mínimo la organización debe tener a un gerente de exportación, un vendedor y soporte administrativo.

2.13. Organización para el Mercado Internacional

La organización debe soportar los límites estratégicos de la firma, los rangos de la exportación para usar la subsidiaria de mercado y la coordinación de ventas entre otras fabricas extranjeras.

2.14. Inteligencia Como Pre-Requisito de la Empresa Globalizadora

La organización para la mercadotecnia internacional es el todo acerca de la organización de ventas, esto requiere creatividad y determinación que no siempre encuentra en algunos aspectos de la operación de negocios.

El pre-requisito para el éxito internacional de los negocios es ser inteligente. Antes de que el esfuerzo internacional se pueda mover hacia adelante se debe invertir en estudios de mercado, aún por el personal propio de la empresa o con la asistencia de una firma especializada en el tema. Desde esta investigación se formará una aproximación a los mercados. Esta aproximación es la manera de orientar la integración del plan de mercado en el todo del plan de los negocios y cubrirá estas acciones de tres a cinco años.

2.15. Personal Ideal para una Empresa Globalizadora

El más importante aspecto en el esfuerzo del crecimiento de las ventas internacionales deberá ser la selección del personal que llevará al éxito los planes de la empresa.

La característica principal y dominante del personal, deberá ser la habilidad de trabajar en equipo en un ambiente multicultural.

Un típico departamento internacional cuando esta desarrollado completamente, deberá incluir un gerente de exportaciones, un gerente de tráfico, un gerente de comunicaciones, un gerente de servicios, personal de crédito y finanzas, un gerente de ventas, un asistente de promoción, personal de ventas, claro que no todas estas posiciones deberán ser llenadas de un solo golpe.

Las contrataciones deberán ser realizadas, como el capital predestinado para este fin así lo permita, de manera paralela con la expansión de la propia empresa.

El Gerente de Exportaciones. La posición más importante en una organización de exportaciones es la gerencia de exportaciones. Esta persona es la llave del liderazgo y tendrá control de la planeación y de la ganancia y/o pérdida en la empresa.

Sus acciones se deberán basar en la interpretación inteligente del mercado, marcará los objetivos del mercado, coordinará su producción, diseñará los servicios, planeará inventarios, financiamiento, crédito y desarrollará contactos extranjeros.

El gerente de exportaciones, deberá estar entrenado y ser completamente competente en los fundamentos del marketing internacional y planeación, incluyendo la adaptación y sensibilidad cultural de las diferentes áreas en donde se desarrollará el producto y su mercado. Sobre todo, la persona contratada para este trabajo deberá ser un líder capaz con el que se pueda trabajar efectivamente con un staff internacional aún teniendo relaciones con otros gerentes de la corporación.

El Gerente de Tráfico. La descripción de este puesto incluye el procesamiento de todas las ordenes de ingreso, y la supervisión, recolección, documentación, empaque, aseguramiento y envío. Se deberá elegir a alguien familiarizado con documentación, el proceso extranjero de transportación, envíos, requerimiento de embalaje, regulaciones de envío y métodos de pago.

Obviamente esta persona deberá ser alguien en quien el gerente de exportaciones pueda confiar totalmente.

El Gerente de Comunicaciones. Esta posición es crítica para hacer "sonar" las relaciones con mercados internacionales, y la propia ejecución de este trabajo se refleja en el bien de la compañía.

Quien desempeñe este cargo deberá como mínimo saber preparar correspondencia, deberá conocer, no como requisito indispensable, varios idiomas, deberá conocer también como afectan los lenguajes extranjeros en el desarrollo y venta del producto, deberá manejar y tener experiencia en los sistemas de comunicación a larga distancia.

De la misma manera deberá de manejar las distintas tecnologías que le permitan el entrenamiento de personas en el área de ventas.

El Gerente de Ingeniería y Servicios. Así como vaya creciendo el departamento y la actividad de ventas crezca, la necesidad de coordinar el diseño crítico y técnico de la asistencia de ingeniería se convierte en vital. Este es un desarrollo crítico en los servicios dentro del país, en tiempo de respuesta, apoyo logístico (que es esencial para el mercado de servicios y la exportación de productos).

Este personal deberá cuidar minuciosamente la reputación de la compañía en los mercados extranjeros, esta posición de manera continua sirve de enlace entre el marketing y las organizaciones fuentes internacionales.

Asistente de Promoción. Así como el gerente de exportaciones actúa primero como de ventas, la necesidad de seguir con detalle lo relacionado con las campañas en los medios, catálogos y la coordinación extranjera en las ferias de cambio, usualmente requieren un asistente.

Deberá ser una persona altamente orientada en los detalles del mercado, deseando viajar y esforzándose para hacer su mejor esfuerzo fuera del país.

Representante de Ventas. Deberá ser alguien que "sienta" la necesidad de encontrar la llave que lo acerca a los clientes potenciales en el extranjero, teniendo en cuenta que las relaciones personales son lo más importante en el mercado extranjero.

Las relaciones entre los compradores y vendedores hacen que las compañías muchas veces prefieran contratar extranjeros que nacionales para estas posiciones.

Personal Administrativo. Como cualquier otra operación de negocios, esta es una necesidad básica para mantener el orden al interior, secretarías y asistentes sirven para que otros tengan la libertad de pensar y actuar sin estar ligados a la oficina, en el caso de una organización internacional en donde el tiempo de viaje de la gerencia es regularmente mayor que el tiempo de oficina, el personal administrativo se vuelve una necesidad que se refleja en todas las acciones de la compañía.

Reclutar un Staff y Formar un Departamento Separado. La segunda opción es reclutar a un staff que ya este entrenado y que haya desarrollado un récord en otras compañías. En este caso se deberá crear un departamento separado de exportación, contratando muchos empleados llave para concentrarlos en el desarrollo de los negocios de exportación. El primero que debe ser contratado, por supuesto, es el gerente de exportaciones, quien es el soporte de la empresa, el deberá contratar el remanente del staff usando el calendario, desarrollado en su plan de estrategia, modificado por el actual padrón de crecimiento de la actividad de ventas mundiales y pensando la situación financiera como líder o miembro del club de líderes de empresas globalizadoras.

Ventajas del Reclutar un Staff. Teniendo un departamento exterior de exportaciones, encargado desde el principio, la gerencia debe tener mejor experiencia y sentir el proceso de desarrollo.

Reclutando personal regularmente se han establecido contactos y relaciones con empresas de organización, la imagen de la compañía deberá de agradarse en la moral del empleado con los departamentos y no volverse un problema.

Debe ser sensible a las situaciones multiculturales y del lenguaje extranjero para estar acorde y eficientar sus actividades.

Ventajas de la Expansión. El personal que ya conozca los productos de la firma, su organización y los empleados llave en otros departamentos traerán la estabilidad inicial para el desarrollo del nuevo departamento, tomando el "asiento trasero" fuera de sus actividades normales.

Tres cosas se pueden sufrir:

- a) Una el trabajo normal, con inevitable margen de error, omisiones y retrasos en el inicio de las exportaciones.
- b) El tiempo de inicio del nuevo departamento.

c) Por las mismas razones, cuando un consultor externo es contratado, esa persona algunas veces tiene la dificultad de concentrar su atención en el staff sobre las condiciones de la sobrecarga de trabajo.¹¹

¹¹ Global Succes International Busirfess Tactics for the 90's. / Autor Dr. Carl A. Nelson / Ed. Liberty Hall Press, 1990/págs. 116-131.

3. LAS ESTRUCTURAS ALTAS DENTRO DE LA EMPRESA GLOBALIZADORA

El porque las estructuras altas dentro de la empresa globalizadora hay que buscarlo en los orígenes de la organización de nuestra época y que son los antecedentes de la organización y estos a su vez en la historia del trabajo.

La historia del trabajo es tan antigua como la humanidad y el anhelo del hombre por adquirir riquezas y en un momento dado esclavos. Esto es fácil de comprobarlo por la forma en que construyeron sus monumentos en donde se manifiesta la necesidad de mano de obra y en tal cantidad que les obliga a mover grandes masas de hombres y prever muchos factores, teniendo que poner en práctica una serie de ideas que no difieren mucho de algunos de los puntos de vista que la moderna organización propone.

Sin embargo en la historia casi todos los personajes que van apareciendo son constructores o destructores, con lo que resulta interesante la figura del conquistador administrador. El pueblo romano, si extiende sus dominios, es para imponer una disciplina, una regla, una ley como un ejemplo del pasado.

Después Carlo Magno, y más tarde Napoleón lo intentan imitar. De aquí la conocida frase del brillante militar, el corzo; "Carlo Magno, nuestro Augusto predecesor...". Pero no hablaremos de esto, ni tampoco hablaremos de que en la historia de los monumentos aparece como hecho comprobado que en la mayoría de estas obras excepcionales coincide su época de construcción con los momentos en que más bien se inicia la decadencia de los pueblos que las levantaron y se desencadena en ellos una inquietud por transmitir a la posteridad una muestra de su extraordinario poderío comercial.

Tampoco hablaremos de la atomización del poder que dió la edad media, en donde se forman los gremios y corporaciones, los cuales jerárquicamente se componían de aprendices, compañeros y maestros. En aquella época en las

ciudades europeas, el término medio de habitantes, era de 30,000 personas y que son las personas que actualmente en promedio trabajan en algunos rascacielos neoyorquinos.

De lo que hablaremos es de que en todo grupo social existe un medio dirigente y coactivo, que llamamos político, el cual orienta a las otras instituciones. También existen otros grupos de tipo administrativo y económico que corresponden al funcionamiento normal de la sociedad, siendo todos ellos independientes de aquellas instituciones que se forman para atender las inquietudes espirituales del ser humano, en las facetas de religión, arte, ciencia y diversiones.

Para que un grupo subsista ha de dividirse y repartirse el trabajo que supone las anteriores funciones entre los individuos del mismo. Los órganos que realizan esta división son los administrativos, los cuales junto con los de naturaleza política, tienen autoridad suficiente para ejecutar este reparto de funciones y mantener las leyes y principios administrativos que se precisan para la convivencia y el trabajo.

La división del trabajo nos proyecta hacia la organización y técnica del trabajo y que trata principalmente de la organización funcional. En ella se tiende a evitar que las personas tengan que ocuparse de muchas cosas, porque esta es la forma de que no se ocupen de nada. Cada uno debe tener una tarea bien definida, y el número de estas no debe de ser tan excesivo que no se puedan realizar en el tiempo necesario y con la competencia precisa.

Cada jefe tiene plena iniciativa, pero también plena responsabilidad. Cada jefe no manda solo por los poderes que le confiere su autoridad sino también por la fuerza moral que le da su competencia.

Su obligación no es exclusivamente la de mandar o la de transmitir ordenes, sino que debe coordinar las actividades de sus colaboradores.

No se deja al azar el reparto de los distintos trabajos o funciones, sino que, por el contrario, constituye una de las mayores preocupaciones el que dicho reparto sea hecho en la forma más racional posible.

Hay que recordar que al hablar de organizaciones es necesario hablar de las empresas y que ésta es la forma de utilización y conservación de los recursos. El empresario siempre es un hacedor, pero el empresario no es el que produce, sino el que hace producir y como arriesga su capital está al pendiente y precisa intensificar los medios de control para conseguir un rendimiento aceptable. En la pequeña empresa el jefe está representado en la persona del patrón, y no requiere de una estructura grande ni compleja pero en las empresas grandes si se requiere de una estructura más alta y más elaborada y es donde la división del trabajo adquiere realidad, según se inventan y perfeccionan las herramientas, y es que su evolución a sido constante a través de los años.

También hay que recordar que conforme las empresas crecen y evolucionan van teniendo mayores requerimientos de personas para que desempeñen las diversas funciones y así es como poco a poco van creciendo, en forma vertical, las empresas en su estructura.

Lo anterior es en empresas pequeñas, la verdadera estructura vertical se da con las fusiones de empresas y con la formación de cartells, rings, coners y trust que se originan por la simbiosis de empresas.

3.1. Simbiosis de Empresas Estructuradas

La concentración de empresas para ayudarse mutuamente puede ser vertical, si tiene lugar entre empresas pertenecientes a fases diversas de una actividad económica, como ocurre, por ejemplo, con el hilado, el tejido, etc., o bien horizontal, cuando se trata de empresas que pertenecen a la misma fase de dicha

actividad, como sería una unión de aldoneros, de laneros, etc. Las ventajas que, en general, presenta toda agrupación de empresas, son las siguientes:

- a) Una reducción de gastos generales.
- b) Un ahorro en publicidad y gastos para eliminar la competencia.
- c) Economía de transporte por poder obtener más fácilmente tarifas especiales y conseguir distribuir los productos en los mercados próximos a cada fábrica.
- d) La adquisición de grandes cantidades de materias primas, el buen empleo de las invenciones, la regulación de la producción y la disminución en las oscilaciones de precios.¹²

Entre los tipos principales de estas asociaciones hay que distinguir las siguientes:

Cartells. Reunión de productos de mercancías idénticas o similares, que se proponen en general suprimir la libre competencia. Los cartells respetan la autonomía de las empresas, quedando obligadas a cumplir determinadas condiciones.

Rings y Coners son uniones transitorias de especuladores que acaparan momentáneamente mercancías con el ánimo de provocar una elevación artificial de precios. **Koncern** es una clase de unión típica en Alemania, que en muchas ocasiones toma un sentido casi exclusivamente técnico, conservando por tanto las empresas dentro de él su independencia financiera y comercial.

Trust. La palabra trust (confianza) se utiliza, en general, en sentido translativo; unas veces para designar consorcios y otras para indicar confusiones. Ante la ley mantienen las empresas toda su personalidad, pero de hecho han perdido su autonomía por someterse a una dirección común. Pocos temas han sido más discutidos desde un punto de vista social que las fabulosas asociaciones capitalistas que han alcanzado algunos trust, que suponen

¹² ROSABETH Moss Kanter, BARRY A. Stein, *The Challenge of Organizational Change/The Free Press/1992/Pág. 47.*

monopolios que hundan la pequeña industria y que forman uniones internacionales de extraordinario poder.

Cuando las empresas recurren a la concentración vertical, persiguen en ello más bien una racionalización que disminuya sus precios de costo, puesto que en este caso su intervención en el mercado es limitada. Ejemplo de ello tenemos la industria Ford, que poco a poco se fueron organizando para poder producir dentro de sus establecimientos todos los elementos necesarios para sus coches sin tener que recurrir a ninguna otra empresa, comprendiendo en ella la producción de la energía que necesitan, así como una gran parte de los transportes. Con esta organización pudieron hace muchos años reducir enormemente sus precios de coste y, gracias a ello, concurrir al mercado en mejores condiciones que los demás, sin recurrir a las limitaciones de la oferta que pudieran elevarle el precio de venta. La libre concurrencia subsiste igualmente, y, al haberle permitido su precio de coste reducido disminuir el de venta, ha conseguido aumentos importantes en el volumen de producción.

En cambio, cuando la empresa recurre a la concentración horizontal, persiguen la mayoría de las veces la limitación de la oferta, para conseguir mayores precios de venta, después de haber anulado previamente a sus pequeños competidores.

En este sentido, el desarrollo de algunas de las grandes empresas de petróleo constituye uno de los ejemplos más característicos. Dentro de los grupos americanos señalan al Coronel E. Drake como la persona que en 1859 reconoce varios lugares donde podría extraerse este combustible. A partir de entonces surgen varias compañías reuniendo solamente Rockfeller, en su famoso "Board of Trust", a 46 de estas empresas, dando así origen en 1882 a la "Standard Oil Trust"; de New Jersey, cuya flota petrolífera llega en 1950 al 40% del tonelaje mundial, con más de 300.000 kilómetros de pipelines repartidas por la Arabia

Saudita, Venezuela, Colombia, etc. También poseen el 40% de los petroleros del Canadá y de los de Indonesia, unidos a la Royal Dutch y a la Compañía Inglesa de Transportes (éstos son los conocidos trust de la "Shell") y dominan además el 50% del antiguo Sultanato de Korveit y el 25% de la producción de Perú, y de otros diversos países donde instala fantásticas refinerías.

Asimismo el grupo inglés tiene su origen en el franco-canadiense D'Arcy, quien después de enriquecerse en Australia llega a Persia para especular con las posibles concesiones petrolíferas. De esta forma adquiere sus derechos en 1901 por 300.000 libras y funda en Londres una sociedad a la que confiere un tercio de su concesión. Esta descubre el petróleo en Kermanshah y se une en 1908 a la "Burmah Oil C", que ya tenía instalaciones similares en Birmania, creándose de este modo la "Anglo-persian Oil C".

3.2. Centralización de Control, Descentralización de Autoridad

Este valor dinámico y humano, parece como diluirse o perderse en las Empresas gigantes muy descentralizadas, en donde para el modesto empleado u obrero aparece la imagen de un Júpiter Olímpico bajo el rótulo de un director general, cuyos actos responden a las circunstancias del ambiente en que vive, el cual es totalmente distinto, o por lo menos desconocido para sus subordinados.

En general, varias son las causas que muchas veces precipitan a una Empresa hacia la conveniencia de una rápida descentralización y de una liberación de iniciativas, siendo frecuente en estos casos que se presente un evidente confucionismo sobre el significado de la descentralización de autoridad y la absoluta necesidad de unificación del control.

En primer lugar, no debemos confundir administración de grandes empresas con burocracia, en el sentido de ineficiencia que hoy se le adjudica a esta denominación

La burocracia de cuello blanco clasifica papeles y desatiende a los hombres.

Esta es una de las principales razones que impulsan a algunas Empresas hacia la descentralización. Cuando un negocio llega a ser demasiado amplio para mantener el contacto directo, debe ser dividido, o más exactamente, constituido en federación, con un jefe responsable, que debe estar interesado económica y moralmente en los asuntos del departamento.

Ahora bien, paralelamente a esta delegación de autoridad tiene que haber una definición de los sistemas de control y de las políticas de índole general que aquel jefe tiene que respetar.

Naturalmente, en paralelo con la descentralización está la división del mando. El número de subordinados que debe depender de un mando debe ser limitado, ya que la dificultad de control se incrementa exponencialmente según el número de dependientes. En la práctica, el número óptimo de subordinados está en relación con la categoría y funciones del mando; así, algunos autores de organización dan las siguientes cifras: de tres a cinco para directores; de cinco a siete, para jefes superiores, y de siete a veinte, para capataces, según sus funciones. Pero hoy en día, en los Estados Unidos se tiende a aumentar la amplitud del control, o sea el número de empleados a las órdenes de cada jefe, ya que se piensa que al tener pocos subordinados se les controla excesivamente y se coarta la libertad de acción, con el peligro de establecer cuellos de botella o estrangulamientos invisibles en las decisiones del mando. En efecto, con gran número de subordinados se fuerza a aumentar la delegación de autoridad y a utilizar al máximo su capacidad de acción.

En una organización en que cada jefe tiene pocos subordinados, o sea, con estrecha amplitud de control, es preciso definir largas cadenas de mando para llegar a los escalones inferiores. Como consecuencia, al establecerse muchos

niveles jerárquicos, tienden a obstruirse las comunicaciones en ambos sentidos y a crearse rígidas prácticas de administración. Al ensancharse la amplitud de control, se obtienen mejores contactos con los escalones inferiores del mando, al mismo tiempo que se consigue hacer descender el centro de gravedad de las decisiones.

Resulta abrumador el número de jefes que viven en la más profunda ignorancia sobre lo que sucede, incluso de importancia fundamental dentro de los propios departamentos que dirigen.

Es cierto que todos aconsejan que el jefe no debe de entrar en detalles, pero se refieren a la rutina diaria.

3.3. Análisis Vertical de la Organización

El motivo de la técnica de organización, es la división del trabajo. La acertada agrupación de tareas y su situación relativa, supone un análisis horizontal o por pisos de la misma. En cambio, estudiar la dinámica de la decisión constituye una percepción vertical de la organización. Es comprobar todas sus transmisiones de acción y reacción. Ver como el motor la dirección impulsa y a continuación los órganos reciben y actúan a base de dicho impulso.¹³

3.4. Adecuación entre Estructura y Estrategia de una Empresa

Globalizadora

El éxito de la implantación depende, en parte, de la forma en que se dividan, organicen y coordinen las actividades de la organización; en pocas palabras, de la estructura de la organización. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores

¹³ ARTHUR A. Thompson, Jr. A.J.Stickland III/Strategic Management, Concepts and Cases Ed. Irwin, Inc/1992.

cuando su estructura y su estrategia concuerden. En consecuencia, conforme la estrategia básica cambia en el tiempo, también debe hacerlo la estructura.

3.5. La Tesis de Chandler

Alfred Chandler, en su estudio trascendente sobre la historia de las grandes corporaciones, analizó el crecimiento y desarrollo de 70 de las empresas más grandes de Estados Unidos, entre ellas DuPont, General Motors, Standard Oil y Sears, Roebuck. Observó que su desarrollo seguía un patrón común, que aunque las organizaciones cambiaban sus estrategias de crecimiento, con objeto de adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos y demográficos, las estrategias nuevas creaban problemas administrativos e ineficiencias económicas. Así pues, se requerían cambios estructurales para resolver dichos problemas y para aumentar al máximo los resultados económicos. Por tanto, Chandler llegó a la conclusión de que la estructura de la organización seguía la estrategia de crecimiento de la empresa y la reflejaba.

Según Chandler, las organizaciones pasan por tres etapas de desarrollo: de la estructura de una unidad, a la estructura funcional y, de ahí, a la estructura pluridivisional. Al principio, las organizaciones son pequeñas. Por regla general, se ubican en un solo lugar, tienen un solo producto, así como una sola persona que toma las decisiones emprendedoras. Por ejemplo, cuando Bill Hewlett y Dave Packard constituyeron una compañía para producir un oscilador auditivo en 1939, eran personalmente responsables del diseño, la producción, las pruebas y la comercialización.

Sin embargo, conforme crece la organización, el aumento de volumen y de locales, con el tiempo, crea retos nuevos. Entonces, la organización se convierte en una empresa unitaria, con varias unidades de campo y una oficina

administrativa que se encarga de la coordinación, la especialización y la estandarización entre las unidades y que a continuación mencionaremos.

El siguiente paso es la integración vertical. La organización conserva el producto original, pero amplía su alcance y lucha por lograr economías de escala mediante la adquisición de un proveedor de materias primas y componentes o un distribuidor de bienes terminados. Por ejemplo, las pioneras de la integración vertical, las empresas siderúrgicas, con el tiempo, entraron al campo de la minería. Un fabricante quizá se dirija, de manera natural, al almacenaje y las ventas al mayoreo. Empero, la integración vertical crea problemas nuevos cuando los bienes y los materiales pasan por las diversas funciones de la organización. Por consiguiente, la organización se convierte en una organización funcional, con subdivisiones para finanzas, comercialización, producción y otras, así como con sistemas formales para presupuestación y planificación. En realidad lo que esto refleja son los cotos de poder a los que aspiran y desean poseer los directivos de toda empresa.

La Integración Vertical: Amplía el alcance de las operaciones de una organización mediante la adquisición de un proveedor o distribuidor que contribuirá a la producción eficiente de la oferta de productos o servicios primarios.

La Organización Funcional: Es una forma de departamentalización en la que todo el mundo se dedica a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, queda agrupado en una sola unidad.

La Empresa Pluridivisional: Es una organización que se ha expandido a diferentes industrias y que ha diversificado sus productos.

En la tercera etapa, la organización se expande a diferentes industrias y diversifica sus productos. Este fenómeno plantea un reto considerable: seleccionar los productos y las industrias en los que se invertirá el capital de la organización. El resultado es la empresa pluridivisional, que opera casi como un grupo de empresas más pequeñas. Las divisiones de productos, semiautónomas, asumen la responsabilidad de las decisiones de las operaciones a corto plazo y la oficina central conserva la responsabilidad de las decisiones estratégicas con un horizonte de tiempo más largo.

Chandler observó que, con frecuencia, la transición de una estructura a otra se demoraba y era muy dolorosa. Llegó a la conclusión de que las organizaciones no cambian fácilmente de estructura porque los emprendedores fundadores destacan en cuanto a estrategia pero, por regla general, carecen de interés y conocimientos sobre la estructura de la organización. De hecho, cuando la organización es reestructurada, finalmente, el emprendedor suele abandonarla. Esto ha ocurrido con frecuencia, en años recientes, en empresas orientadas a la tecnología y con un veloz crecimiento.¹⁴

En fecha más reciente, Raymond Miles y Charles Snow han realizado muchos estudios para analizar la concordancia entre la estrategia, la estructura y los procesos administrativos de la organización, es decir, el equilibrio entre estar alineado con su ambiente y el mantener interrelaciones internas estables. Argumentan que las organizaciones que tienen éxito logran que su estrategia encaje con el ambiente de sus mercados y apoyan sus estrategias con estructuras y con procesos administrativos debidamente diseñados, mientras que las organizaciones que tienen menos éxito suelen exhibir poco ajuste, externa o internamente, o los dos.¹⁵

¹⁴ PORTER Michael E./Competitive Advantage/Ed. N.Y. Free Press/1985.

¹⁵ ALFRED D. Chandler/Strategy and Structure/Cambridge, Mass/ The M.I.T. Press/1962.

3.6. Las Funciones de los Directores y Gerentes

Como los directores generales pasan la mayor parte de su tiempo creando y dirigiendo estrategias, sus metas y valores personales dan forma, inevitablemente, a la estrategia de la organización.

Por regla general, el cambio de Directores o Gerentes va ligado a un cambio de estrategia.

El papel que desempeñan los Directores y Gerentes en la formulación de estrategias hace que sean especialmente importantes para su implantación.

En primer lugar, los Directores y Gerentes interpretan la estrategia y actúan como jueces de última instancia cuando los gerentes no están de acuerdo en la aplicación.

En segundo, los Directores y Gerentes representan, por medio de sus palabras y acciones, el grado de intensidad del compromiso de la organización con una estrategia.

En tercero, los Directores y Gerentes son fuente de motivación y proporcionan incentivos intangibles que van más allá de la renumeración o los bonos. Los Directores y Gerentes, al recurrir a los valores, las creencias y la lealtad de los miembros, pueden conseguir apoyo para una estrategia.

Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Directores y Gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones.

Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrían aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo

de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta un futuro lejano.

Los Directores y Gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores para definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos.

El diseño organizacional: Determina la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

La estructura organizacional: Es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. En resumidas cuentas el diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

Este paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso del diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional. La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. La toma de decisiones sobre el diseño de la estructura organizacional es un punto focal.¹⁶

¹⁶ D. QUINN Mills/Rebirth of the Corporation/Ed. John Wiley and Sons, Inc./1991.

3.7. Cuatro Puntos de Apoyo para la Estructura Organizacional

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- a) Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- b) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- c) Específicamente define quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- d) Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

Podemos concebir estos cuatro aspectos del trabajo para organizar como cuatro puntos angulares de la construcción estructural.

División del Trabajo. Como observó Adam Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

División del trabajo: Es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. Con lo que se refleja el

hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir:

Departamentalización. Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos.

Departamentalización: Es agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.

Así pues, la departamentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos parecidos y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras, a continuación describimos un cuadro comparativo de la departamentalización:

CUADRO COMPARATIVO DE LA DEPARTAMENTALIZACION ¹⁷

Tipos de departamentalización	Características	Ventajas	Desventajas
FUNCIONAL	Agrupamiento por actividades o funciones principales. División interna del trabajo por especialidad. Autoorientación, introversión.	Mayor utilización de personas especializadas y recursos. Agrupamiento adecuado para actividad continuada, rutinaria y establecida a largo plazo.	Cooperación interdepartamental mínima. Contraindicada para circunstancias ambientales impredecibles y cambiantes.
PRODUCTOS O SERVICIOS	Agrupamiento por resultados en cuanto a productos o servicios. División de trabajo por línea de productos/servicios. Énfasis en los productos y servicios. Orientación hacia los resultados.	Definición de la responsabilidad por productos o servicios, facilitando la evaluación de los resultados. Mejor coordinación interdepartamental. Mayor flexibilidad. Facilita la innovación ideal para circunstancias cambiantes.	Disminución de la especialización. Alto costo operacional por la duplicación de las especialidades. Agrupamiento contraindicado para circunstancias estables y rutinarias. Énfasis en la coordinación, en detrimento de la especialización.
POR TIEMPO	Agrupar las actividades con bases en el tiempo. El uso de turnos en tareas.	Se pueden prestar servicios más allá del horario cotidiano. Es posible usar procesos ininterrumpidos.	Puede faltar supervisión durante el turno de la noche. Existe el factor fatiga. Puede ocasionar problemas de coordinación y comunicación.
GEOGRAFICA O TERRITORIAL	Agrupamiento conforme a la localización geográfica o territorial. Énfasis en la cobertura geográfica. Orientación para el mercado. Extroversión.	Mayor adaptación a las condiciones locales o regionales. Fija responsabilidades locales o regionales, facilitando la evaluación. Ideal para empresas mayoristas.	Disminuye la coordinación (sea la planeación, ejecución y control) de la organización como un todo. Disminución de la especialización.

¹⁷ STEPHEN P. Robbins/Administración Teoría yPráctica/Ed. Prentice Hall/1994.

Tipos de departamentalización	Características	Ventajas	Desventajas
CLIENTELA	Agrupamiento conforme al tipo o volumen de la clientela o compradores. Énfasis en el cliente. Orientación extrovertida más dirigida hacia el cliente que hacia la empresa.	Dispone a la organización para satisfacer las demandas de los clientes. Ideal cuando el negocio depende del tipo o volumen de la clientela. Fija las responsabilidades por cliente.	Vuelve secundarias las demás actividades de la organización (como producción o finanzas). Sacrifica los demás objetivos de la organización (productividad, lucratividad, eficiencia, etc.).
PROCESO	Agrupamiento por fases del proceso, del producto o de la operación. Énfasis en la tecnología utilizada. Introversión.	Mejor arreglo físico y disposición racional de los recursos. Utilización económica de la tecnología. Ventajas económicas del proceso. Ideal cuando la tecnología y el producto son estables y permanentes.	Agrupamiento contraindicado cuando la tecnología sufre cambios y existe desarrollo tecnológico. Falta de flexibilidad y adaptación a los cambios.
PROYECTOS	Agrupamiento en función de los resultados en cuanto a uno o más proyectos. Requiere estructura organizacional flexible y adaptable a las circunstancias del proyecto. Precisa alto grado de coordinación entre órganos cada proyecto.	Ideal cuando la concentración de recursos es grande y provisional, además cuando el producto es de gran calidad. Orienta hacia resultados concretos. Alta concentración de recursos e inversiones, con fechas y plazos de ejecución. Adaptación al desarrollo técnico. Ideal para productos altamente complejos.	Concentra personas y recursos en cada proyecto provisionalmente. Cuando termina un proyecto hay incertidumbre en cuanto a otros. Discontinuidad y parálisis. Imprevisión en cuanto a nuevos proyectos. Angustia de los especialistas cuando se trata de su propio futuro.
MATRICIAL	Su esencia es la combinación de patrones funcionales y de proyectos o productos.	Asegura que la influencia se base en conocimientos e información. Equilibra el poder de los gerentes funcionales y de proyectos. ¹⁷	Aumenta los costos de administración. Requiere de reuniones y consume tiempo.

¹⁷ STEPHEN P. Robbins/Administración Teoría yPráctica/Ed. Prentice Hall/1994.

Jerarquía. Los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo de administración). El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales y centrales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Otros gerentes, de menor rango, se ubican en los diversos niveles de la organización.

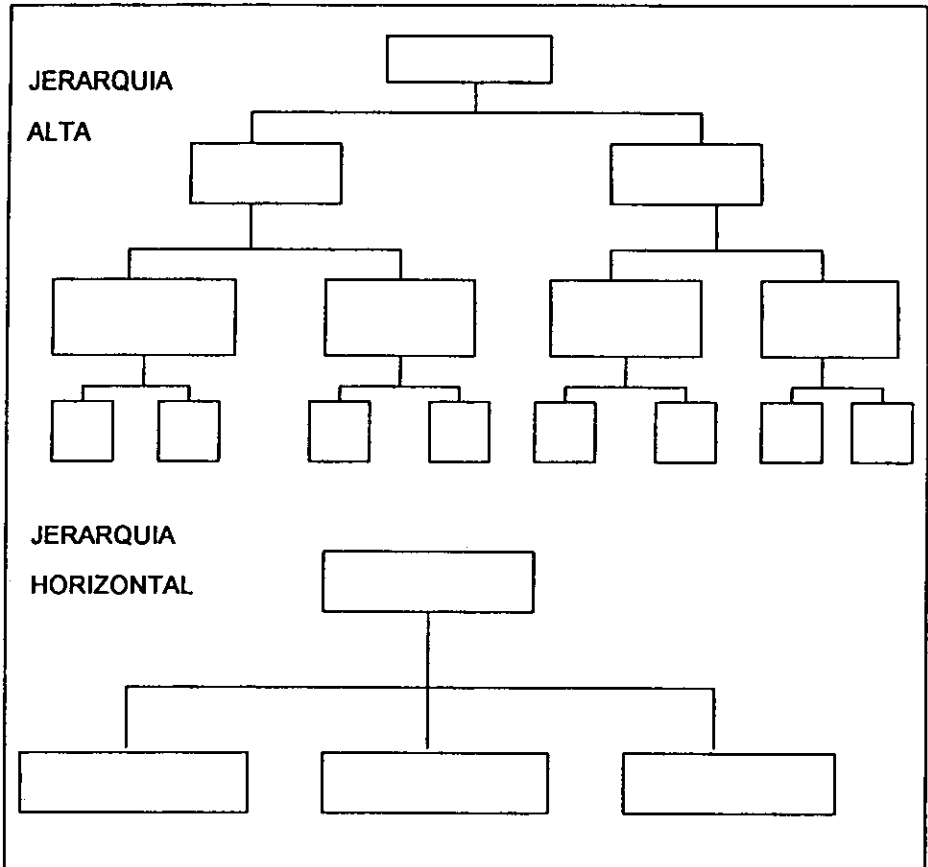
Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones.

En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extienden demasiado y que los empleados reciben poca dirección o control. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican diversos niveles de la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo

cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías horizontales, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

JERARQUIA ALTA Y JERARQUIA HORIZONTAL



En años recientes, una de las tendencias más notorias apunta hacia jerarquías más planas para las organizaciones. Se habla de esta tendencia como parte de un fenómeno conocido como reducción de tamaño.

A principios de siglo XX, diversos autores trataron de determinar la cantidad máxima de personas que podía supervisar un gerente y muchos llegaron a la conclusión que el máximo universal era seis. Hoy, la idea de que un administrador puede controlar las actividades de sólo seis personas, sean cuales fueren las circunstancias, nos resulta extraño, pero los autores antiguos se deben interpretar en el contexto de las circunstancias históricas en las que vivían y trabajaban.

Una serie de organizaciones, grandes y pequeñas, están optando por estructuras más horizontales. Con frecuencia, el servicio a clientes se colocaba después de la política interna. Así pues, los directivos de las empresas empezaron a abandonar la estructura piramidal tradicional, de la cima hacia la base, pues, al parecer inhibía la productividad. Cambiar la estructura organizacional significó reducir una nómina de empleados, pero dio por resultado una organización enfocada hacia el servicio a clientes.

La estructura no limita la productividad de nadie. Los principios de una jerarquía mínima y las operaciones a pequeña escala son fundamentales. La organización globalizadora está compuesta por una serie de empresas independientes (subsidiarias) que, por regla general, tienen un gerente, una cantidad limitada de consultores y empleados.

3.8. La Importancia del Licenciado en Administración en la Coordinación

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan.

Las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren un mayor nivel de coordinación.

La coordinación también se puede dar en el caso de personas que trabajan en organizaciones diferentes.

Existen diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen, en forma natural, entre los miembros de diferentes departamentos y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización.

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, puedan contribuir a las metas organizacionales.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch han señalado que la división de trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. Estas diferencias que Lawrence y Lorsch

llaman diferenciación pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades de trabajo.¹⁸

Lawrence y Lorsch han identificado cuatro tipos de diferenciación.

En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la organización y la forma de perseguirlas. Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad.

En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una percepción del tiempo diferente. Por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

Tercero.- Los estilos interpersonales, la percepción del tiempo influye sobre este tipo de diferenciación. Por ejemplo, en producción, donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Los empleados de Investigación y Desarrollo podrían preferir una comunicación más tranquila, una que fomente la lluvia de ideas y el análisis de muchas alternativas.

Un cuarto tipo es la formalidad de los departamentos puede ser diferente. Mientras que una unidad de producción quizá necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal pueden existir normas más generales.¹⁹

¹⁸ P.R. LAWRENCE And J.W. Lorsch/Organization and Environment Managing Differentiation and Integration/Ed. Boston Harvard Business School, División of Research/1967.

¹⁹ IBID.

Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización.

En lugar del término coordinación, Lawrence, y Lorsch usan integración para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos.²⁰

Factores para Lograr una Coordinación Efectiva. La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de información, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamiento de información.

Usar Técnicas Básicas de la Administración. Cuando se requiere una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización.

Ampliar las Fronteras. Cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizá sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el papel para ampliar las fronteras. Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos.

²⁰ IBID.

Reducir la Necesidad de Coordinación. Cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Jay Galbraith describe dos formas para hacerlo: crear recursos escasos y crear unidades independientes.²¹

El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que unas unidades tengan manga ancha para satisfacer los requisitos de otras.

Otra forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros puedan realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos.

3.9. Enfoque Tecnológico de las Tareas de la Estructura

"Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. La tecnología de tareas se divide en cuatro partes.²²

a) La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a la medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales.

²¹ JAY R. Galbraith/*Organization Design/Addison Wesley/1977/* p.p. 28-36.

²² JOAN Woodward/*Industrial Organization/Oxford University Press/1965.*

- b) La producción de partidas pequeñas se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán.
- c) La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble (por ejemplo, los chips de computadoras).
- d) La producción en procesos se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipo sumamente complejo que trabaja en forma continua.

Los estudios condujeron a tres conclusiones generales.

En primer término, cuanto más compleja la tecnología desde la producción unitaria hasta la de proceso, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación.

En segundo, el tramo de administración para los gerentes del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas con producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercero, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder

concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas. En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

3.10. Reducción de Tamaño de la Estructura

Versión de la reestructuración de la organización que deriva en la disminución del tamaño de la organización, y con frecuencia, produce una estructura de organización más plana u horizontal; una manera en que las organizaciones se convierten en estructuras más delgadas y flexibles, que pueden responder con más agilidad al ritmo de cambios de los mercados mundiales.

En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Los gerentes de muchas empresas estadounidenses adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por tanto, empresas como Xerox, Exxon, International Business Machine y General Motors Company desarrollaron burocracias de muchos niveles que, con el tiempo,

resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias; y una creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además con los avances tecnológicos de largo alcance que obligaron a gerentes de empresas globalizadoras muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son eficacia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles, que puedan responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

La reducción de tamaño ha significado un enorme costo para los millones de personas que han perdido su empleo.

Estudios recientes arrojan que las víctimas de la reducción de tamaño y la reestructuración están pagando costos que significan mucho más que perder un sueldo y, con frecuencia, sueldos más bajos cuando encuentran empleo nuevo y que incluyen problemas como la pérdida de autoestima, el alcoholismo y el divorcio, así como un deterioro permanente en el nivel de vida. Katharine Newman observa un fenómeno que ha llamado movilidad descendente. El término se refiere a la situación de muchos gerentes de niveles medios y altos un grupo de estadounidenses de "clase media" que se pensaba estaban a salvo de perder su empleo, cuyos empleos departamentos y divisiones han sido eliminados. Estas personas se unen a las muchas personas, que no son gerentes, cuyo empleo ha desaparecido debido a la reestructuración.

Los efectos de la reducción de tamaño. Cada vez son más las empresas que buscan seguir siendo competitivas recortando costos y reduciendo su

cantidad de trabajadores, y cada vez son más las personas que se encuentran sin su antiguo empleo y formando colas para conseguir otros.

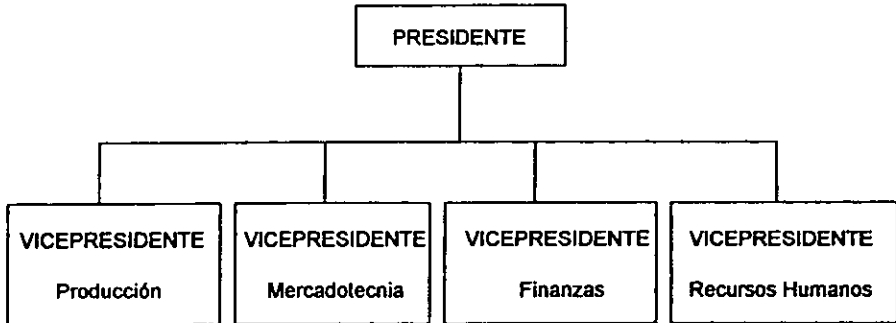
3.11. Tipos de Estructuras Organizacionales

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

Organización Funcional. La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos.

Es una forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA



Cada vicepresidente es responsable de una función principal de la organización

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización (Ver el organigrama anterior). La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados tratándose de una estructura funcional. Por último, la coordinación de las

funciones de los miembros de la organización entera se puede convertir en un verdadero problema para los gerentes superiores. Como los miembros de cada departamento quizá se sientan aislados de los de otros departamentos (o superiores a ellos), pueden tener problemas para trabajar en unión de otras personas para alcanzar las metas de la organización.

En pocas palabras, la estructura funcional puede resultar un marco difícil para que los gerentes coordinen las actividades de los empleados.

Organización por Producto/Mercado. Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto. La organización por producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

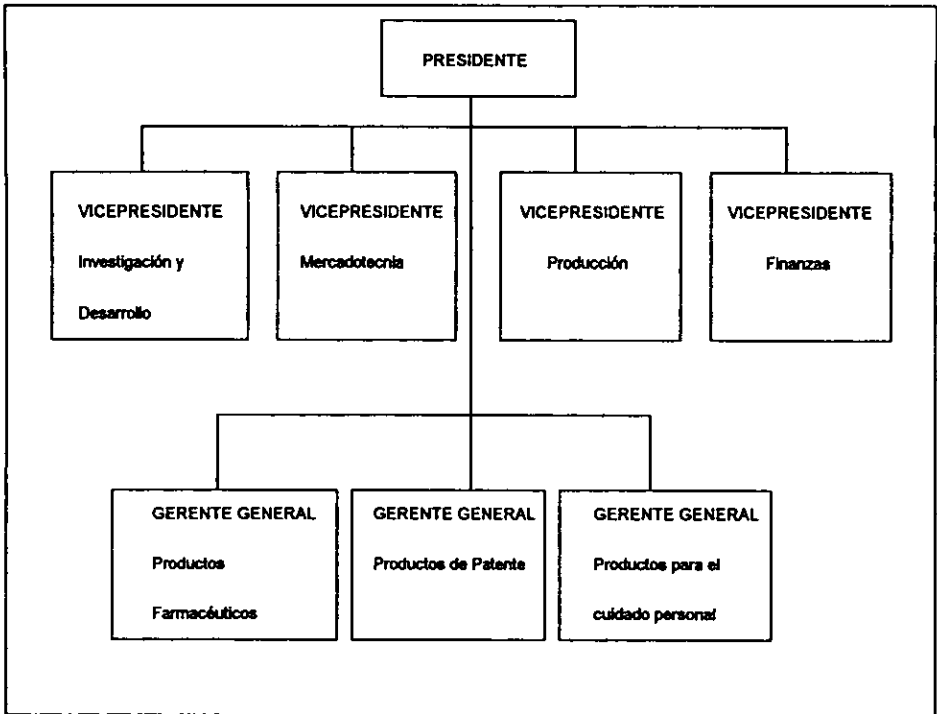
La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se toma demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin

embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la división por producto, (Ver la siguiente figura)

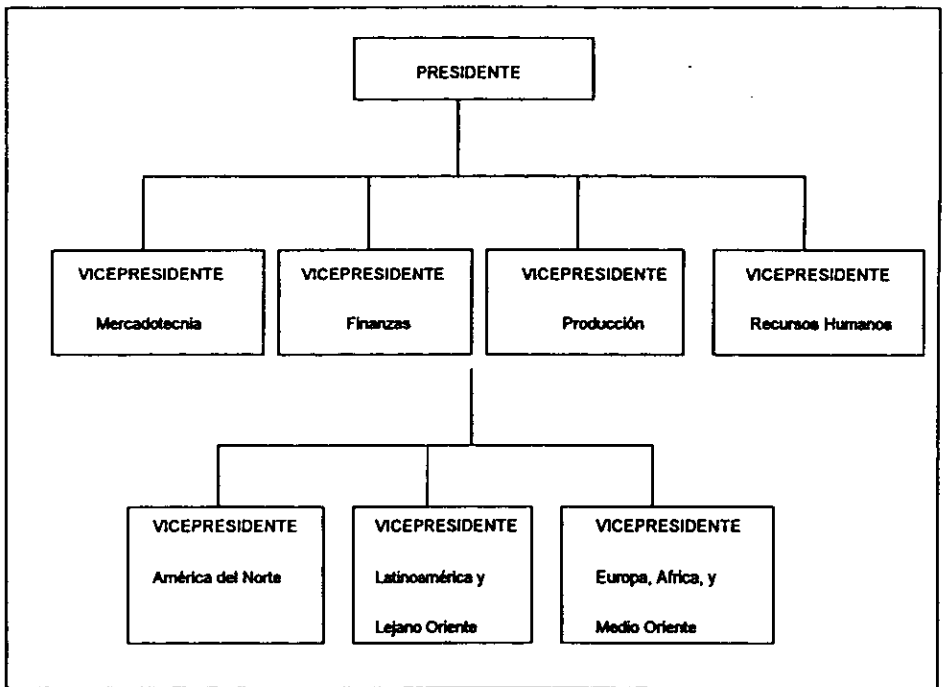
ORGANIGRAMA FUNCIONAL POR PRODUCTO/MERCADO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA: DIVISION POR PRODUCTOS



Cada Gerente General es responsable de una categoría principal de productos y los Vicepresidentes de las áreas funcionales ofrecen servicios de apoyo a los Gerentes Generales.

Por regla general, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, así como por empresas mineras y productoras de petróleo. La organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado. (Ver el siguiente cuadro).

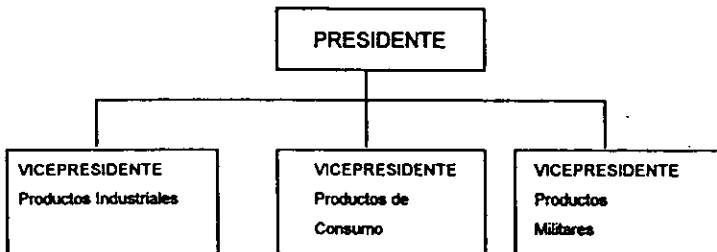
ORGANIGRAMA FUNCIONAL POR PRODUCTO/MERCADO DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA: DIVISION GEOGRAFICA



Cada Vicepresidente de área es responsable de las actividades de la empresa en una zona geográfica. Los Vicepresidentes funcionales ofrecen apoyo y coordinación para las áreas a su cargo.

En el caso de la división por clientes, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos (Ver el siguiente cuadro).

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA:
DIVISION POR CLIENTES.**



Cada Vicepresidente es responsable de una serie de productos agrupados de acuerdo con el tipo de cliente a quien se venderán.

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencias requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción. Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la

responsabilidad este clara. El desempeño de la administración divisional se puede medir en términos de sus pérdidas o utilidades.

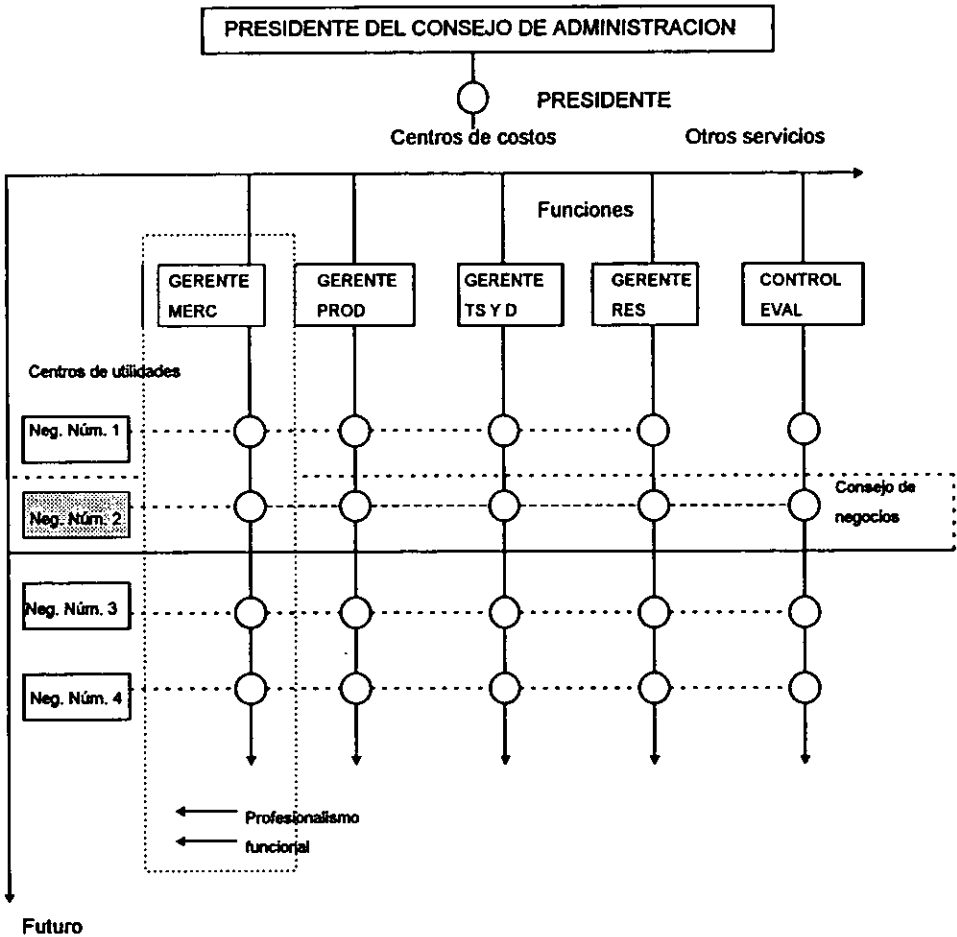
No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera.

Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades.

La Organización Matricial es una estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

La estructura matricial, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple" es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. (Ver el siguiente cuadro).

LA ESTRUCTURA MATRICIAL ²³



²³ William C. Goggin, Harvard Business Review, (enero-febrero de 1974). President and fellows of Harvard College.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Primero una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones.

El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. Quizá cuenten con gerentes de productos o divisiones, como en el caso de la empresa con divisiones, así como con gerentes nacionales para cada uno de los países donde la empresa realiza actividades. Por tanto, un empleado de división dependerá del gerente de la división, en cuanto a asuntos relacionados con los productos, y del gerente nacional, en cuanto a asuntos de políticas o aquellos que impliquen relaciones internacionales.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación que asolan a la mayor parte de los diseños funcionales se reducen al mínimo en este caso, porque el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo. En sí, esto produce un beneficio secundario; las personas, como trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan las personas que tienen la responsabilidad de diferentes campos, esto es trabajar sinergizadamente.

Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos. Por último, si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficacia; existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas aten las manos a los gerentes.

Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por primera vez o cuando una disposición temporal adquiere carácter de permanente. Para proteger a las personas que funcionan bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

3.12. Estructura Formal e Informal de la Organización

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quien es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

Estructura informal de la organización. Las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados. Posteriormente ya conocidos los tipos de estructuras se puede pasar al análisis de estructuras.

Análisis de Estructuras. Una vez que las fuerzas que afectan la competencia en un sector comercial, de servicios o industrial y sus causas fundamentales han sido diagnosticadas, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en función del sector con el cual compite. Desde un punto de vista estratégico, los puntos fuertes y débiles cruciales son la posición de la empresa frente a las causas fundamentales de cada elemento de la fuerza competitiva. Al enfrentarse a la competencia por parte de las empresas establecidas encontramos en forma general varios enfoques posibles:

- Posicionamiento de la empresa de tal manera que sus capacidades proporcionen la mejor posición defensiva en función de las fuerzas competitivas existentes;
- Influir en el equilibrio de fuerzas mediante movimientos estratégicos, mejorando así la posición relativa de la empresa; o
- Anticipar los cambios en los factores que fundamenten las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez, aprovechando el cambio para elegir una estrategia adecuado al nuevo equilibrio competitivo antes de que los competidores lo reconozcan.

Posicionamiento. El primer enfoque, toma como un hecho la estructura del sector comercial industrial y adecúa los puntos fuertes y débiles de la empresa a dicha estructura. La estrategia puede considerarse como la creación de defensas

en función de las fuerzas competitivas o encontrar una posición en el sector industrial en donde las fuerzas sean más débiles.

El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas señalarán las áreas en donde la empresa debe enfrentarse a la competencia y en donde evitarla.

Cambiando el Equilibrio. Una empresa puede establecer una estrategia que tome la ofensiva. Esta postura está diseñada no sólo para hacer frente a las fuerzas en sí mismas, sino también para alterar sus orígenes.

Las innovaciones en la comercialización pueden elevar la identificación de la marca o diferenciar de otra manera el producto. Las inversiones de capital en instalaciones a gran escala o la integración vertical afectan las barreras de ingreso. El equilibrio de las fuerzas es en parte el resultado de factores externos y en parte se encuentra dentro del control de la empresa. Se puede utilizar el análisis estructural para identificar los factores clave que impulsan la competencia en un sector industrial en particular y así las áreas en donde la acción estratégica para influir en el equilibrio rendirán los mejores resultados.

Tomando Ventaja del Cambio. La evolución de un sector comercial e industrial tiene importancia estratégica debido a que la evolución, como es natural, lleva con ella cambios en las fuerzas estructurales de la competencia. En el patrón del ciclo de vida del sector industrial, por ejemplo, las tasas de crecimiento cambian, se dice que la publicidad declina en tanto el negocio se hace maduro, y las compañías tienden a integrarse verticalmente.

Estas tendencias no son tan importantes por sí mismas: lo que es crítico es si afectan los elementos estructurales de la competencia. Considérese la integración vertical, en la etapa de maduración del sector industrial de las

minicomputadoras, en el cual se está registrando una intensa integración vertical, tanto en la fabricación como en el desarrollo de los elementos lógicos (software). Esta tendencia significativa está incrementando fuertemente las economías de escala así como las inversiones de capital necesarias para competir en este sector industrial. Esto a su vez está elevando las barreras de ingreso y puede obligar a salir del sector industrial algunos de los competidores más pequeños una vez que el crecimiento se nivele.

Es obvio que las tendencias que tienen mayor prioridad desde el punto de vista estratégico son las que afectan a los aspectos de mayor importancia para la competencia en un sector industrial y a los que aportan nuevos factores estructurales al primer plano.

El análisis estructural puede utilizarse para pronosticar la rentabilidad eventual de un sector comercial, de servicios o industrial. En la planeación a largo plazo, la tarea es examinar cada una de las fuerzas competitivas, pronosticar la magnitud de cada una de las causas fundamentales, y luego formar un cuadro combinado de rentabilidad potencial probable del sector.

El resultado de tal ejercicio puede diferir mucho de la estructura existente del sector comercial, de servicios o industrial.

3.13. Estrategia de Diversificación

El marco para analizar la competencia en un sector comercial e industrial se puede utilizar para fijar la estrategia de diversificación. Proporciona una guía para responder a la extremadamente difícil pregunta inherente a las decisiones de diversificación: "¿Cuál es el potencial de este negocio?". El marco de referencia puede permitir a una empresa descubrir un sector industrial con un buen futuro

antes de que éste se refleje en los precios de adquisición de los posibles candidatos.

El marco de referencia también ayuda a identificar tipos de afinidad particularmente valiosos en la diversificación.

Análisis Estructural y Definición de Sector. Se ha puesto mucha atención en la definición del sector industrial preponderante como un paso crucial en la formulación de la estrategia competitiva. Numerosos autores también han subrayado la necesidad de observar más allá de la relación producto función para definir un negocio, más allá de las fronteras nacionales al tomar en cuenta el potencial de la competencia internacional, y más allá de la categoría de los actuales competidores de uno al considerar a los que pueden llegar a ser competidores mañana. Como resultado de estos apremios, la definición apropiada del sector o sectores industriales de una empresa se ha convertido en tema de debates interminables. Un importante motivo en este debate es el temor de pasar por alto fuerzas latentes de competencia que algún día pueden amenazar al sector industrial correspondiente. El análisis estructural, enfocado en forma general en la competencia mucho más allá de los rivales existentes, debe reducir la necesidad de debates sobre dónde fijar las fronteras del sector industrial. Cualquier definición de un sector industrial es esencialmente la elección de dónde trazar la línea entre los competidores establecidos y los productos sustitutos, entre las empresas existentes y las que potencialmente puedan ingresar; entre las dichas empresas, los proveedores y compradores.

Los principios del análisis estructural deben señalar la elección, así como permitir que el analista explique o pronostique la relación entre la participación y la rentabilidad en cualquier empresa en particular.

Riesgos de las Estrategias Genéricas. Fundamentalmente, los riesgos al buscar las estrategias genéricas son dos: primero, fallar en lograr o mantener la estrategia; segundo, que el valor de la ventaja estratégica por alcanzarse erosione con la evolución del sector industrial. Con mayor exactitud, las dos estrategias se fundamentan en la erección de distintas clases de defensas contra las fuerzas competitivas, y no es de sorprender que comprendan distintos tipos de riesgos, que es importante hacerlos explícitos para la mejor elección de la empresa entre las alternativas.

Riesgo del Liderazgo en Costos. El liderazgo en costos impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejoras tecnológicas. Las disminuciones en costo con el volumen acumulado de ninguna manera son automáticas ni tampoco se logra la cosecha de todas las economías de escala sin mucha atención.

El liderazgo en costos es vulnerable a los mismos riesgos, de confiar en la escala o en la experiencia como barreras de ingreso. Algunos de estos riesgos son:

- Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado;
- El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial de algunos de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas al estado del arte;
- La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación.

- Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.

Riesgos de la Diferenciación. La diferenciación también tiene una serie de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca.
- Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados;
- La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura.

Riesgos del Enfoque o Alta Segmentación. El enfoque todavía comprende otro grupo de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminando así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.
- Los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento.
- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.

3.14 Dimensiones de la Estrategia Competitiva

Las estrategias de las empresas para competir en un sector industrial pueden diferir en una gran variedad de formas. Sin embargo, las siguientes dimensiones estratégicas capturan por lo general las diferencias posibles entre las opciones de estrategia de una empresa en un sector industrial dada:

- **Especialización:** el grado hasta el cual concentra sus esfuerzos en términos de la amplitud de su línea, de los segmentos objetivo de clientes y de los mercados geográficos atendidos;
- **Identificación de la marca:** el grado hasta en el cual busca la identificación de la marca más que la competencia basada principalmente en el precio o en otras variables. La identificación de la marca puede lograrse por medio de la publicidad, de la fuerza de ventas o por una variedad de otros medios;
- **Empujón / versus / jalón:** el grado hasta el cual busca crear la identificación de la marca directamente con el consumidor final / versus / el apoyo de los canales de distribución en la venta de su producto;
- **Selección del canal:** selección del canal de distribución, que va desde los canales propiedad de la empresa a canales de especialidades hasta salidas de línea general;
- **Calidad del producto:** su nivel de calidad del producto, en términos de materias primas, especificaciones, apego a las tolerancias, características, etc;
- **Liderazgo tecnológico:** el grado hasta el cual busque el liderazgo tecnológico / versus / seguir o imitar. Es importante observar que una empresa podría ser un líder tecnológico por no producir deliberadamente el producto de la más alta calidad en el mercado; la calidad y el liderazgo tecnológico no necesariamente van juntos;
- **Integración vertical:** el nivel del valor agregado reflejado en el grado de integración hacia adelante y hacia atrás adoptado, incluyendo si la empresa tiene distribución cautiva, canales minoristas propios o exclusivos;

- **Posición de costo:** el grado hasta el cual busque una posición de costos bajos en la fabricación y distribución a través de inversiones en instalaciones y equipo para minimizar costos;
- **Servicio:** el grado hasta el cual proporcione servicios auxiliares con su línea de productos, tales como ayuda técnica, una red interna de servicio, crédito, etc. Este aspecto de la estrategia podría considerarse como parte de la integración vertical, pero es útil separarla para propósitos analíticos;
- **Política de precios:** su posición relativa de precios en el mercado. La posición de precio por lo general estará relacionada con otras variables tales como posición de costo y calidad del producto, pero el precio es una variable estratégica especial que debe tratarse por separado;
- **Apalancamiento:** el grado de apalancamiento financiero y apalancamiento de operación que tenga;
- **Relación con la casa matriz;** requisitos sobre el comportamiento de la unidad basados en la relación entre una unidad y la empresa matriz. La empresa podría ser una unidad de un conglomerado altamente diversificado, uno de una cadena vertical de negocios, parte de un conjunto de negocios relacionados en un sector general, una subsidiaria de una empresa extranjera, etc. La naturaleza de la relación con la matriz influirá en los objetivos con los cuales la empresa es administrada, los recursos de que disponga y que determine quizá algunas operaciones o funciones que comparta con otras unidades (con las implicaciones de costo resultantes);
- **Relación con los gobiernos nacional y anfitrión:** en las empresas internacionales, las relaciones que la misma haya desarrollado a las que esté sujetas con su gobierno nacional así como con los gobiernos anfitriones en los países extranjeros en donde se esté operando. Los gobiernos nacionales pueden proporcionar recursos u otra ayuda a la empresa, o a inversa, puede

regular a la empresa o influir en sus objetivos en otra forma. Los gobiernos anfitriones suelen desempeñar papeles similares.

Cada una de estas dimensiones estratégicas pueden ser descritas para una empresa a diferentes niveles de detalle y se podrían agregar otras dimensiones para refinar el análisis; lo importante es que estas dimensiones proporcionan un panorama general de la posición de la empresa.

El ámbito de las diferencias estratégicas sobre una dimensión particular depende obviamente del sector industrial, comercial o de servicios.

Grupos Estratégicos. El primer paso en el análisis estructural dentro de los sectores industriales comerciales y de servicios es caracterizar las estrategias de todos los competidores de importancia a lo largo de estas dimensiones. Esta actividad permite entonces el cartografiado del sector industrial en grupos estratégicos. Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente. Sin embargo, por lo general existe un número pequeño de grupos estratégicos que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial.

Obsérvese que para propósitos de definir a los grupos estratégicos, las dimensiones estratégicas deben incluir las relaciones de la empresa con su matriz.

Estos grupos existen por varias razones, tales como fuerzas y debilidades diferentes al inicio de sus operaciones, diferentes épocas de ingreso al negocio y accidentes históricos, una vez que se han formado los grupos, las empresas que se encuentran en el mismo grupo estratégico por lo general se parecen mucho

una a otra en muchas formas además de los aspectos estratégicos generales. Tienden a poseer participaciones similares en el mercado y también a ser afectadas y a responder en igual forma a los eventos externos o a los movimientos competitivos en el sector industrial debido a sus estrategias similares.

El grupo estratégico es un dispositivo analítico diseñado como ayuda en el análisis estructural. Es un marco de referencia intermedio entre considerar a un sector industrial en su conjunto y considerar a cada empresa por separado.

El siguiente paso en el análisis estructural dentro de un sector industrial consiste en evaluar el poder negociador relativo de cada grupo estratégico en el sector industrial con sus compradores y proveedores.

Los Grupos Estratégicos y la Amenaza de Sustitutos. Los grupos estratégicos también pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos, operan a diferentes niveles de calidad o de refinamiento tecnológico, tienen desímiles posiciones de costos, etc. Tales diferencias pueden hacerlos más o menos vulnerables a los sustitutos, aún cuando todos los grupos estratégicos se encuentran en el mismo sector industrial.

En consecuencia, en el análisis estructural dentro de un sector industrial es evaluar la posición relativa de cada grupo estratégico contra los productos sustitutos.

Los Grupos Estratégicos y la Rivalidad Entre Empresas. La presencia de más de un grupo estratégico en un sector industrial tiene implicaciones para la rivalidad entre sectores industriales o competencia en precio publicidad, servicio y otras variables. Algunas de las características estructurales que determinan la fuerza de la rivalidad competitiva pueden aplicarse a todas las empresas en el

sector y dar sí el contexto en el cual interactúan los grupos estratégicos. Sin embargo, hablando en términos generales, la existencia de grupos estratégicos múltiples significa por lo regular que las fuerzas de la rivalidad competitiva no son enfrentadas por igual por todas las empresas en el sector industrial.

Cabe mencionar que la presencia de varios grupos estratégicos a menudo afectará el nivel general de rivalidad en el sector. Su presencia aumentará usualmente la rivalidad porque implica mayor diversidad o de asimetría entre las empresas del sector industrial en el sentido definido.

Sin embargo, no todas las diferencias en estrategia son de igual significancia al afectar la rivalidad entre sectores industriales, y el proceso de la rivalidad competitiva es asimétrico. Algunas empresas están más expuestas que otras a una rebaja de precios lesiva y a otras formas de rivalidad por parte de diferentes grupos estratégicos. Hay cuatro factores que determinan la fuerza en que interactuarán los grupos estratégicos de un sector industrial al competir por clientes:

- a) La interdependencia del mercado entre grupos, o el grado hasta el cual sus clientes objetivo se traslapan;
- b) La diferenciación del producto lograda por los grupos;
- c) El número de grupos estratégicos y sus tamaños relativos;
- d) La distancia estratégica entre grupos, o el grado hasta el cual divergen las estrategias.

La influencia de más importancia sobre la rivalidad entre los grupos estratégicos en su interdependencia en el mercado, o el grado hasta el cual distintos grupos estratégicos están compitiendo por los mismos clientes o compiten por clientes en segmentos marcadamente diferentes del mercado. Si los grupos estratégicos tienen una elevada interdependencia en el mercado, las diferencias en estrategia conducirá a la más reñida rivalidad.

A medida que los clientes a los que venden llegan a diferenciarse más, la rivalidad se asemeja más pero no igual, al caso en el que los grupos estuvieran en sectores industriales distintos.

La clave que influye en la rivalidad se encuentra en el grado de diferenciación del producto creado por las disímiles estrategias entre grupos. Si estrategias divergentes conducen a distintas y diversas preferencias de marca por parte de los clientes, entonces la rivalidad entre los grupos tenderá a ser mucho menor que si el producto ofrecido se considera como intercambiable.

El factor final, la distancia estratégica, se refiere al grado en el cual divergen las estrategias en diferentes grupos en términos de las variables clave, tales como identificación de la marca, posición de costo y liderazgo tecnológico, así como en circunstancias externas, tales como la relación con sus casas matrices o gobiernos. Cuando mayor sea la distancia estratégica entre los grupos, siendo lo demás igual, es probable que sean más vigorosas las escaramuzas competitivas entre las empresas. Las empresas que buscan enfoques competitivos muy diferentes tienden a tener ideas por completo distintas respecto a como competir y les es difícil entender el comportamiento de los otros y evitar reacciones equivocadas y brotes bélicos.

En consecuencia, los grupos estratégicos afectan al patrón de rivalidad dentro del sector industrial.

3.15. Los Fundamentos de la Rentabilidad de una Empresa

Hemos visto que los grupos estratégicos que difieren pueden tener situaciones que varían con respecto a todas y cada una de las fuerzas competitivas que actúan sobre un sector o sea, ¿cuáles son los factores que determinan el poder del mercado y por ende el potencial de utilidades de una empresa en particular en un sector industrial?

Basándonos en los conceptos ya presentados, los determinantes fundamentales de la rentabilidad de una empresa son:

Características Comunes del Sector Industrial.

- a) Los elementos industriales que determinan la intensidad de las cinco fuerzas competitivas y que se aplican por igual a todas las empresas; estos rasgos incluyen factores tales como la tasa de crecimiento de la demanda en el sector industrial, potencial general para la diferenciación del producto, estructura de las empresas abastecedoras, aspectos de la tecnología, etc., que fijan el contexto general de la competencia para todas las empresas del sector.

Características Del Grupo Estratégico:

- b) La altura de las barreras de movilidad que protegen al grupo estratégico de la empresa.
- c) El poder de negociación del grupo estratégico de la empresa con los clientes y proveedores.
- d) La vulnerabilidad del grupo estratégico de la empresa ante los productos sustitutos.
- e) La exposición del grupo estratégico de la empresa a la rivalidad de otros grupos.

Posición de la Empresa Dentro de su Grupo Estratégico

- f) El grado de competencia dentro del grupo estratégico.
- g) La escala de la empresa con relación a otras en su grupo.
- h) Costos de ingreso al grupo.
- i) La habilidad de la empresa para ejecutar o implantar su estrategia desde el punto de vista operacional.

Las características en el sector industrial de la estructura del mercado elevan o hacen descender el potencial de utilidades para todas las empresas en el sector industrial, pero no todas las estrategias en el sector tienen igual potencial de utilidades. Cuanto más altas sean las barreras a la movilidad que protegen al grupo estratégico, será más fuerte la posición de negociación con proveedores y clientes, cuanto más baja sea la vulnerabilidad del grupo a los productos sustitutos y menos expuesto esté el grupo a la rivalidad de otros grupos, más elevado será el potencial de utilidades promedio de las empresas en ese grupo.

La posición de la empresa en su grupo estratégico también depende de su costo de ingreso al grupo. Las habilidades y recursos de que dispone la empresa al entrar al grupo pueden darle una ventaja o una desventaja con relación a otros en el grupo. Algunas de estas habilidades o recursos para el ingreso están basadas en la posición de la empresa en otros sectores industriales o de su éxito previo en otros grupos estratégicos del mismo sector.

Algunas empresas son superiores en su habilidad para organizar y administrar las operaciones, para desarrollar temas creativos de publicidad con presupuestos iguales, para hacer irrupciones tecnológicas con los mismos gastos.

Son mas Rentables las Empresas Grandes que las Empresas Pequeñas. Se ha suscitado mucha discusión reciente respecto a la estrategia, argumentándose que la empresa con la mayor participación en el mercado será la más rentable. El análisis anterior sugiere que el que esto sea cierto o no, depende de las circunstancias. Si las empresas grandes en un sector industrial compiten en grupos estratégicos que estén más protegidos por barreras de movilidad que las empresas pequeñas, en posiciones más fuertes con relación a los clientes y proveedores, más aislados de la rivalidad de otros grupos, etc., entonces

ciertamente serán más rentables las empresas grandes que las empresas pequeñas. Por ejemplo, en sectores industriales como el cervecero, el de artículos sanitarios y el de receptores de televisión, o en donde existen sustanciales economías de escala en la fabricación, distribución y servicio a una línea completa de productos, así como economías de escala en publicidad nacional, entonces las empresas grandes serán probablemente más rentables que las empresas pequeñas. Por otra parte, si las economías de escala en producción, distribución o en otras funciones no son demasiado grandes, las empresas más pequeñas que siguen estrategias especializadas pueden lograr una diferenciación más elevada del producto o mayor progreso tecnológico, o un servicio superior en sus nichos especiales en comparación con las empresas grandes. En tales sectores, las empresas pequeñas bien pueden ser más rentables que las empresas más grandes con línea de productos más amplia como la ropa para dama.

En ocasiones se argumenta que si las empresas con participación pequeñas son más rentables que las grandes con alta participación, eso revela un error en la definición del sector industrial. Los defensores del papel dominante de la participación de mercado alegan que debería definirse al mercado en una forma más estrecha, en cuyo caso, las empresas "pequeñas" ciertamente tendrían una mayor participación en un segmento especializado que la empresa con línea amplia de productos o servicios. Pero si empleamos una definición estrecha del mercado, definiríamos también estrictamente al mercado en los sectores industriales en donde las empresas con línea amplia son las más rentables. En tales casos, encontraríamos a menudo que las grandes empresas no tendrían necesariamente la mayor parte de cada segmento, pero que sin embargo cosechan grandes economías de escala.

La evidencia empírica sugiere que la relación entre la rentabilidad con una gran participación y con participación pequeña depende del sector industrial.

Los Grupos Estratégicos y la Posición de Costo. Otro fenómeno comparativamente reciente en el pensamiento sobre la formulación de la estrategia, es que la posición de costo es el único factor sostenible sobre el cual se puede crear una estrategia competitiva. La empresa con los costos más bajos, según esta opinión, siempre estará en posición de invadir el territorio de otras áreas de la estrategia, como la diferenciación, la tecnología o el servicio, sobre los cuales está basada la estrategia de otros grupos.

Esta opinión es seriamente engañosa, incluso haciendo a un lado el hecho de que la posición de costo bajo no es de ninguna manera fácil de sostener, en la mayoría de los sectores industriales existen una variedad de formas para crear barreras a la movilidad o construir en otra forma una sólida posición estructural. Estas distintas estrategias por lo general comprenderán grupos de políticas funcionales discrepantes y a menudo conflictivas. Una empresa que intenta alcanzar la máxima efectividad en una estrategia, rara vez será la más efectiva al atender las necesidades satisfechas por otras.

3.16. Implicaciones para la Formulación de la Estrategia

La formulación de la estrategia competitiva en un sector industrial puede considerarse como la elección del grupo estratégico en el cual se va a competir. Esta elección puede implicar la selección del grupo estratégico que comprenda el mejor balance entre el potencial de utilidades y los costos de la empresa para ingresar a él, o puede involucrar la creación de un grupo estratégico enteramente nuevo. El análisis estructural dentro de un sector industrial señala los factores que determinarán el éxito de una posición estratégica en particular para la empresa.

Como es sabido la guía más amplia para la formulación de la estrategia está enunciada en términos de igualar los puntos fuertes y débiles de una empresa, en particular su competencia distintiva, para las oportunidades y riesgos en su ambiente. Los principios del análisis estructural dentro de un sector nos permiten ser mucho más concretos y específicos respecto a cuáles son las fortalezas, debilidades, características distintivas de una empresa y cuáles son las oportunidades y riesgos del sector. Los puntos débiles y fuertes de una empresa pueden señalarse como a continuación se detallan:

Puntos Fuertes

- Factores que forman las barreras a la movilidad que protegen a su grupo estratégico.
- Factores que aumentan el poder de negociación frente a clientes y proveedores;
- Factores que aíslan a su grupo de la rivalidad de otras empresas;
- Escala mayor con relación a su grupo estratégico.
- Factores que permiten costos de ingreso inferiores a otros en su grupo estratégico.
- Grandes habilidades para implantar las estrategias con relación a sus competidores;
- Recursos y habilidades que permiten a la empresa vencer las barreras de movilidad y cambiarse a grupos estratégicos aun más convenientes.

Puntos Débiles

- Factores que reducen las barreras de movilidad que protegen a su grupo estratégico;
- Factores que empeoran el poder de negociación de su grupo frente a clientes y proveedores;
- Factores que exponen a su grupo a la rivalidad de otras empresas;
- Escala más pequeña con relación a su grupo estratégico;
- Factores que causan costos de ingresos más elevados que otros a su grupo estratégico;
- Pocas habilidades de implantación de su estrategia con relación a sus competidores;
- Falta de recursos y habilidades que permitirían a la empresa vencer las barreras de movilidad y cambiarse a grupos estratégicos más convenientes.

Un tipo de oportunidad estratégica es la de ingresar a otros grupos estratégicos y aumentar sus barreras a la movilidad o mejorar en otra forma su posición.

La evolución estructural en un sector es un poderoso creador de posibilidades para lograr este cambio y también para mejorar la posición de la empresa en su grupo existente.

Los riesgos a que se enfrenta la empresa pueden identificarse utilizando los mismos conceptos básicos:

- Riesgos de que entren otras empresas a su grupo estratégico.
- Riesgos de factores que reducen las barreras a la movilidad del grupo estratégico de la empresa, disminución de poder con los clientes o proveedores, empeorando la posición con relación a los productos sustitutos o exponiéndola a una mayor rivalidad;
- Riesgos que acompañan a las inversiones destinadas a mejorar la posición de la empresa aumentando las barreras a la movilidad;
- Riesgos al salvar las barreras a la movilidad para ingresar a grupos estratégicos más convenientes o completamente nuevos.

3.17. Características de un Modelo Nuevo para las Empresas

Globalizadoras

Los riesgos compartidos y las alianzas estratégicas del presente pueden ser una primera idea de la organización de negocio del futuro:

La corporación virtual. Se trata de una red temporal de empresas que se reúnen con rapidez para explotar las oportunidades que cambian a gran velocidad.

En una corporación virtual, las empresas pueden compartir costos, habilidades y acceso a los mercados mundiales, y cada uno de los socios

contribuye con lo que hace mejor. A continuación se presentan los atributos fundamentales de una organización así:

Tecnología. Las redes de información ayudan a las compañías y los emprendedores muy distantes a vincularse y trabajar juntos desde el principio hasta el final. Las asociaciones se fundamentan en contratos electrónicos para mantener alejados a los abogados y acelerar la vinculación.

Oportunidad. Las asociaciones serán menos duraderas, menos formales y más oportunistas. Las empresas formarán bandos para satisfacer una oportunidad específica del mercado y, las más de las veces, se separarán cuando la necesidad se evapore.

Excelencia. Como cada socio aporta su "competencia básica" a las actividades, es posible crear una organización que sea la "mejor en todo". Cada función y proceso podría ser de calidad mundial; algo que ninguna compañía sola podría lograr.

Confianza. Estas relaciones hacen que las empresas confíen mucho más unas en otras y requieren mucho más confianza que nunca antes. Compartirán un sentimiento de "destino compartido", que significa que la suerte de cada socio depende de la de los otros.

Sin Fronteras. Este nuevo modelo de corporación redefine los límites tradicionales de la empresa. El aumento de cooperación entre competidores, proveedores y clientes dificulta más determinar dónde termina una empresa y empieza la siguiente.²⁴

²⁴ The Virtual Corporation , Business Week, 8 de febrero de 1997, pp. 98-99.

4. EL PODER DE UNA EMPRESA GLOBALIZADORA

*Poder: La capacidad para ejercer influencia, es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos.

El poder es la capacidad para ejercer influencia en los demás. El poder puede estar presente en cualquier relación. En las organizaciones, los gerentes ejercen poder. En resumidas cuentas, es el proceso para dar forma, para influir en lo que hacen las personas en las organizaciones".²⁵

No obstante, los gerentes no son los únicos que pueden ejercer influencia dentro de las organizaciones. Los empleados dicen y hacen cosas que influyen en los gerentes. Además, existen muchos tipos de grupos de interés ajenos a la organización que pueden influir en los gerentes y los empleados.

4.1. Fuentes de Poder

El poder no emana simplemente del nivel que ocupa la persona en la jerarquía de la organización se han identificado cinco fuentes o bases de poder. Estos aspectos del poder pueden estar presentes en toda una gama de relaciones humanas. En una organización, cada uno de ellos se puede presentar en todos los niveles.

- a) El poder para recompensar se fundamenta en una persona denominada el influyente que tiene la capacidad para recompensar a otra persona denominada el influido por cumplir órdenes o alcanzar los resultados requeridos. Un ejemplo es el poder que tiene un supervisor para asignar tareas laborales a los empleados.
- b) El poder coercitivo se basa en la capacidad del influyente para sancionar al influido por no cumplir con los requisitos; es el lado contrario del poder para

²⁵ JOHN R.P. French And Bertram Raven/The Bases of Social Power/ Ed. Studies in Social Power University Michigan Press/1959. p.p. 23-26.

recompensar. El castigo puede ir desde recibir una reprimenda hasta perder el empleo.

- c) El poder legítimo es conocido como autoridad formal se presenta cuando un empleado o influido reconoce que el influyente tiene el derecho o capacidad lícita para ejercer influencia, dentro de ciertos límites. Asimismo, implica que el influido tiene la obligación de aceptar este poder. El derecho que tiene el gerente de establecer horarios laborales razonables es un ejemplo de poder legítimo descendente. El vigilante de una planta puede tener autoridad ascendente y requerir que incluso el presidente de la compañía presente un documento de identificación antes de que se le conceda permiso para entrar a un local.
- d) El poder experto se basa en la idea o el concepto de que el influyente tiene alguna experiencia relevante o conocimientos especiales y específicos que el influido no tiene. Cuando seguimos las instrucciones del médico, estamos reconociendo el poder de un experto.
- e) El poder referente, que puede recaer en una persona o un grupo, se basa en el deseo del influido de identificarse o de ser como el influyente o de imitarlo. Por ejemplo, los gerentes conscientes y populares gozarán de poder referente si los empleados tienen motivo para emular sus costumbres laborales. El poder referente también opera a nivel de compañeros; en las juntas de departamento, los compañeros con carisma podrían hacer que sus puntos de vista nos resulten atractivos.²⁶

Estas son apenas algunas posibles fuentes de poder.

Un gerente tiene potencial para operar desde las cinco bases de poder. algunas de ellas son inherentes a su puesto. Una cantidad específica de poder legítimo va de la mano, ineludiblemente, con el trabajo de un gerente. De hecho, da forma a las relaciones jerárquicas dentro de las cuales se presentan las otras

²⁶ ¡BID.

formas de poder. Además del poder legítimo, los gerentes suelen tener poder de recompensa y coercitivo, pueden recompensar a los empleados con dinero, privilegios o promociones y sancionarlos reteniendo o suprimiendo estas recompensas.

A diferencia de los tres primeros tipos, el poder experto y el referente no se pueden conceder a los gerentes al mismo tiempo que el puesto que ocupan. No obstante, por regla general, se supone que los gerentes cuentan con cierto grado de experiencia, cuando menos mientras no demuestren lo contrario. El poder referente, que depende del estilo y la personalidad del individuo, es el que tiene menos probabilidad de presentarse como parte del puesto de un gerente. Sin embargo, no es raro. Cuando los empleados tratan de modelarse siguiendo el ejemplo de los ejecutivos que admiran, el poder referente está funcionando.

4.2. Aspectos Culturales del Poder

El concepto del poder entraña la forma en que las personas quieren ver las relaciones entre unos y otros. Cabe esperar que, en el mundo, existan diferentes experiencias, tradiciones y costumbres en cuanto al poder dentro de las relaciones humanas. En algunos países, por ejemplo, la cultura respalda la idea de que, en las organizaciones, el poder debe estar distribuido en forma asimétrica. Italia, Francia, Japón, India y Brasil se cuenta entre los países donde se considera que las personas que detentan el poder son superiores; como se supone que los superiores son otra clase de personas, la idea es que las personas que detentan el poder se deben ver lo más poderosas posible. Para entender la actitud que una cultura particular asume ante el poder, es conveniente entender las circunstancias históricas en las que ha evolucionado dicha cultura. Por tanto, en este sentido, entender la diversidad cultural va de la mano con una comprensión de las organizaciones y la administración.

4.3. Como Equilibrar las Posiciones Sobre el Poder

Se han descrito dos rostros del poder; un rostro negativo y otro positivo.

El rostro negativo se suele expresar en términos de dominio-sumisión: si yo gano, tu pierdes. En este sentido, tener poder implica tener poder sobre otro, que está menos apto para tenerlo. La administración que se basa en el rostro negativo del poder considera que las personas son poco más que peones que se deben usar o sacrificar conforme se presente la necesidad. Esto es autodestructivo para quien esgrime el poder, porque las personas que sienten que son peones tienden a oponerse a la autoridad o a aceptarla en forma demasiado pasiva. En cualquiera de los dos casos, su valor para el gerente es limitado en extremo.

El rostro positivo del poder se caracteriza por una preocupación por las metas del grupo; por ayudar a formularlas y alcanzarlas. Entraña ejercer influencia para beneficio de y no sobre otros. Los gerentes que ejercen su poder en forma positiva fomentan que los miembros del grupo desarrollen la fuerza y la competencia que necesitan para triunfar como personas y como miembros de la organización.²⁷

4.4. Características Básicas para un Manejo Exitoso del Poder en una Empresa Globalizadora

Se sostiene que los gerentes que manejan el poder exitosamente:

- a) Son sensibles a la fuente de su poder. Se preocupan de que sus acciones sean congruentes con las expectativas de la gente. Por ejemplo, no tratan de aplicar el poder experto de un campo a otro campo.

²⁷ David C. Mc Clelland/Power and Personality in Complex Organizations/Ed. Scott Foresman/1985/p.p. 319-324.

- b) Reconocen los diferentes costos, riesgos y beneficios de las cinco bases del poder. Se fundamentan en cualesquiera de las bases del poder que resultan convenientes para una situación o persona específicas.
- c) Saben que cada una de las cinco bases de poder tiene sus méritos. Tratan de desarrollar sus habilidades y credibilidad de tal manera que puedan usar el mejor método.
- d) Cuentan con metas para su carrera, las cuales les permiten desarrollar y ejercer el poder. Buscan empleos que aumentarán sus habilidades, que harán que la gente sienta que depende de ellos y que empleen un tipo de poder con el cual se sientan cómodos.
- e) Actúan en forma madura y ejercen el autocontrol. Evitan la manifestación impulsiva y egoísta de su poder y tratan de no ser innecesariamente duros con las personas que los rodean.
- f) Entienden que el poder es necesario para lograr que se hagan las cosas. Se sienten cómodos ejerciendo el poder. ²⁸

Los medios básicos para obtener poder organizacional.

- a) Las actividades extraordinarias. Efectuar cambios, ser el primero en ocupar un puesto o tener éxito al correr riesgos excepcionales puede llevar a más poder.
- b) La visibilidad. Hacerse notorio, conseguir "exposición" ante los ojos de quienes detentan el poder e, incluso, hacer que ciertas actividades parezcan más arriesgadas de lo que son en realidad también puede incrementar el poder; hecho que ha llevado a especular que las apariencias públicas pueden ser un factor que ejerza más influencia que la sustancia auténtica.
- c) La relevancia. Resolver un problema auténtico de la organización puede ser una fuente de poder y bien puede dar credibilidad a los factores de las actividades extraordinarias y la visibilidad.

²⁸ John P. Kotter "Power Dependence, and Effective Management ." Harvard Business Review 54. Num 1, pp. 100-110.

d) Los patrocinadores. Tener un patrocinador o mentor, alguien que le brinde a uno consejos sobre cómo triunfar en la organización puede ser una fuente informal de poder, sobre todo si el patrocinador goza de bastante poder se sostiene que los patrocinadores tienen una importancia especial en el caso de mujeres que no tienen experiencia en la política del poder de las organizaciones.²⁹

El poder no está limitado a los gerentes. Todos los miembros de una organización pueden disfrutar de bastante poder en razón de sus conocimientos, sus habilidades o los recursos que controlan.

Los conocimientos, en combinación con la injerencia en los insumos de las actividades diarias, son equivalentes de poder y aquellos miembros de una organización que cuenten con habilidades fundamentales estarán en posición de conseguir una base de poder práctico.

Así pues, el poder es una realidad importante de la vida de las organizaciones. Los gerentes no sólo deben aceptarlo y entenderlo como parte integral de su trabajo, sino también deben aprender a ejercerlo (sin abusar) para apoyar sus metas y las de la organización.

4.5. La Autoridad

Forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos, por ejemplo un juez.

La autoridad es una forma de poder. Concretamente, la autoridad formal es poder legítimo. Sin embargo, con frecuencia, el término se usa en un sentido más amplio cuando se habla de otros tipos de poder. Cuando se dice que alguien es una autoridad en cierto campo, se quiere decir que la persona sabe mucho sobre

²⁹ Rosabeth Moss Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York Basic Books), 1977, p. 165-205.

el tema, y por tanto, tiene poder de experto. Cuando escuchamos que un presunto delincuente ha sido aprehendido por las autoridades, pensamos en quienes detentan el poder legítimo del gobierno para mantener el orden civil.³⁰

La autoridad formal es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones y se base en el reconocimiento de que los intentos que realizan los gerentes por ejercer influencia son legítimos.

Se trata de un derecho que emana de su puesto formal en una organización. la base de la autoridad formal, ésta se debe analizar, a la luz de lo que podría salir mal como resultado del ejercicio de la autoridad.

La Autoridad Formal. Posición Clásica. La posición clásica de la autoridad dice que la autoridad tiene su origen en un nivel muy alto y, de ahí, pasa hacia abajo, lícitamente de un nivel a otro.

Según la posición clásica de la autoridad formal en las organizaciones globalizadoras, la gerencia tiene el derecho de girar órdenes lícitas y los empleados tienen la obligación de obedecer.

Posición de la Aceptación. La otra perspectiva del origen de la autoridad formal, la posición de la aceptación, considera que la base de la autoridad está en el influido y no en el influyente. El punto central, es que el receptor decide si las cumplirá o no.

La Autoridad Lineal y la de Staff. En muchas organizaciones, los gerentes aplican la autoridad dividiéndola en autoridad lineal, autoridad de staff y autoridad funcional. Estos tipos de autoridad difieren de acuerdo con el tipo de poder en el que se fundamentan.

³⁰ WATTS S. Humphrey/Managing for Innovation/Prentice Hall/1987/p.p. 159.

La Autoridad Lineal. Los gerentes que tienen autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa, primordialmente, en el poder legítimo.

La autoridad Staff. Corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea. Los equipos de asesores han sido usados por quienes toman decisiones, desde emperadores y reyes hasta dictadores y parlamentos, a lo largo de la historia registrada.

El staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesorías de expertos. La autoridad staff se fundamenta, primordialmente, en el poder del experto. (Ver la siguiente figura).

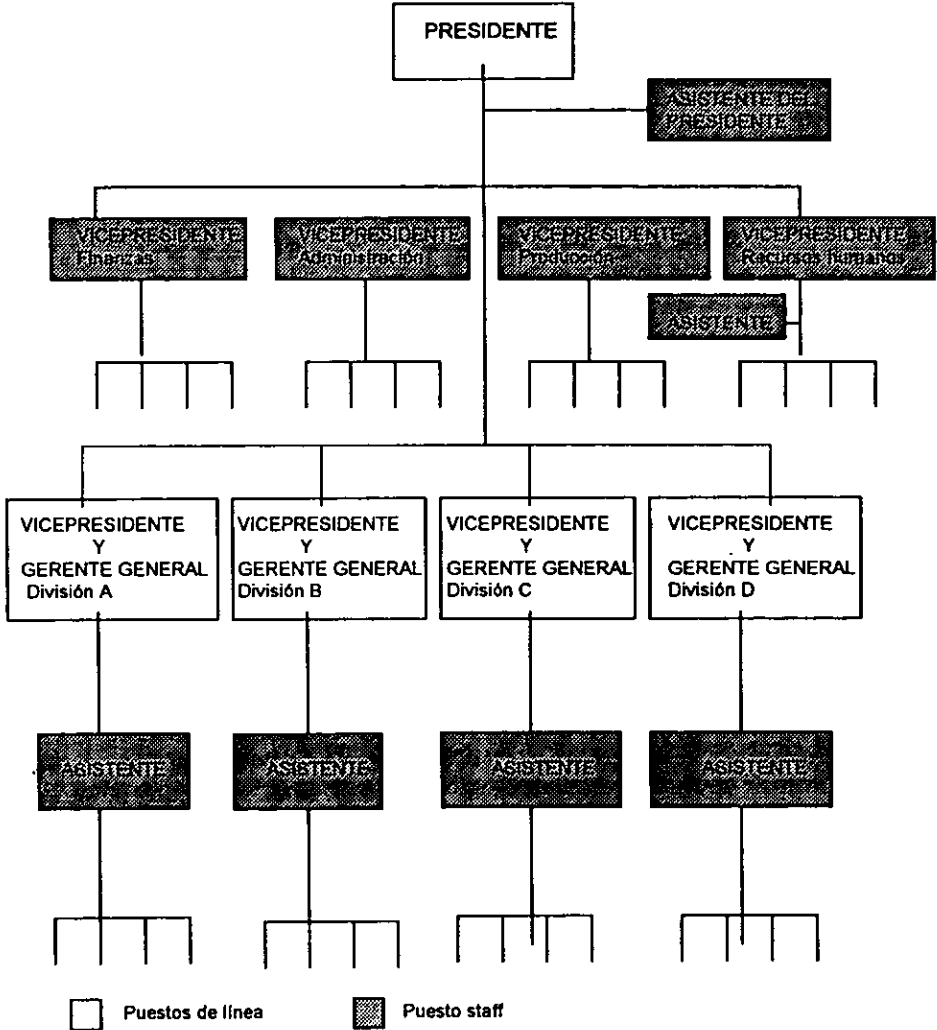
Conforme los gerentes expanden las organizaciones con el tiempo, por regla general es preciso sumar roles de staff para complementar las actividades de línea.

Autoridad Funcional: La autoridad de los miembros de los departamentos staff para controlar las actividades de otros departamentos con base en su relación con las responsabilidades específicas del staff.

El papel de los miembros del staff es ofrecer asesoría y servicios a los miembros de línea implica que el equipo carece de autoridad formal independiente. El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en

su relación con las responsabilidades específicas del staff se llama autoridad funcional.

ORGANIZACIÓN CON AUTORIDAD Y PUESTOS, DE LINEA Y STAFF.



4.6. La Centralización y La Descentralización

La Centralización. La cantidad de autoridad y autonomía que se otorgue al gerente de una división multinacional refleja la relativa centralización o descentralización de la organización.

La medida de la autoridad formal que los gerentes delegan en toda la organización sigue un continuo que va de la descentralización a la centralización.

En una organización relativamente descentralizada, es bastante la cantidad de autoridad y de responsabilidad que se transmiten a la jerarquía de la organización, en sentido descendente. En una organización relativamente centralizada, es bastante la cantidad de autoridad y de responsabilidad que se retienen en la cúspide de la jerarquía.

Ventajas y Desventajas. La descentralización tiene las mismas ventajas que la delegación: proporcionar alivio a la alta dirección; decisiones que suelen ser mejores porque se toman en puntos más cercanos al campo de acción; mejor capacitación, moral e iniciativa en los niveles inferiores; y más flexibilidad y velocidad para tomar decisiones en ambientes que cambian con rapidez. Estas ventajas son tan atractivas que resulta tentador suponer que la descentralización es "buena" y la centralización "mala".

Sin embargo, una descentralización total, sin coordinación ni liderazgo en la cima, es evidentemente indeseable. El propósito mismo de la organización la integración eficiente de subunidades con el objeto de perseguir las metas de la organización por medio de un plan estratégico quedaría aniquilado si no existe cierto control centralizado.

Los siguientes beneficios de la descentralización.

- **Cercanía del mercado.** El hecho de que una misma persona siga las cuentas, reciba los pagos y maneje la cobranza y las renovaciones ofrece al cliente un servicio más personal.

- **Conocimiento de lo local.** El hecho de que el empleado conozca a la comunidad puede resultar medular para la decisión de otorgar un crédito.
- **Aceptación y conocimiento del cliente.** Los empleados locales también deben contar con buen conocimiento de las necesidades de los clientes, en razón de las tendencias económicas locales.
- **Comodidad de los distribuidores.** Los distribuidores también se sienten más cómodos realizando negocios con la persona que estará dándole servicio a los clientes del distribuidor.

Por otra parte, la centralización ofrece una serie de ventajas idóneas en el mercado financiero para los clientes de hoy. Se enumeran los siguientes motivos para centralizar.

- Las habilidades, el talento y la tecnología especializados, en ocasiones, no son asequibles ni prácticos tratándose de locales múltiples.
- Los locales descentralizados suelen significar un incremento de gastos fijos y de personal. La coordinación de productos, dinero y control también elevan el costo de los locales descentralizados.
- Los avances recientes de la tecnología de la comunicación facilitan el movimiento de dinero, la información de créditos, el transporte y el procesamiento de datos desde un local central.

Cuando los gerentes de muchas organizaciones consideran la posibilidad de una mayor descentralización, la persona importante no sería si una organización se debe descentralizar, sino en qué medida.

La descentralización suele implicar la contratación de más personal. Los directivos de las empresas globalizadoras decidieron cambiar su sistema de información gerencial centralizada en un centro de informática.

5. MODERNIZACION DE LA EMPRESA GLOBALIZADORA

En el actual mundo de organizaciones y administraciones de finales del siglo XX como telón de fondo de veloces cambios y reconsideraciones profundas en cuanto a como evolucionarán las empresas globalizadoras en el siglo entrante. En el fondo de estas reconsideraciones se están dando nuevas concepciones de las relaciones y los tiempos.

Hoy día las fronteras entre las culturas y las naciones están desapareciendo y la nueva tecnología de la comunicación permite pensar en el mundo como una "aldea global". El ritmo de actividad de las organizaciones se acelera notablemente y las empresas van cambiando, en el presente siglo XX los términos que se utilizaron para mencionar las relaciones laborales en los centros de trabajo fueron supervisor/obrero, gerente/empleado, la empresa/el sindicato, o nosotros/ellos.

Se suponía que los patrones y los gerentes dirigían las empresas y que los trabajadores acataban sus instrucciones. Dados los vertiginosos cambios de los últimos 10 años muchos gerentes se cuestionan si este tipo de relaciones todavía sirve, pues una serie de gerentes innovadores de empresas globalizadoras y otras están ignorando estas ideas que fueron norma regular durante muchos años, para proponer un cambio de administración que esta basado en el enfoque de sistemas y en el enfoque de contingencias. Este tipo de administración propone un nuevo cambio en la actitud mental para trabajar en los negocios y una forma distinta de organizar el trabajo, en donde el "ellos y nosotros" es cosa del pasado. La propuesta es una "compañía de personal de empresa".

Estas empresas globalizadoras de la nueva generación se caracterizan por una nueva concepción en cuanto a como trabajar juntas las personas de la empresa.

Tienen una forma totalmente diferente de realizar sus actividades y concebir los negocios. La jerarquía tradicional de la sociedad queda del todo descartada. Todo el mundo tiene libertad para pensar como propietario, y esta actitud pasa a formar parte de la vida diaria. Los estados de pérdidas y ganancias se entregan a todos los empleados. Las remuneraciones, en algunas empresas están ligadas a los resultados individuales y a las utilidades de la empresa, otros reciben datos de las ventas, etc.

Las nuevas tecnologías de la comunicación y el procesamiento de información (desde baratos aparatos de fax y computadoras portátiles, y el haberse incorporado a Internet, hasta novedosas computadoras superpotentes), así como las transformaciones geopolíticas revolucionaron nuestra concepción de las organizaciones.

La competencia ha ido cambiando las relaciones con los consumidores, algunas organizaciones encontraron que pueden controlar mejor la calidad, a largo plazo, si establecen relaciones más duraderas y sólidas con sus proveedores.

Hay que recordar que la globalización esta compuesta por tres factores interrelacionados:

- La proximidad
- La ubicación
- La actitud

La proximidad. Actualmente los gerentes están trabajando mucho más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores, y reguladores gubernamentales. Esta proximidad que está en función de un mundo que se está encogiendo, es en parte, cuestión de tiempo pues la actual tecnología

de las comunicaciones permite que la gente de todo el mundo comparta información oral, en video o en copia facsimilar en cuestión de minutos.

La ubicación. La ubicación y la integración de las operaciones de una organización a través de diversas fronteras internacionales forma parte de la globalización Bartlett y Sumantra Ghoshal usan el término administración transnacional que forma parte de la globalización para referirse a las operaciones, que se llevan, de una organización a muchos países.

La Actitud. La globalización habla de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración internacionalmente. Esta actitud combina una curiosidad acerca del mundo que se encuentra allende las fronteras del país propio y una disposición para desarrollar las capacidades necesarias para participar en la economía global.³¹

Las empresas empiezan a usar lo que es la estrategia colectiva que es una tendencia hacia actividades de mayor colaboración entre personas de diferentes organizaciones, una variante del tema es la administración estratégica y otra más reciente es la administración sinérgica que se presentan cuando las personas de diversas organizaciones, con intereses en común colaboran para determinar la forma en que abordarán ciertos problemas. En este caso la idea consiste en que los gerentes estratégicos hacen bien en preocuparse no sólo por la estrategia de su propia empresa sino también por un sentido de dirección para un grupo de empresas que tienen intereses en común.³²

La competencia exige de las empresas flexibilidad para adecuar sus procesos productivos a las cambiantes condiciones de una economía global dinamizada por la continua y acelerada innovación tecnológica.

³¹ RICHARD Linch/Leadl/Jossey Bass Publishers, San Francisco/1993.

³² Jame A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert/ Administración/Prentice Hall/ 1996.

De lo anterior se puede inferir que la nueva etapa del desarrollo industrial en el marco de la globalización, impone un conjunto de necesidades:

- a) Elaborar los objetivos de modernización industrial sobre la base de la identificación de ventajas comparativas actuales y potenciales, o sea, de la necesidad de crear nuevas ventajas competitivas;
- b) Desarrollar una tecnología propia dirigida hacia aquellas áreas que ofrecen ventajas comparativas para hacerlas competitivas;
- c) Encaminar los procesos de capacitación de mano de obra y de producción de cuadros técnicos y administrativos hacia dichos campos, así como procurar su actualización permanente;
- d) Desarrollar un esquema coordinado entre los sectores público y privado de seguimiento y monitoreo de los procesos económicos globales, particularmente en materia de comercio, servicios y tecnología, con el fin de prever las necesidades del mercado y responder oportuna y competitivamente a las mismas;
- e) Adecuar la política macroeconómica, los procedimientos administrativos y, en general, la infraestructura física a los requerimientos de la globalización.

En razón de la evolución de la gran empresa transnacional, los mercados internacionales son imperfectos. Son regulados en gran medida por la producción compartida o fábrica mundial, el comercio intrafirmas y la subcontratación, que son mecanismos de neoproteccionismo de mercado que muchas empresas se presentan a sí mismas. Sin embargo, las cosas cambian aceleradamente, y ahora en los mercados el verdadero poder no lo poseen las grandes empresas sino los consumidores globales, que quieren comprar lo mejor y lo más barato para satisfacer sus nuevas necesidades, no importando en dónde se produzcan los bienes.

La maquila y el mercado intrafirmas, han permitido a las empresas resolver múltiples problemas relacionados con el mercado globalizado, como por ejemplo: asignar tareas específicas de producción por plantas o por países; aprovechar mejor las ventajas comparativas de cada país; establecer alianzas estratégicas mediante integraciones verticales, horizontales o complementarias; adquirir o complementar economías de escala; tener acceso a productos, procesos, partes o componentes; tener acceso a mercados para eliminar barreras o para compartir, ampliar y organizar canales de comercialización; y acceder a tecnologías o a experiencias administrativas.

Por supuesto, frente a esta evolución de la comercialización transnacionalizada, hay alternativas de participación en los mercados globalizados para empresas grandes, medianas y pequeñas.

Pero hoy, si una empresa quiere participar en un mercado donde predominan grandes empresas, tiene que buscar cada vez más la producción compartida o la asociación de capital con las empresas dominantes para, a través del mercado intrafirmas, alcanzar esa participación. A este respecto, la articulación de las cadenas productivas resulta particularmente relevante.

El Futuro de la Empresa Estructurada. El último tercio del Siglo XX ha contemplado una revolución tecnológica de similar trascendencia a la que en épocas pasadas significaron el descubrimiento de la máquina de vapor, de la electricidad y del motor de combustión interna. Los adelantos científicos han dado lugar a modos de producción totalmente diferentes en los campos de electrónico, la comunicación, la computación y la física nuclear y han llevado a procesos avanzados como los de miniaturización y automatización a tal grado que todos los programas productivos han tenido que ajustarse.

Los nuevos modos de producción no solamente requieren de mercados que permitan economías de escala, sino también de cuantiosos recursos financieros que difícilmente pueden provenir de un sólo país. Todo esto obliga a una interdependencia cada vez mayor de todos los países del mundo para producir en condiciones competitivas. Aquellos que no adopten tecnologías de avanzada están condenados irremediablemente a quedar rezagados y para adaptarlas precisan, por un lado, de capitales provenientes de diferentes naciones y, por el otro, de mercados ampliados que justifiquen las grandes inversiones que se realizan.

El mundo de los albores del siglo XXI contemplará, pues, una economía mundial interdependiente y un comercio cada vez con menos barreras.

En este ámbito la apertura en el comercio exterior de bienes, servicios y capitales es absolutamente ineludible y los países que quieran preservar el proteccionismo para salvaguardar teóricamente su soberanía, se encontrarán sin remedio sujetos y dependientes a aquellos que estén insertos en la economía global.

Aun en un mundo proteccionista los países con libre comercio progresan, y los que se aferran al mercantilismo y a la noción de que es necesario defender a ultranza una balanza comercial favorable, quedan ineludiblemente a la zaga.

El proceso de apertura del comercio exterior es universal y tanto en nuestro país como en el mundo es irreversible. Los que todavía creen que es posible regresar a la protección, deben hacerse a la idea de que, por el contrario, la meta es lograr cero trámites de importación, cero barreras no arancelarias y cero aranceles para todo el universo de mercancías y servicios.

El objetivo del libre comercio total se irá logrando parcialmente, primero con acuerdos bilaterales para pasar después a los globales; primero para ciertos sectores de mercancías y después para otros. Probablemente este proceso dure

décadas, pero seguramente estará en sus últimas fases antes de la mitad del siglo venidero.

En esta perspectiva de liberación constante es evidente que las empresas de todos los países tienen la oportunidad de expansión a niveles nunca antes conocidos, aún cuando también se enfrentan al riesgo de no poder sobrevivir a la competencia del resto del mundo. La disyuntiva es, pues, clara: o progreso acelerado o desaparición, dependiendo de si las empresas son capaces de modernizarse, aumentar su eficiencia y de competir en el ámbito global o cuando menos con los productores del mundo en el mercado doméstico.

No deja de ser preocupante que en el futuro cercano la posibilidad de competir internacionalmente a base de mano de obra abundante y barata y de recursos naturales está perdiendo importancia, como consecuencia de la revolución tecnológica que se está efectuando. Las nuevas técnicas de producción y los nuevos materiales que se están desarrollando permiten el desplazamiento de ciertas materias primas que hasta hace poco se empleaban en enormes cantidades. Un ejemplo a este respecto es el expuesto por Peter Drucker, quien dice que la transmisión de una cierta cantidad de mensajes requería varias toneladas de alambre de cobre, mientras que ahora es posible hacerlo con unos cuantos kilos de fibra de vidrio.

De la misma manera los progresos de la cibernética y de la automatización están desplazando con cierta rapidez el uso de la mano de obra no calificada y ya en los países desarrollados se ha presentado el fenómeno de que la proporción de los sueldos y salarios en los costos totales tiene una clara tendencia a la baja.

La enseñanza fundamental que estos fenómenos ofrecen para las empresas globalizadoras del Tercer Mundo es que si bien todavía pueden aprovechar por un período las ventajas comparativas que nos dan la dotación de recursos naturales y la disponibilidad de mano de obra abundante y relativamente

barata, no podemos contar con ellas indefinidamente, sino que desde ahora debemos iniciar una transformación en nuestras empresas para que progresivamente se vayan adoptando tecnologías de punta.

Las tecnologías avanzadas o bien se adquieren en los países industrializados, o bien se desarrollan en las circunstancias actuales y con honrosas excepciones, lo normal será para los países del Tercer Mundo, adquirirlas en el extranjero. En ambos casos son precisos recursos financieros, no sólo para contratar las regalías correspondientes, sino también para instalar maquinaria y equipo acorde con la tecnología que se quiere implantar. Nunca cesa el proceso de modernización de la planta productiva; es muy posible que algún equipo recién adquirido se vuelva obsoleto antes incluso de ser instalado. A medida que progresa la ciencia y la tecnología, el cambio en los modos de producción es más rápido y la necesidad de descartar maquinaria moderna, pero atrasada, puede darse con mayor frecuencia. A principios del siglo Joseph Schumpeter llamó a este proceso "destrucción creadora", pero nunca imaginó el carácter tan acelerado que ahora presenciamos.

A la tecnología y el equipo más moderno se agrega la necesidad permanente de estar capacitando al personal de las empresas en todos los niveles, porque las nuevas máquinas que se vayan introduciendo serán cada vez más precisas y complejas, con lo que aquellos que las operen habrán de ir especializándose en su uso y contar con conocimientos técnicos cada vez más avanzados.

Todavía se debe agregar que en la medida en que se usen la nueva tecnología y las nuevas máquinas, la capacitación del personal directivo e intermedio tendrá que irse profundizando y los sistemas de organización de la empresa tendrán que ir evolucionando a la par.

Todo lo anterior implica la necesidad de fuentes financieras para lograr recursos cada vez en mayor magnitud. La primera fuente debe consistir naturalmente en las utilidades generadas por las propias empresas y en los recursos frescos de los accionistas; pero como posiblemente éstos no serán suficientes, las empresas tienen la posibilidad de democratizar su capital poniendo a la venta, a través del mercado bursátil, parte de su stock de acciones. La tendencia a diversificar la propiedad del capital se irá acentuando con el tiempo, como una consecuencia obvia.

Muy probablemente el ahorro doméstico tampoco será suficiente para las necesidades de ampliación y modernización de las empresas nacionales y se tendrá que competir en el mercado mundial con los otros países receptores de recursos para atraer inversiones extranjeras, sobre todo de las empresas que cuentan con tecnología de punta.

Vale la pena estar conscientes de que en el seno de una economía con un comercio exterior abierto, con un flujo libre de capitales a corto y a largo plazo y con una tecnología interdependiente, los márgenes promedio de utilidad se van ir ajustando a niveles internacionales, con las naturales excepciones de aquellas empresas que adquieran el liderazgo por su adelanto tecnológico, su habilidad para conquistar nuevos mercados, para crear nuevos productos y para implantar sistemas más eficientes de capacitación y organización.

Debemos advertir que las empresas solas no podrán llegar a ser competitivas en los mercados internacionales; deben contar con un marco macroeconómico de estabilidad y con niveles de imposición fiscal equitativos, generales y promocionales, ambos similares a los de los países competidores; con una infraestructura portuaria, de transportes y de comunicaciones que haga posible el que los resultados de la eficiencia de las empresas no se pierdan; con un sistema educativo general que prepare a la población escolar, no solamente

en los conocimientos básicos, sino también le imbuya las virtudes de laboriosidad, frugalidad y ahorro, así como el espíritu de superación y de aspiración a la excelencia en el trabajo.

De todo lo anterior se puede concluir que las empresas del futuro, so pena de quedar rezagadas, habrán de estar inmersas en un proceso constante de adaptación a las tecnologías más modernas, de incremento constante de la productividad, de capacitación de su personal a todos los niveles y de revisión de sus esquemas organizacionales. La competitividad será la clave del éxito.³³

Desarrollar Planes para País-Competidor. La táctica de apuntar a un competidor global se puede refinar mediante la preparación de planes para cada combinación país-competidor. Para formular estos planes se necesita entender primero la posición estratégica de cada competidor global en cada país, y para esto es necesario llevar a cabo los análisis acostumbrados de los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas.

Después de hacer este análisis de la posición estratégica de los competidores por países, se pueden desarrollar planes para cada combinación país-competidor. En particular, es preciso fijar un blanco para cada combinación. Estos blancos generales pueden comprender varias posibilidades, como por ejemplo:

- Atacar
- Defender
- Evitar la competencia directa
- Hacerse a un lado
- Prevenir
- Cooperar
- Adquirir

³³ Rolando Vega Iñiguez, Memoria de Coloquio / SECOFI / 1994.

5.1. Estructura Organizacional

El primero de los factores organizacionales, la estructura, es el que produce un efecto más directo y obvio sobre la estrategia global, aunque no necesariamente el más importante. Los cambios de estructura y por consiguiente, de las líneas de dependencia envían las señales más claras, que pueden ser buenas o malas, de manera que esos cambios se deben hacer con cautela. En ciertos casos, es posible que sea necesario hacer cambios en otros aspectos menos directos de organización, como los procesos administrativos, a fin de preparar el camino para cambios de estructura.

Centralización de la Autoridad Global. Una de las maneras más eficaces de desarrollar y ejecutar una estrategia global es centralizar la autoridad de manera que todas las unidades de un mismo negocio en todo el mundo dependan de un jefe global de sector, común a todas. Sorprende que pocas empresas hagan esto. Por el contrario, permanecen atadas por razones históricas a una estructura organizacional basada en países, en la cual la línea principal de autoridad es por país más bien que por negocio.

En algunos negocios, especialmente en los integrados verticalmente en las industrias de elaboración de materias primas, tales como sustancias químicas o pulpa y papel, es muy difícil separar líneas autónomas de negocio en cada país. Cada fábrica, por ejemplo, podría servir a varios negocios dentro y fuera del país donde está ubicada. En esos casos, una solución alterna es nombrar directores globales de negocio que operen en forma de matriz a través de las organizaciones funcionales y geográficas.

Entre las responsabilidades y los deberes de esos directores se incluyen los siguientes:

- Asumir la responsabilidad de las utilidades de líneas individuales de negocio.
- Coordinar todas las funciones que afectan a esas líneas.

- Desarrollar un plan estratégico y presupuestos financieros en colaboración con las funciones y las regiones.
- Trabajar con las funciones y las regiones para poner en práctica el plan estratégico.
- Contribuir al diseño, a la creación y al mantenimiento de la estrategia global, al marketing y a los sistemas de información financiera.
- Contribuir a la evaluación del desempeño de los gerentes funcionales y regionales.
- Viajar con frecuencia.

Otra manera de centralizar la autoridad global es tener jefes globales de funciones individuales o actividades que agreguen valor. Estos jefes pueden tener, o bien autoridad directa de línea dentro de la función, o bien responsabilidad de coordinación como la del personal ejecutivo. Los jefes funcionales pueden dar muy buen resultado.,

Tener verdadero poder puede ser engañoso. A veces las compañías se engañan creyendo que han creado autoridad global porque le asignaron a un ejecutivo la responsabilidad de la integración global, y esto no ejerce verdadero control, y por consiguiente, ejercerá poco efecto en la estrategia global.

Un obstáculo estructural común para la estrategia global es que haya una separación organizacional nacional e internacional. Por lo general, la división internacional supervisa a un grupo de subsidiarias nacionales muy autónomas.

Muchas compañías de los Estados Unidos, tal vez la mayoría, tienen divisiones internacionales separadas de sus divisiones nacionales, pero existe la tendencia a acabar con las internacionales.

El director de marketing de la división internacional de una compañía de alimentos y bebidas comenta que la ventaja original de tener una división internacional separada fue construir una base de poder. Pero ahora, con una

marca global en lucha con un competidor global, el negocio tiene que emplear sus utilidades en los Estados Unidos para subsidiar esfuerzos internacionales, y la estructura actual no permite tal cosa.

Dimensión de Negocio más Fuerte que la Geográfica. Los asuntos de control central afectan a la capacidad de estrategia global de un negocio mundial. Pero la mayoría de los negocios mundiales son parte de compañías multinacionales que operan múltiples negocios. La necesidad de administrar varios países y negocios aumenta la complejidad del problema. La mayoría de las multinacionales han desarrollado una estructura organizacional en forma de matriz que combina las dimensiones de negocios con las geográficas y las funcionales.

Lo último, y quizá lo más importante, es que, cualquiera que sea la estructura organizacional, los gerentes deben pensar en forma de matriz.

En una compañía que sigue una estrategia global, el grado de integración dentro de los diversos negocios tiene que ser muy fuerte. Al mismo tiempo, la integración en cada país también es importante para coordinar las actividades de los diversos negocios y presentar un frente común ante los gobiernos huéspedes, los proveedores, los clientes y los grupos comunitarios. En teoría, la integración debe ser posible tanto en la dimensión de negocios como de países; en la práctica, los dos esfuerzos a veces están en conflicto. A continuación se ilustran algunas posibles combinaciones de integración geográfica y por negocios. La situación de las estrategias multilocales fragmentadas, ilustra el caso de extrema fragmentación en que no existe ninguna estructura organizacional que integre ni los negocios dentro de un país ni los países dentro de un negocio. Altos ejecutivos de muchas empresas multinacionales estadounidenses representan así, con vergüenza a sus compañías.

Las estrategias integradas por países, ilustra una forma históricamente muy común de organización multinacional en la cual un gerente nacional tiene gran poder sobre todos los negocios de la compañía dentro de su país. Esta forma fue muy popular en los primeros tiempos de la expansión multinacional, cuando las comunicaciones y los viajes eran mucho más difíciles que ahora. Las compañías europeas, con su herencia de administración colonial, probablemente desarrollaron el papel del gerente nacional hasta su más alto grado de poder. En una compañía británica en la India, el gerente local "gobernaba como un raja". Muchos ejecutivos de corporaciones se quejan de los feudos nacionales y regionales regidos por gerentes locales sumamente independientes.

La necesidad de estrategia global y la mejora de las comunicaciones están llevando a muchas compañías a reducir la autoridad del gerente nacional. En cierta forma, la máquina fax ha vuelto obsoleto al gerente nacional. Este cargo ha cambiado muchísimo en la mayoría de los negocios estadounidenses de servicios financieros. Antes, el gerente nacional era el que manejaba el negocio en su país, pero ahora es más bien una figura titular que representa localmente a la casa matriz.

Las estrategias globales integradas por negocios, ilustra la situación de una estructura organizacional en la cual es fuerte la integración global dentro de cada negocio en todos los países, pero hay poca integración entre los diferentes negocios en un país. Sólo en la, estrategia corporativa global integrada, se ve una estructura en que hay integración en ambas dimensiones.

Desde luego, las compañías no tienen que adoptar sólo una de las cuatro modalidades señaladas, les puede convenir más una combinación y manejar país por país algunos negocios, en industrias de bajo potencial de globalización, y dejar que algunos países, los que tienen altas barreras comerciales operen

independientemente con extenso control sobre sus negocios; mientras que otros países y negocios formarán parte de una matriz global integrada.³⁴

Designación de Líderes Estratégicos Un método de globalización menos directo que el cambiar la estructura de la compañía, es asignarle a un país el papel de líder para desarrollar un producto y ver que éste pase a otros países y sea adoptado. Una de las maneras más eficaces de utilizar este método es asignarles a diferentes países la responsabilidad del liderazgo de diferentes productos. Así, cada país tiene que cooperar con los demás, y ninguno se destaca más que otro.

Diferencias entre Compañías Americanas, Europeas y Japonesas. Las multinacionales de las tres principales áreas comerciales del mundo los Estados Unidos, Europa occidental y el Japón tienden a tener estructuras organizacionales distintas. Y, por consiguiente, problemas de globalización distintos. Las compañías europeas, por el pequeño tamaño de sus mercados y también por la tradición colonial de sus naciones, han sido las más avanzadas multinacionales, tanto por el porcentaje de sus ventas fuera del país de origen como por el empleo de gerentes de diferentes nacionalidades. Empresas europeas como Unilever, Philips y Nestlé probablemente les han concedido más autoridad a sus subsidiarias extranjeras que las multinacionales estadounidenses o japonesas. Por tanto, muchas tienen más necesidad de reducir la autonomía multilocal y de aumentar la integración global.

Las compañías de los Estados Unidos, por la inmensa extensión de su mercado nacional, han sido más lentas para internacionalizarse que las compañías europeas o japonesas. Ahora sienten la presión para ello por el aumento de la competencia extranjera, por el lento crecimiento de los mercados

³⁴ GEORGE S. Yip/Globalización, Estrategias para obtener una Ventaja Competitiva Internacional/Grupo Editorial Norma, Gerencia/1993.

domésticos y por el mayor reconocimiento público de los problemas comerciales del país. Este último factor afecta poderosa aunque indirectamente la atención que les prestan a los negocios internacionales las personas que tienen intereses en las corporaciones (como accionistas, miembros de juntas directivas y empleados), y, por consiguiente, también a la alta administración. El tamaño del mercado de los Estados Unidos ha creado asimismo un problema que es más típico de las multinacionales de ese país la división psicológica y organizacional entre el país de origen y los demás países. Organizaciones nacionales e internacionales separadas son comunes en las compañías multinacionales estadounidenses, pero raras en las europeas. Por tanto, cuando las compañías estadounidenses buscan integración global, se ven ante el doble problema de autonomía nacional y de divisiones nacionales e internacionales.

La mayor parte de las compañías japonesas han trabajado hasta ahora más como exploradores que como multinacionales. Aun cuando se han valido de una división internacional, el énfasis en exportación ha permitido lazos muy estrechos entre sus negocios nacionales y sus negocios internacionales. El alza de costos en el interior y la amenaza de proteccionismo en sus mercados del exterior las han hecho trasladar muchas actividades de producción a los países donde están esos mercados. Hoy afrontan la tarea de aprender a funcionar como compañías multinacionales y de crear la necesaria estructura organizacional. Con respecto a estrategia global, su problema es el contrario del de las empresas estadounidenses y europeas. Han sido en general sumamente eficientes operando con una estrategia global integrada, y ahora se ven en la necesidad de conservar esa integración global y, al mismo tiempo, permitir la autonomía local necesaria para operar como multinacionales.

Economías Potenciales de Costos. La reorganización según pautas globales puede ofrecer considerables economías de costos al reducir el grado en que se duplican las actividades en diversos países. La manera de reducir costos al reorganizar es eliminar capas horizontales reduciendo el número de niveles de la compañía.

5.2 Procedimientos Administrativos de la Estructura Global

Aunque la estructura organizacional produce un efecto muy directo en la conducta gerencial, son los procedimientos administrativos los que impulsan el sistema. Los procedimientos y los sistemas adecuados pueden incluso reemplazar hasta cierto punto a una estructura adecuada, se incluyen entre ellos:

- a) Un sistema informativo de estrategia global.
- b) La coordinación entre países,
- c) La planificación estratégica global,
- d) Los presupuestos globales,
- e) La evaluación global del desempeño,
- f) Las compensaciones.
- g) Cooperación Global.

Sistema Informativo de Estrategia Global. Los sistemas de información comprenden los datos que se recogen, se analizan, se guardan y se comunican, lo mismo que los métodos empleados para llevar a cabo estas actividades. Estos sistemas van más allá del hardware y del software. Disponer de información acerca del mundo es un requisito mínimo para poder formular y ejecutar una estrategia global. La información tiene que especificarse a nivel global, lo mismo que a nivel regional y nacional, de modo que el sistema debe contener

información sobre participación de mercado global, lo mismo que sobre participación de mercado nacional.

La forma en que las subsidiarias deben enviar sus datos tiene que ser lo más sencilla posible.

Coordinación Entre Países. Crear mecanismos de coordinación entre los diversos países es una manera de compensar la falta de una estructura de dependencia directa, aún cuando su uso parece limitado hasta ahora. La falta de coordinación puede producir consecuencias funestas.

Una compañía industrial se veía a menudo en dificultades con sus clientes globales porque los negocios en distintos países no se ponían de acuerdo cuando modificaban los precios. En un caso, el negocio de Francia ofreció una rebaja temporal de precios en una línea de producto que se le vendía a un cliente global que también compraba en los Estados Unidos. Este cliente dejó entonces de comprar en este país; compraba sólo en Francia y despachaba el producto a través del Atlántico: la diferencia de precio era más que suficiente para compensar el costo adicional del transporte y de los derechos de aduana.

Los mecanismos de coordinación entre países van desde compartir información (el menos coercitivo) hasta fijar directamente requisitos (el más coercitivo):

- Los países pueden compartir información sobre sus planes estratégicos y operativos. Esto alerta a la oficina central y a otros países sobre oportunidades y posibles conflictos.
- Se les puede exigir a los países que negocien sus planes con la casa matriz y con otros países que podrían verse afectados.
- Se les puede imponer a los países la obligación de pedirles aprobación para realizar sus planes a la oficina central y a los demás países.

- La oficina central, o algún grupo coordinador les puede ordenar a los países que tomen determinadas medidas. Por ejemplo, les puede ordenar a todos que lancen determinado producto nuevo.

Aunque informar, negociar, aprobar y dirigir son funciones críticas en la coordinación entre países, su eficacia es limitada.

Un enfoque más formal, y que se está adoptando mucho, es crear equipos globales o regionales. Estos se pueden responsabilizar de programas específicos o de toda la estrategia global.

Por otra parte, crear un comité de coordinación al mando de un dirigente débil cuando el verdadero poder lo ejercen los gerentes de las subsidiarias, no puede producir mucha acción.

Planificación Estratégica Global. Las compañías multinacionales y sus subsidiarias ya están diestras en el desarrollo de planes estratégicos corporativos y nacionales. Pero la mayor parte de ellas no han desarrollado aún planes estratégicos globales que integren las estrategias de un mismo negocio en distintos países.

Es preciso buscar acuerdos entre los niveles corporativo, de negocio y de función y en tres etapas fijación de objetivos, formulación de programa y proyección del presupuesto a diferencia de un proceso de una sola etapa, en el cual la corporación fija los objetivos, y el negocio, a su vez, responde con un plan completo que es un hecho consumado. Para la planificación estratégica global se puede emplear un proceso similar con niveles corporativo, global y nacional.

Como decía el jefe de una multinacional de equipos de computadoras, tener un proceso global de planificación estratégica les permite a los forasteros tener la palabra, pero esto obedece a que conocen el mercado nacional e

internacional y tienen la experiencia que les ha dado una formación en el extranjero.

Presupuestos Globales. Tener estrategias y programas globales implica tener presupuestos globales para poder ejecutarlos. Sumar los presupuestos nacionales en un total global es el primer paso para la asignación global de recursos.

Fuera de conocer las cifras globales, las compañías necesitan hacer otras tres cosas que son difíciles:

- La primera es estar en capacidad de transferir recursos de un país a otro para poder subsidiar a los países que los necesitan. Esta política de subsidios es indispensable en la estrategia global, pero a menudo el sistema contable la entorpece. Muchas compañías fijan rígidamente los precios de transferencia, de modo que no pueden concederles precios más bajos a los países que lo necesitan para fortalecer su posición competitiva como parte de la estrategia global.
- La segunda tarea contable difícil es determinar los costos de estas actividades en una forma globalmente neutral. Como dice un ejecutivo de una subsidiaria francesa no se le debe cargar un precio más bajo por materias primas por el simple hecho de que la planta que las utiliza esté en Francia. El proceso de elaboración de presupuesto tiene que partir del principio de costos geográficamente neutrales.
- La tercera tarea contable difícil es tener presupuestos globales que estén disponibles únicamente para programas globales. Normalmente, los presupuestos son controlados por los gerentes nacionales y regionales, dejando poco al arbitrio de la compañía matriz.

Los presupuestos para programas globales no prevén costos fijos sino que financian actividades estratégicamente vitales, como desarrollar productos globales o subsidiar ataques contra competidores globales.

En la situación extrema, un sistema de contabilidad global les cargaría a las compañías los costos iguales por materiales y productos, cualquiera que fuera el lugar de donde se despacharan.

Evaluación Global del Desempeño y Compensaciones. El último, y en muchas formas el más importante de los procesos de administración global, es la manera de evaluar y recompensar a los gerentes. Si se logra que este proceso apoye la estrategia global, será mucho lo que se ganará para contrarrestar las deficiencias que haya en los demás sistemas. Aunque no sea posible modificar el sistema de dependencia financiera, los gerentes pueden ser inducidos a tomar medidas estratégicas que den pérdidas si se les evalúa y se les recompensa adecuadamente. De modo que las recompensas, y especialmente las bonificaciones, deben fijarse de manera que refuercen los objetivos globales de la compañía. De lo contrario, la estrategia global no arranca nunca.

A los gerentes de productos les gustaría que los evaluaran por su desempeño global, y están dispuestos a correr ese albúr.

La evaluación del desempeño y las compensaciones no deben depender sólo del desempeño del gerente dentro de su propio país o región sino del rendimiento global del negocio, de las evaluaciones hechas por los gerentes globales del negocio, de las evaluaciones hechas por los gerentes de otras regiones, y de la realización de los objetivos globales (introducción de determinados productos en una región, ejecución de un programa global o creación de un sistema informativo para mantener al día a la oficina central).

Cooperación Global. Todos los métodos que se acaban de describir tienen en común la mira de obtener cooperación global. Cada compañía tiene que descubrir qué funciona mejor para determinado negocio en determinado momento.

Una importante compañía grabadora multinacional emplea tres métodos distintos para globalizar sus programas.

Primero, emplea dirección, insistiendo en adopción global para sus productos.

Segundo, los países individuales "exportadores" usan presupuestos flexibles para fijar incentivos a fin de que otros países "importadores" adopten a sus productos.

Tercero, en otros casos, la compañía sencillamente confía en adopción voluntaria. Este tercer enfoque ha fallado algunas veces.

5.3. Personal de la Estructura Global

Una estrategia global sólo la pueden ejecutar las personas de la organización. Para preparar a los gerentes y otros miembros de la compañía, a fin de que piensen y se comporten globalmente, se requieren muchas de las políticas que han empleado con éxito las multinacionales, pero también es preciso ir más allá de eso, son los ejecutivos procedentes de países globalmente estratégicos los que se deben preferir para carreras globales.

Empleo de Extranjeros. Los ejecutivos extranjeros de gran capacidad necesitan obtener experiencia no sólo en su propio país sino también en la casa matriz y en otros países. Esta práctica produce tres beneficios:

- a) Amplía la reserva de gente capaz disponible para posiciones ejecutivas;
- b) Muestra visiblemente que la alta administración quiere internacionalización.

c) Les brinda a los individuos capaces una oportunidad irremplazable de capacitarse.

Una compañía global necesita igualmente tener el valor y el sentido común de sobreponerse a objeciones locales contra los extranjeros. Los gerentes nacionales a veces se ponen nerviosos cuando se trata de llevar al país a un gerente extranjero.

Carreras Multinacionales. Otro paso importante para llevar a una empresa a ser realmente global es hacer que la experiencia de trabajo en distintos países sea una necesidad para progresar, no un obstáculo. Mandar empleados del país de origen al exterior ha sido práctica muy común, aunque se ha vuelto más difícil por el aumento de los costos que implica volver a situarlos y por los problemas de trasladar a una pareja en que marido y mujer tienen cada uno su propia profesión.

Pero las compañías deben ver los beneficios a largo plazo de tales desplazamientos.

Para fomentar carreras multinacionales, las compañías quizá tengan que fijar reglas rígidas como éstas:

- Nadie puede ascender de cierto nivel si no ha trabajado dos años fuera de su propio país.
- Se hacen traslados en una etapa temprana de la carrera del gerente.
- La meta es que el 10% de todas las posiciones de cierto nivel para arriba las desempeñen personas que no sean nacionales.
- Los mejores ejecutivos son transferidos al exterior.
- A los transferidos se les garantiza puesto cuando regresen, pero el nivel dependerá de cómo hayan desempeñado el cargo en el exterior.
- Los veteranos de cargos en el exterior son preferidos para puestos vacantes.

- La división o departamento de recursos humanos sigue la carrera de los transferidos al exterior y se responsabiliza de ella.

Emplear extranjeros y fomentar carreras multinacionales produce el beneficio adicional de ir formando un grupo de gerentes de subsidiarias más favorablemente dispuestos a la estrategia global. A medida que los gerentes adquieran esa experiencia, se concentrarán menos en las diferencias únicas del país en que operan y aprenderán a apreciar los beneficios de buscar lo que es común a todos.³⁵

Viajes Frecuentes. Los altos administradores tienen que pasar mucho tiempo en países extranjeros, visible demostración del interés y de la importancia que la compañía les concede a sus operaciones internacionales.

Declaraciones y Actuación de Líderes. La alta administración de una compañía que quiera globalizar su estrategia necesita reiterar constantemente esa intención y actuar de acuerdo con ella. De otro modo, el personal de la empresa no cree que eso de estrategia global sea una realidad.

5.4. La Cultura

La cultura es el aspecto más sutil de la organización, pero puede desempeñar un papel formidable para ayudar o estorbar una estrategia global.

Identidad Global. Una fuerte identidad nacional puede debilitar la voluntad y la capacidad de diseñar productos y programas globales. También puede crear una división de los empleados entre "ellos y nosotros", una cultura

³⁵ LESLIE Sklair/Sociology of TheGlobal Sistem/Ed. John Hopkins University Press Baltimore/1991/págs. 1-55.

verdaderamente global trasciende la nacionalidad del país de origen y de otros países. Crear una identidad global se facilita si se evitan las manifestaciones nacionalistas.

Para ayudar a crear una identidad global, Procter & Gamble se esfuerza por infundirles a todos sus empleados una perspectiva global que les haga ver el mundo como el mercado de la compañía.

Compromiso con Empleo Mundial. Muchas compañías ven a sus empleados nacionales como si fueran en alguna forma más importantes que sus empleados extranjeros, y se sienten más obligadas a conservar el empleo en el país que a crear empleos donde quiera que sea.

Interdependencia de Negocios. Si se exagera una cultura de autonomía local para los negocios, se convierte también en un obstáculo para la globalización. La cultura tiene que equilibrar la autonomía con el reconocimiento de interdependencia. La alta administración puede contribuir a fomentar el sentido de interdependencia entre los países instruyendo al personal, especialmente en el país de origen, sobre los que realizan las operaciones en otros países.

Adecuar la Cultura a las Necesidades de la Globalización. Las compañías que siguen una estrategia global necesitan desarrollar no sólo una cultura generalmente favorable sino también características específicas para sustentar estrategias específicas.

- Alto grado de atención a las solicitudes de los clientes que piden adaptación de productos.

- Fuerte énfasis en permitir que cada negocio y cada país gocen de gran autonomía.
- Deseo de controlar el 100% de todas las operaciones en el exterior.
- Dedicación a conservar empleos en el país de origen.³⁶

5.5. Como Minimizar las Desventajas de una Organización Global

La globalización puede tener desventajas organizacionales y estratégicas. La globalización puede producir también un debilitamiento de la eficiencia gerencial en algunos países si un exceso de centralismo perjudica la motivación y hace bajar la moral en ellos. Pero existen métodos de minimizar estos problemas. Los costos se pueden mantener bajos si nuevas funciones globales reemplazan a las funciones nacionales, en vez de agregarse a ellas.

Las rivalidades internas se pueden minimizar si se reparten las responsabilidades globales entre muchos ejecutivos, cada uno de los cuales conserva algunas funciones nacionales o regionales.

Los resentimientos contra la casa matriz se alivian si las responsabilidades de liderazgo se distribuyen alrededor del mundo, confiando a distintos países la dirección de distintas medidas estratégicas. Las compañías pueden ir más lejos aún y trasladar sedes de negocios fuera del país de origen. En fin, los ejecutivos de la casa matriz deben tratar de colocarse psicológicamente en una posición equidistante de cualquier parte del mundo, tomando decisiones sobre la base de la ventaja estratégica y no de la preferencia sentimental.

Reglas para Crear la Organización Global. Para crear la organización global, los administradores deben tener presentes las reglas siguientes:

³⁶ PHILIP R. Harris, Robert T. Moran/Managing Cultural Differences/ Ed. Gulf Publishing Company/1991.

- Una estrategia global no puede tener éxito si existen barreras y resistencia en la organización.
- Distintos aspectos de la organización trátense de estructuras, de procedimientos administrativos, de personal o de cultura serán más difíciles de globalizar según la historia y las circunstancias de la compañía. Puede ser preferible trabajar primero en los aspectos más fáciles de cambiar, a fin de preparar el camino para los cambios más difíciles.
- Lo mismo que los elementos de la estrategia global, los distintos aspectos de la organización pueden tener distintos niveles de globalización.
- Pero la globalización no funcionará completamente hasta que todos los aspectos de la organización se complementen entre sí para sustentar la deseada estrategia global.
- Cambiar la organización, especialmente hacia la globalización, puede ser cuestión de muy largo tiempo. La alta administración debe infundir un sentido de urgencia para impulsar los cambios deseados.

Los Impulsores de Globalización Industrial. Son cuatro los tipos de impulsores de la globalización industrial, de mercado, de costo, gubernamentales y competitivos. No todos se pueden cuantificar, la medición es distinta para cada uno de ellos y a continuación se señalan:

IMPULSOR DE GLOBALIZACION

IMPULSOR DE MERCADO

MEDIDA

Necesidades comunes de los clientes

Grado en que las necesidades de los clientes son comunes en todo el mundo. Porcentaje (por costo) de los componentes de un producto o servicio que puede ser mundialmente común.

Clientes globales nacionales

Proporción de ventas en el mercado mundial a clientes que buscan proveedores en todo el mundo.

Clientes globales multinacionales

Proporción del volumen mundial que corresponde a canales que compran o seleccionan centralmente.

Canales globales

Proporción del volumen mundial que corresponde a canales que compran centralmente.

Marketing transferible

Para cada elemento, participación en el mercado mundial atribuible a países donde el elemento extranjero es aceptable.

Países líderes

Número de países en que se hacen las innovaciones más importantes de productos.

IMPULSOR DE GLOBALIZACION

IMPULSORES DE COSTO

MEDIDA

Economías globales de escala

Porcentaje del mercado mundial que se necesita para una escala mínima eficaz de producción u operación de servicios.

Efectos de curva empinada de experiencia

Disminución porcentual de costo unitario de producción por cada duplicación de capacidad acumulada.

Eficiencias de abastecimiento

Economía porcentual potencial en gastos de compra por hacer todas las compras centralmente.

Logística favorable

Costo de transporte por una ruta intercontinental corriente, excluyendo derechos de aduana, como porcentaje del precio de venta.

Diferencias de costos entre países

Relación de países de costos más bajos a más altos en la industria para 1) costo horario de carga completa, de la forma más común de mano de obra de producción y 2) costo total unitario de producción.

Altos costos de desarrollo de productos

Costo total de desarrollar (pero no de comercializar) un importante producto o servicio nuevo, como porcentaje de las ventas esperadas durante la vida útil del producto o servicio.

Rápido cambio de la tecnología

Vida de mercado de un producto nuevo típico.

IMPULSOR DE GLOBALIZACION

IMPULSORES GUBERNAMENTALES

MEDIDA

Aranceles

Porcentaje del precio de venta antes de derechos arancelarios, promediado globalmente.

Subsidios

Porcentaje del precio de venta antes de subsidios, promediado globalmente. Efecto porcentual neto sobre los precios de venta de competidores subsidiados.

Barreras no arancelarias

Porcentaje del mercado mundial que está bloqueado para importaciones.

Normas técnicas compatibles

Porcentaje del costo del producto típico, que está representado en componentes técnicamente compatibles en todo el mundo.

Reglamentación común de marketing

Proporción de los gastos mundiales de marketing de la industria, que corresponde a actividades permitidas en todos los países.

Competidores de propiedad oficial

Participación de mercado global combinada de todos los competidores de propiedad oficial.

Clientes de propiedad oficial

Participación combinada de compras globales de la industria hechas por clientes de propiedad oficial.

Clientes de propiedad oficial

Participación de mercado global combinada de todos los competidores de propiedad oficial.

IMPULSOR DE GLOBALIZACION

IMPULSORES COMPETITIVOS

MEDIDA

Exportaciones

Exportaciones como porcentaje del mercado mundial.

Importaciones

Importaciones como porcentaje del mercado mundial.

Competidores de distintos continentes

Número de continentes que son sede de competidores globales.

Países interdependientes

Cantidad y volumen vendidos en cada país que depende de instalaciones de producción que abastecen a más de un país, promediado entre los competidores.

Competidores globalizados

Grado en que los competidores usan palancas de estrategia global.

5.6. Medición de las Palancas de la Estrategia Global

Además de medir el potencial de globalización de la industria en que opera un negocio, los administradores necesitan también medir en dónde se encuentra el negocio en cuanto a utilización de las palancas de la estrategia global. Sólo entonces podrán saber si están explotando adecuadamente el potencial de globalización de la industria. Ayuda, además, hacer tres clases de comparaciones:

- Mediciones comparativas de tiempo en tiempo permiten identificar la rapidez y la dirección del cambio en la estrategia de globalización del negocio.
- Medir las estrategias de los competidores proporciona una guía en cuanto a lo que se podría hacer en este negocio, y a la vez una indicación de las oportunidades y las amenazas competitivas.
- Comparar las mediciones para múltiples negocios de la misma empresa ayuda a fijar puntos de referencia sobre lo que cada negocio debe fijarse como objetivos en el uso de palancas estratégicas globales

MEDIDAS PARA PALANCAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

PALANCA	MEDIDA
Participación en el mercado global	
Participación en el mercado global	Volumen global del negocio (unidades o rentas) dividido por volumen total del mercado mundial.
Participación global estratégica	Volumen del negocio en mercados nacionales globalmente estratégicos únicamente, dividido por volumen total en esos mercados.
Equilibrio de la participación global	Índice de la repartición geográfica de los ingresos del negocio mundial, en comparación con la repartición del mercado mundial.
Presencia en mercado Número de países vendedores	Número de países en los cuales el negocio mundial vende.
Cubrimiento global	Proporción del volumen global correspondiente a los países en los cuales el negocio mundial vende.

MEDIDAS PARA PALANCAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

PALANCA

MEDIDA

Productos y servicios globales

Estandarización de la mezcla

Porcentaje de ingresos mundiales en una mezcla de productos o servicios comunes.

Estandarización del contenido

Porcentaje del costo del producto o servicio, que corresponda a componentes estandarizados.

Localización global de actividades

Concentración de una actividad en toda la cadena de valor

1) Proporción del gasto global para la actividad en el país que tiene más de esa actividad.

2) Índice de concentración en todos los países.

Concentración de toda la cadena de valor

Promedio ponderado de los índices de concentración de actividades individuales de valor.

MEDIDAS PARA PALANCAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

PALANCA

MEDIDA

Marketing global

Intensidad comparativa de marketing

Desviación típica de intensidad de marketing por países, para publicidad, promoción y ventas.

Uniformidad de los elementos de marketing

1) Proporción de los ingresos mundiales del negocio correspondiente a los países que tienen un enfoque uniforme.

2) Grado de semejanza del elemento de marketing en cada país con el de un país base.

Uniformidad total de marketing

Puntaje de cada elemento, ponderado por la proporción de los ingresos mundiales del negocio en cada país, y por la importancia de cada elemento.

Medidas competitivas globales

Acciones competitivas multinacionales

Acciones que se realizan en tres o más países importantes.

Acciones de contraataque

Respuesta a un ataque competitivo en un país, con una acción en un país diferente, su número entre las diez últimas respuestas.

5.7. Medición de la Organización Global

Medir el grado en que la administración y la organización ayudan a la estrategia global es más subjetivo que medir el potencial de globalización de la industria y el empleo de palancas estratégicas globales. Como los efectos de la organización son tan específicos para cada compañía, podría ser particularmente útil para los administradores corporativos medir la organización global de sus diversos negocios mundiales. Lo más probable es que encuentren que algunos elementos son comunes a todos los negocios, mientras que otros son distintos.

MEDICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL

ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN

MEDIDA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Un jefe global

Si hay una persona cuyo cargo primordial es ser el jefe de negocio mundial.

División internacional

Si hay una división internacional de la cual no forma parte el negocio local.

Jefes de línea funcionales

Si hay un solo jefe con autoridad de línea para cada función.

Jefes de personal funcionales

Si hay un sólo coordinador de personal para cada función.

Fuerza de la dimensión de negocio

En una estructura de matriz, la fuerza de la dimensión del negocio relativa a las dimensiones geográfica y funcional.

MEDICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

MEDIDA

Sistema global de información estratégica

Grado en que el negocio recopila información, sobre, participación de mercado y datos sobre competidores en todo el mundo, en un formato uniforme y con regularidad.

Coordinación entre países

En qué medida tiene el negocio procedimientos para coordinar la estrategia entre los diversos países: compartir información, negociar planes, hacer aprobar los planes por la oficina central, y obtener dirección de la oficina central.

Frecuencia de reuniones globales.
Empleo de equipos globales.

Número de gerentes globales de producto o gerentes globales de cuenta.

Planificación estratégica global

Grado en que el negocio utiliza un proceso eficaz de planificación estratégica, que realice la integración entre todos los países y no simplemente sume los planes nacionales.

Presupuestos globales

Grado en que el negocio tiene presupuestos globales que se usen para programas globales, a diferencia de presupuestos locales para programas locales.

Revisión global del desempeño y recompensas globales

Grado en que los altos administradores son evaluados y recompensados sobre la base de su desempeño global y no simplemente nacional o regional; porcentaje de la compensación vinculada al desempeño global.

MEDICION DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL

PERSONAL

Extranjeros en el país de origen

Nacionales del país de origen en otros países

Extranjeros en otros países

CULTURA

Cultura global

Cultura interdependiente

MEDIDA

Porcentaje de altos administradores en el país de origen, que son nacionales extranjeros.

Porcentaje de altos administradores en otros países, que son nacionales del país de origen.

Porcentaje de altos administradores en otros países, que son extranjeros pero no nativos del país de origen.

MEDIDA

Grado en que la cultura de la corporación o del negocio es global más bien que nacional.

Grado en que la cultura favorece la interdependencia más bien que la autonomía.³⁷

³⁷ GEORGE S. Yip, *Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, Ed. Grupo Editorial Norma, Gerencia/1996.

6. LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

6.1. *Las Estructuras Horizontales*

El entorno competitivo cada vez más exigente demanda niveles de resultados más y más elevados. El problema es que las mejoras de resultados no son fácilmente alcanzables para las empresas organizadas "verticalmente", a la manera tradicional, es decir, con una estructura jerárquica, que gira en torno a las funciones. El paso a una organización horizontal, con menos niveles jerárquicos, en la que los flujos de trabajo interfuncionales ligan los procesos internos a las necesidades y capacidades, tanto de los proveedores como de los clientes, puede suponer grandes ventajas para la consecución de dichas mejoras en los resultados. La cuestión es, por tanto, como conseguir en la práctica el paso de un tipo de organización a otro. Aquí se presentan los principios básicos de los que depende el diseño de este otro tipo de organización, principios que se basan en la experiencia de numerosas empresas pioneras que han pasado a ser horizontales, en una gran parte de su estructura.

Tras el final de la guerra fría, los efectos de la fuerte competencia y el contexto económico nada boyante, los problemas eran de tal magnitud, que la alta dirección de varias compañías decidió enfrentarse a ellos, mediante una serie de reuniones, en las que participarían únicamente ellos y cuyo objetivo sería la reorganización de la empresa.

Varios meses después de iniciadas las reuniones al más alto nivel y totalmente secretas, tras innumerables discusiones sobre la conveniencia de centralizar o descentralizar, sobre si organizar las unidades de negocio estratégicas en torno a los productos o a los mercados, no habían llegado a ninguna conclusión. Todos estaban de acuerdo sobre cuáles deberían ser las líneas de actuación de la empresa: enfocada hacia el mercado, centrada en la calidad total, con un personal con gran libertad y que asuma las correspondientes

responsabilidades, siempre orientada a la mejora continua. Pero nadie era capaz de dibujar un esbozo creíble de cuál sería la versión de ese tipo de empresa ni de cómo funcionaría.

Numerosos directivos tienen las mismas preocupaciones y frustraciones que la alta dirección. Es difícil encontrar respuestas convenientes a la cuestión de cómo crear una empresa orientada hacia el cliente y siempre centrada en la mejora y la innovación. Tampoco sirve buscar ideas prácticas en los numerosos enfoques que instan a la "organización del futuro" a contar con "redes de personas", tener muy bien segmentada a la clientela, practicar el autogobierno, funcionar como una orquesta, ser horizontal y flexible.

De hecho, los que han intentado llevar a la práctica este tipo de enfoques han podido comprobar que éstos plantean muchas más cuestiones de las que resuelven.

La organización horizontal puede dividirse en cuatro amplias categorías:

- a) Estructura horizontal. Los aparatos organizacionales que pasan a través de las líneas de las unidades de negocios, como agrupamientos de las unidades de negocios, centralización parcial, fuerzas de trabajo interdivisionales y comités de foco de mercado o canal.
- b) Sistemas horizontales. Los sistemas administrativos con una dimensión cruzada de unidad de negocios en áreas como planeación, control, incentivos y presupuestos de capital.
- c) Prácticas de recursos humanos horizontales. Las prácticas de recursos humanos que facilitan la cooperación de la unidad de negocios, como la rotación de tareas entre las unidades de negocios, fórums y entrenamientos administrativos.

d) Procesos de resolución de conflictos horizontales. Los procesos administrativos que resuelven conflictos entre las unidades de negocios. Estos procesos pueden distinguirse con utilidad de la estructura y sistemas horizontales, y se relacionan más al estilo de administrar una empresa. ³⁸

La estructura organizacional y los sistemas tienen con frecuencia una dimensión vertical y horizontal. el agrupar las unidades de negocios puede ser un aparato puramente vertical para reducir el abanico de control de la alta gerencia o puede jugar un importante papel en la estrategia horizontal, dependiendo de cómo se manejen los grupos. De manera similar, los sistemas de incentivos corporativos pueden ser completamente verticales o contener provisiones que alientan la cooperación cruzada entre las unidades de negocios. Hay que concentrarse en los aspectos horizontales y de las prácticas organizacionales reconociendo que los aspectos horizontales y verticales interactuarán. Los aspectos levantados por los aspectos verticales de la estructura y sistemas de la organización en empresas diversificadas han sido tema de estudios considerables.

Ningún Aparato Unico para alentar y facilitar la cooperación entre las unidades de negocios es suficiente para asegurar que todas las interrelaciones estratégicamente benéficas se logren. En vez de esto, una variedad de prácticas que se refuerzan entre ellas se requiere. Las empresas con estrategias horizontales exitosas tienden a emplear un conjunto de prácticas simultáneamente para lograr los máximos beneficios de las interrelaciones. El conjunto de prácticas apropiadas puede diferir para cada unidad de negocios, debido a que cada una tendrá su propio patrón de interrelaciones con otras unidades con un balance diferente de costos y beneficios.

³⁸ Franck Ostrof y Douglas Smith, Harvard Deusto Business Review No. 56 / Mc Kinsey And Company /

La administración corporativa tiene también un poderoso papel en el reforzamiento de la organización horizontal a través de su comportamiento, la manera en que articula el propósito corporativo y su elección de modos de entrada a nuevos negocios. Después de describir el uso de la organización horizontal en el logro de interrelaciones, hay que regresarse al papel de la alta administración. Los puntos sobresalientes de la Estructura Horizontal son los que a continuación se señalan.

6.2. Crecimiento, Cambio y Declinación Organizacional

Se ha visto que la estructura de una organización debe corresponder a su estrategia, ambiente, tecnología y personal, esos factores cambian con el tiempo. Por eso, la estructura que encaja bien en una empresa durante una etapa de su ciclo de vida, tal vez no sea la adecuada en otra etapa. Los gerentes tienen que modificar la estructura organizacional periódicamente para adaptarla a las necesidades y circunstancias cambiantes de su empresa.

Orientación Hacia el Crecimiento. La mayor parte de la investigación y adiestramiento de los gerentes ha puesto de relieve la importancia de entender y administrar el crecimiento organizacional, en la década de 1970, la expansión de la economía mundial, y de las organizaciones que desempeñan un papel fundamental en ella, mostró una fuerte declinación. En la década de 1980, los estadounidenses afrontaron una creciente competencia proveniente de otros países debido a la globalización que iniciaba, desde luego, las empresas siempre pasan por períodos de crecimiento, estabilidad y declinación. Pero hoy, tras un período de crecimiento sostenido, parece que el número de compañías que logran la estabilidad o que sufren una declinación está aumentando mucho más rápidamente que el número de empresas en crecimiento. Los autores de temas

administrativos, a quienes antaño interesaba sobre todo el crecimiento organizacional, empiezan a prestar más atención a los problemas de madurez, estancamiento y declinación de la organización.

Organización y Estructura Organizacional. En su sentido más general, por organización se entiende el proceso de hacer que la estructura se adecúe a sus objetivos, recursos y ambiente. Podemos definir la estructura organizacional como el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía.

Determinantes de la Estructura Organizacional. Los gerentes estructuran la organización total y sus subunidades para que sean congruentes con sus objetivos, recursos y ambientes, tanto el interno como el externo.

Estrategia y estructura organizacional. Cuando los autores de temas administrativos como Alfred D. Chandler utilizan la expresión "la estructura sigue a la estrategia", quieren decir que la misión y metas globales de una organización ayudarán a conformar su diseño.³⁹

La estrategia determinará cómo se establecen las líneas de autoridad y los canales de comunicación entre los gerentes y las subunidades. La estrategia influirá en la información que fluye a través de esas líneas, en los mecanismos de la planeación y en la toma de decisiones. Chandler demostró la estrecha relación existente entre estrategia organizacional y estructura. Luego de analizar las historias administrativas de compañías como Du Pont, General Motors, Standar Oil y Sears Roebuck, Chandler llegó a la conclusión de que los cambios de la estrategia corporativa anteceden a los cambios del diseño organizacional y lo propician.

³⁹ ALFRED D. Chandler/Strategy and Structure/Cambridge, Mass./The M.I.T. Press/1962.

La tecnología como determinante de la estructura. La naturaleza de la tecnología utilizada en una organización para crear sus productos, o los métodos con que ofrece sus servicios, también influyen en la manera de establecer la organización.

Las personas como determinantes de la estructura. La gente que interviene en las actividades de una organización afecta a su estructura. Los gerentes toman decisiones acerca de las líneas de comunicación y autoridad, así como acerca de las relaciones entre las unidades de trabajo. Al adoptar tales decisiones, reflejan el influjo de sus necesidades personales y de su ambiente preferido de trabajo. Las capacidades y actitudes de los subordinados, entre ellas su necesidad de trabajar entre sí en ciertas formas, también se tendrán en cuenta cuando se establezcan unidades de trabajo y se asignen las tareas. Además, las personas ajenas a la organización influyen en su estructura, la cual ha de dar cabida a las interacciones regulares con los clientes, con los proveedores y con otros elementos del ambiente externo.

Tamaño y estructura. Tanto el tamaño global de la organización como sus subunidades influyen en su estructura. Las organizaciones más grandes tienden a tener mayor especialización de actividades y procedimientos más formalizados (mayor estandarización). Chandler ha señalado que, al aumentar el tamaño de las organizaciones, se llega a un punto donde se ven obligadas a descentralizar y a desarrollar una mayor variedad de mecanismos formales para coordinar sus actividades.⁴⁰

Organización por Producto/Mercado. La mayor parte de las grandes empresas de productos múltiples, entre las cuales se cuenta la General Motors, están organizadas conforme a una estructura de organización por producto o mercado. Llega el momento en que el mero tamaño y diversidad de los productos hacen demasiado difícil trabajar con departamentos funcionales. Cuando la

⁴⁰ IBID.

departamentalización se torna demasiado compleja para la estructura funcional, los ejecutivos de alta gerencia generalmente crean divisiones semiautónomas, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus propios productos.

Una organización por producto o mercado puede seguir uno de estos tres patrones principales.

- a) En la división por producto, cada departamento es responsable de un producto o de una familia de productos semejantes. La General Foods tiene una división para cada uno de los principales tipos de productos alimenticios.
- b) La divisionalización por producto es el patrón lógico que se aplica cuando un tipo de producto exige una tecnología de manufactura y métodos de mercadotecnia que difieren notablemente de los que se utilizan en el resto de la organización.
- c) La división por región geográfica reúne en un departamento todas las actividades ejecutadas en la región donde la unidad realiza su negocio. Esta estructura se aplica lógicamente cuando una planta debe ser situada lo más cerca posible de:
 - Sus fuentes de materias primas, como ocurre en las compañías mineras y petroleras;
 - Sus mercados principales, como se observa en la división que vende la mayor parte de sus productos en el extranjero y que debe estar situada en esos países;
 - Sus fuentes fundamentales de mano de obra especializada, como sucede con las empresas que cortan diamantes en Nueva York.

A diferencia del departamento funcional, una división se asemeja a una empresa independiente. El jefe de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es el responsable de las utilidades o pérdidas y hasta puede competir con otras unidades de la misma firma. Pero la división se

distingue de una compañía independiente en un aspecto esencial: no es una entidad independiente; es decir, el gerente de división no puede tomar decisiones con la misma libertad que el dueño de una empresa verdaderamente independiente, pues debe reportar a las oficinas centrales. Por lo regular, la autoridad de un jefe de división llegará a un punto donde sus decisiones ejerzan un efecto importante en las actividades de otras divisiones.

6.3. Organización en Procesos Horizontales y Verticales

Las organizaciones verticales se estructuran de forma funcional. Cuando intentan hacer las cosas mejor, su esfuerzo se centra en mejoras concretas en la función de que se trate. Sin embargo, la alta dirección puede organizar el flujo de trabajo en torno a los procesos que abarcan a toda la empresa y que, en última instancia, ligan a ésta con las necesidades del cliente: en lugar de en torno a funciones, departamentos o tareas.

En la práctica, esto significa que hay que elegir una serie de objetivos clave en cuanto a resultados, sobre la base de las necesidades del cliente y ligarlos a los flujos de trabajo de la empresa. Esto puede hacerse en el ámbito de una sola función o a través de varias de ellas. La aplicación total de este principio implica la identificación de los tres, cuatro o cinco "procesos clave" de la empresa: sus flujos de actividad, información, decisión y materiales, mediante los cuales pueden conseguirse dichos objetivos. Estos procesos incluyen, el de recepción de pedidos hasta que éste llega al cliente, el desarrollo de nuevos productos, la gestión logística integrada o la gestión de marcas. Si estos procesos se rediseñan adecuadamente se producirá una primera mejora de los resultados y, lo que es más importante, se sentarán las bases para la innovación y mejora continuas.

Centrarse en los Procesos Clave. Los procesos clave de la empresa son todas las actividades que se desarrollan para satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes o en su defecto todos aquellos procesos que se efectúan para la operación intrínseca de la empresa.

Todas las actividades funcionales tienen que formar parte de un único proceso, integrado y coordinado. Además, para que todo ello funcione, la empresa tendrá que reorganizarse en torno a los nuevos flujos de trabajo, sin caer en la tentación de volver a la antigua organización funcional a la que estaban acostumbrados.

El nuevo principio de organización es el establecimiento de múltiples equipos en torno al cliente. Cada equipo prestará la gama completa de servicios, a los clientes que tuviese asignados, para lo cual, tendrá que llevar a cabo todas las etapas del proceso. La empresa crea, igualmente, un grupo de expertos técnicos que prestarán su apoyo a estos equipos de generalistas, ayudándoles a resolver con rapidez los problemas planteados, por la complejidad legal de determinado aspecto. El objetivo último es la consecución de mejoras en los resultados, que superen lo fijado en cuanto a costes y prestación del servicio y que sirvan de apoyo para las mejoras sustanciales de la calidad.

Ligar los Flujos de Trabajo. En estos casos, el módulo organizativo básico es un flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo, no la realización de tareas individuales. Este flujo de trabajo puede ligarse a otros tanto aguas arriba como aguas abajo, mediante distintos mecanismos entre los que destacan los siguientes:

- Asignando a un líder o equipo de líderes para que se ponga al frente del proceso clave de que se trate.

- Encargando a cada uno de los que participan en dicho proceso, la consecución de objetivos relacionados con la mejora continua y que puedan cuantificarse al final del proceso.
- Estableciendo sistemas de medición para cada proceso que integren los objetivos globales, con los de los distintos flujos de trabajo que constituyen el proceso.
- Llegando a acuerdos concretos acerca de las necesidades tanto aguas arriba como aguas abajo, que no pueden ser solucionadas por el propio equipo.
- Creando foros, que abarquen todo el ámbito del proceso para la revisión y el acuerdo consensuado de los objetivos en cuanto a resultados.

Confiar en los Equipos. La alta dirección está constituida por los líderes de los equipos, así como por expertos técnicos. Su principal función es fijar las directrices globales y traducir los objetivos generales de la empresa en objetivos específicos y planes de acción. Queda un solo departamento estructurado de forma funcional: componentes de la calidad y análisis el que además ha de abandonar sus tareas de inspección, las cuales tendrá que transferir a los equipos o a los propios proveedores.

Reducir la Jerarquía. La jerarquía surge de la división del trabajo. En organizaciones verticales, sirve para conectar entre sí las distintas unidades de negocio, funciones, departamentos y tareas. En organizaciones horizontales sirve para ligar, unos con otros, los distintos flujos de trabajo. Si todos los procesos clave de la empresa pudieran ser llevados a cabo por un solo equipo, no habría necesidad de que existiera ningún tipo de jerarquía formal, sino únicamente la meritocracia que surgiera del propio equipo. Ahora bien, como esto no es posible. Los equipos eficaces suelen estar constituidos por no más de 20 a 30 personas,

es decir, un número muy inferior al de los cientos o, incluso, miles de empleados que contribuyen a la realización de procesos clave.

Así pues, en organizaciones horizontales, es necesario cierta jerarquía, aunque ésta debe ser mínima.

Para reducir la jerarquía es necesario combinar tareas relacionadas entre sí anteriormente fragmentadas, eliminar actividades que no añaden valor ni contribuyen a la consecución de los objetivos en cuanto a resultados y reducir al máximo el número de áreas de actividad en las que se dividen los procesos clave. Como regla general, cuanto más amplio e integrado sea el flujo de trabajo asignado a cada equipo, mayor será el ámbito, dentro del cual dicho equipo podrá dar solución a los problemas e innovar. Cuanto más amplio sea el ámbito de responsabilidad del equipo, menos equipos se necesitarán para la realización del proceso clave de que se trate. Y finalmente, cuantos menos equipos haya, menos jerarquía serán necesarias para coordinarlos.⁴¹

Las organizaciones horizontales son considerablemente menos jerárquicas que las verticales. Ahora bien; el objetivo no es eliminar las jerarquías sin más, sino más bien, dar forma a la organización de tal manera que cada elemento contribuya directamente a la consecución de los objetivos clave en cuanto a resultados. En el caso de organizaciones complejas esto quiere decir que cierta jerarquía es no sólo inevitable sino además algo bueno, siempre y cuando cada nivel jerárquico añada valor a los niveles inferiores y superiores.

Asignar Responsabilidades. La necesidad de liderazgo sigue manteniéndose en la organización horizontal y continúa siendo igual de importante. Por ello, es necesario asignar a un equipo o personas para que se ponga al frente de cada proceso clave y sea responsable del cumplimiento de los objetivos en cuanto a resultados. Los líderes del proceso han de dar satisfacción a demandas muy exigentes.

⁴¹ FRANK Ostrof y DOUGLAS Smith/La Organización Horizontal/Harvard Deusto Business Review No. 58.

En las organizaciones horizontales, la jerarquía sirve para ligar los distintos flujos de trabajo, igualmente al desarrollo de capacidades, trabajo en equipo y comunicación abierta a lo largo de todo el flujo. Cada uno de los flujos es responsable del trabajo de base, así como de la toma de iniciativas necesarias para la solución de problemas y que, de este modo puedan alcanzarse los objetivos globales fijados.

Esto constituye la esencia del liderazgo horizontal.

Objetivos en Base a Resultados La alta dirección puede reforzar el paso de una organización vertical a una horizontal, haciendo que la satisfacción del cliente sea el factor principal y el parámetro de medida de los resultados fundamental, en lugar de la rentabilidad o la creación de valor para el accionista. Esto no significa que los accionistas dejen de ser tenidos en cuenta. La mejora del grado de satisfacción del cliente como muchas empresas saben ya depende de otros muchos parámetros de resultados, además de la rentabilidad. Dicha rentabilidad es un subproducto que resulta de hacer las cosas bien, no el parámetro de medida fundamental.

Las organizaciones verticales tienen tendencia a considerar que los únicos resultados que cuentan son los financieros, y a prestar excesiva atención a la contribución de cada función al beneficio.

Los indicadores como la cuota de mercado, crecimiento y penetración son importantes en la medida en que cuantifican la posición relativa de la empresa, frente al conjunto de clientes y competidores comunes. La mejora del posicionamiento en estos parámetros depende de la identificación de la distancia existente entre lo que la empresa ofrece al cliente y las expectativas del mismo, con el objetivo de acortarla mediante mecanismos como focus groups, encuestas,

proyectos de desarrollo de productos llevados a cabo conjuntamente con el cliente, clasificaciones realizadas por expertos independientes, etc.

Para los equipos de trabajo suele ser muy interesante considerar cada área de actividad como el cliente interno de la actividad inmediatamente anterior, es decir, un eslabón esencial en la cadena que conduce a la satisfacción de los clientes "externos" de la empresa.

Gestión No Gestión. La mayoría de las empresas que funcionan con equipos aspiran a que esos equipos se autogestionen. Esto tiene sentido, sobre todo, cuando los equipos se organizan horizontalmente en torno a flujos de trabajo. La persona que realiza determinado trabajo es la que mejor sabe cómo mejorarlo. La experiencia hace que lo hayan visto todo; por su proximidad, pueden experimentar para encontrar formas de verlo distintas. Además, cuando surgen problemas o hay que tomar decisiones para desbloquear determinada actividad, los equipos que se autogestionan pueden resolverlos inmediatamente, sin que sea necesario interrumpir los flujos de trabajo.

La autogestión puede darse en una amplia gama de actividades. No es necesario que todos los equipos realicen todas las actividades.

A medida que pasa el tiempo, las organizaciones horizontales se esfuerzan por que los equipos tengan el máximo número posible de actividades en las que pueden autogestionarse.

Las organizaciones verticales no poseen las ventajas de la autogestión, puesto que limitan el ámbito de actividad de los trabajadores de base a la realización de tareas, no flujos de trabajo, y porque separan totalmente las responsabilidades de gestión, de las que no lo son. A las personas que mejor saben cómo modificar y mejorar los resultados de su trabajo, se les niega la autoridad para hacerlo. El diseño de la organización y las políticas de la misma

obligan a que los empleados tengan que pedir permiso para poder aplicar nuevas técnicas y enfoques, cosa que resulta no sólo degradante y desmotivadora, sino también absolutamente ineficaz.

Esto afecta no sólo a los trabajadores. Para la mayoría de los directivos de organizaciones tradicionales, "toma de decisiones" es sinónimo de "acción". Lo que los directivos hacen es tomar decisiones. Ahora bien, las mejoras exigen algo más. Exige una especie de "aprendizaje durante la acción" en el que se funden corazonadas, reflejos, análisis, experimentación, ajustes, cuantificación, intuición, todo ello en la búsqueda de la consecución de objetivos claramente definidos. En este tipo de contexto, la distinción entre gestionar y trabajar resulta más artificial que útil.

Las organizaciones horizontales combinan al máximo, no separan, las actividades de gestión de las que no lo son. De hecho, este es el principio fundamental para que los equipos; de los que los directivos dependen, tengan el grado de libertad y responsabilidad necesario. Para que los equipos sean eficaces, son ellos, no sus superiores quienes tienen que tener la autoridad, formación, información y motivación necesarias para valorar y modificar el cuando, cómo y con quién realizan el trabajo colectivo. Los equipos en los que recae el trabajo, debe también recaer la gestión.

Variedad de Competencias. Las organizaciones horizontales son conscientes de que cuanto más amplio sea el número de capacidades o competencias que cada persona aporta al equipo, y cuanto mejor entienda los procesos clave, mayor será la capacidad de resolución de problemas del equipo. Por el contrario, las organizaciones verticales ponen el énfasis en la especialización de tareas, al servicio de la excelencia funcional. Esto no significa, evidentemente, que los procesos clave puedan ignorar la importancia de la

excelencia funcional. La organización horizontal tiene que contar con gente accesible en todas las especialidades críticas para la consecución de sus objetivos globales.

Para poder producir y entregar variedades de productos, cada uno de los trabajadores de los distintos equipos de la planta tiene que saber manejar todas las máquinas de la misma. Además, todos entienden para que sirve cada máquina, comprenden las implicaciones del buen funcionamiento de las mismas para la cuenta de resultados, así como la importancia de la capacidad de relación interpersonal para el funcionamiento eficaz de la planta.

Por otro lado, una gran parte del sacrificio que se considera necesario para conseguir la excelencia funcional podría ser ilusorio.

En primer lugar, las empresas han de ser capaces de distinguir entre excelencia funcional que hay que mantener y la posible falta de objetividad de las distintas funciones, que lleva a la realización de actividades que no añaden valor.

En segundo lugar, a medida que las empresas se van haciendo más horizontales, van desarrollando distintos enfoques para salvaguardar y profundizar en las competencias técnicas.

Una empresa globalizadora ha creado un Centro de Excelencia Técnica responsable del desarrollo y transferencia de conocimientos a los equipos interdisciplinarios de desarrollo de producto. De esta forma, los expertos se unen temporalmente a los equipos, en el momento en que su presencia es necesaria y una vez finalizada la actividad, los expertos vuelven al desarrollo y ampliación de su área de especialización.

Proveedores y Clientes. La organización horizontal fomenta el contacto directo y regular de los empleados con proveedores y clientes. Este contacto directo mejora su percepción de las necesidades de unos y otros, y el sentido de

participación que ayuda a mantener la mejora e innovación continuas. Las empresas de organización horizontal saben bien que el personal entiende mejor su trabajo y le saca más partido, cuando hablan y conocen personalmente a la gente que utiliza los productos y servicios creados por ellos.

En las organizaciones horizontales, los directivos se resisten a veces a estos contactos, porque implica que el trabajador de base tiene que dejar la cadena de producción, o porque no se fían de su propio personal, a la hora de tratar con proveedores y clientes. Sin embargo, la experiencia de aquellos que han sido capaces de vencer estas resistencias constata que la ampliación de los contactos horizontales constituye un excelente medio de mejorar el grado de satisfacción del cliente.

Sistemas de Compensación. Los sistemas de compensación y reconocimiento. El énfasis debe ponerse en la ampliación del papel desempeñado por el individuo dentro del equipo y, en un sentido más amplio, dentro del proceso clave del que dicho individuo forma parte. Esto es totalmente distinto de las categorías de puestos de trabajo y sistemas de ascenso y desarrollo profesional de la organización vertical o funcional, que son mucho más estrechos y limitados. La política de "los conocimientos se pagan", por ejemplo, recompensa a aquellos que desarrollan competencias en múltiples tareas, en la solución de problemas y en las diferentes capacidades de relación interpersonal.

Para que la labor de los equipos resulte eficaz, sus miembros deben sentirse mutuamente responsables de los propósitos y objetivos acordados entre todos. Por ello, las organizaciones horizontales recompensan los logros de los equipos. Los mecanismos de compensación, incluso aquellos en los que los empleados tienen parte en los beneficios de la empresa y otros que retribuyen al empleado en función de los resultados conseguidos; pueden adaptarse, de forma

que tengan en cuenta la contribución de los equipos, tanto o más que la de los esfuerzos individuales.

El Cambio del Modelo. ¿Como serán las empresas ganadoras de la década que tenemos por delante? Parece que hay un acuerdo generalizado sobre algunas de las características más importantes que habrán de poseer. Entre éstas destacan: liderazgo promovido por la visión de la empresa, profesionales con alto grado de libertad y responsabilidad, dedicación al cliente, calidad total y mejora e innovación continuas. La creación de este tipo de empresas exigirá a los directivos ir más allá del enfoque tradicional, centrado en la excelencia funcional característica de la organización vertical. Tendrán que desarrollar formas organizativas que maximicen la coordinación interfuncional de las distintas actividades internas y que, además, las ligen estrechamente a las de los proveedores y clientes.

Es normal que numerosas compañías hayan obtenido simplemente una profunda frustración al intentar crear este tipo de organización, mediante la modificación superficial de la empresa funcional.

Hay que partir de los bloques en torno a los cuales se contribuye a la nueva forma de organización horizontal. Esto supone pasar de centrarse en la excelencia funcional a centrarse en la mejora e innovación continuas, en beneficio del cliente.

El paso a una organización horizontal aporta considerables ventajas, desde el punto de vista de los resultados.

Ahora bien, encontrar equilibrio exigirá ir probando y haciendo las adaptaciones correspondientes. No hay reglas, ni fórmulas absolutas. Sin embargo, los principios a los que hemos ido pasando revista si están lo suficientemente probados y han sido aplicados en un número suficiente de casos,

como para que puedan implantarse, con la seguridad de que funcionan. No son la única respuesta, pero sí un punto de partida fiable.⁴²

6.4. La Organización Vertical

En la organización tradicional vertical, todo está claro. El trabajo se divide en funciones a continuación, en departamentos y luego en tareas. La unidad base de consecución de resultados es la persona y su trabajo. La cadena de mando va ascendiendo, siguiendo la escala funcional. La tarea del directivo es asignar la tarea adecuada a cada persona y medir: evaluar, controlar y premiar los resultados conseguidos.

Cuando las cosas se ponen mal, los directivos pueden utilizar toda una serie de medidas relacionadas con el diseño de la organización, que les resultan familiares:

- Organizarse por producto, cliente o con un criterio geográfico.
- Qué recursos funcionales se deben centralizar o descentralizar:
- Qué comités y/o distintos foros se pueden utilizar o descentralizar:
- Qué comités y/o distintos foros se pueden utilizar para la integración interfuncional o de unidades.
- Cómo optimizar el papel que desempeñan los empleados que forman parte de los distintos niveles jerárquicos frente al personal de staff.
- Cuántos niveles jerárquicos es necesario utilizar y cuál debe ser su ámbito de control, para que resulte eficaz la coordinación de tareas y departamentos.
- Como asignar los distintos papeles y responsabilidades de forma que sean coherentes con los objetivos en cuanto a resultados de cada función y/o los de la organización en su conjunto.

⁴² FRANK Ostrof y DOUGLAS Smith / Harvard Deusto Business Review No. 56 Mc Kinsey and Company/Douglas Smith.

- Como planificar, presupuestar, revisar, medir y premiar los resultados conseguidos por cada persona, departamento, función y unidad de negocio estratégica.

Numerosos años de experiencia demuestran que la principal ventaja de las organizaciones verticales es la excelencia funcional. Su principal defecto es la coordinación a través de las distintas tareas, departamentos y funciones. Hoy en día, las exigencias competitivas demandan más una buena coordinación, que la excelencia funcional. Así pues, no es de extrañar que a las organizaciones verticales les resulte difícil responder al tipo de retos a los que se enfrentan, muchas empresas. Se requiere pues un diseño organizativo basado en principios diferentes.

6.5. Estrategias de la Integración Vertical

La integración vertical es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución, venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa. Como tal, representa la decisión de la empresa de establecer transacciones internas o administrativas en lugar de operaciones libres de mercado para lograr sus propósitos económicos, una empresa, en lugar de tener su propia fuerza de ventas podría haber contratado, a través del mercado, una organización de ventas independiente para tener los servicios de venta que necesita. En forma similar, la empresa que extrae las materias primas que se convierten en los productos finales, podría haber contratado a una organización extractiva independiente para que abasteciera sus necesidades.

En teoría, todas las funciones que esperamos realice una empresa, podrían ser desempeñadas por un consorcio de entidades económicas independientes, contando cada una de ella con un coordinador central que, en sí, necesita ser un poco más que un escritorio y un solo gerente.

Muchas decisiones de integración vertical están enmarcadas en términos de la decisión de fabricar o comprar, centrándose en cálculos financieros como los que entraña este tipo de decisión. Esto es, están centradas en la estimación del ahorro en costos por concepto de la integración y su equilibrio con la inversión requerida. Sin embargo, la decisión de la integración vertical no debe ser el cálculo financiero en sí, sino más bien los números que sirven como materia prima para el análisis. La decisión debe ir más allá de un análisis de costos y de las necesidades en cuanto a inversión para considerar los aspectos estratégicos más amplios de la integración, frente a las operaciones de mercado, así como algunos problemas confusos al administrar una entidad verticalmente integrada, que pueden afectar el éxito de la empresa; estos son muy difíciles de cuantificar. Es la magnitud y la importancia estratégica de los beneficios y costos de la integración vertical, los que forman la esencia de la decisión, tanto en términos económicos directos como indirectos por medio de su efecto sobre la organización.

Se examinan las consecuencias económicas y administrativas de la integración vertical, con el fin de ayudar al director a determinar el grado apropiado de integración en un contexto estratégico y guiar las decisiones al integrarse o no verticalmente. Para encontrar el grado estratégicamente apropiado de integración vertical para la empresa, se requiere balancear los beneficios económicos y administrativos de la integración con los costos. Este balance, así como los costos y beneficios particulares, diferirán mucho, dependiendo del sector industrial específico y de la situación estratégica particular de la empresa. Los beneficios y los costos también están afectados, si la empresa adapta una política de integración piramidal produciendo internamente algunos de sus propios requerimientos y subcontratando el resto o una integración total. También, muchos de los beneficios de la integración en ocasiones se pueden alcanzar sin incurrir en todos los costos, mediante el uso de

la causa integración el uso de inversiones con pasivo a largo plazo o de capital y de otros medios para crear alianzas entre las empresas verticalmente relacionadas sin propiedad total.

El marco de referencia presentado aquí no es una fórmula, sino más bien una guía para asegurar que los beneficios y costos de importancia en la integración vertical han sido considerados, para sensibilizar al gerente de algunos peligros crónicos, y para presentar algunas alternativas posibles para obtener los beneficios de la integración vertical total. El marco de referencia necesitará combinarse con un cuidadoso análisis competitivo del sector industrial, de la situación particular en estudios y una cuidadosa evaluación estratégica por parte de la empresa que toma la decisión.

6.6. Beneficios y Costos Estratégicos de la Integración Vertical

La integración vertical tiene importantes costos y beneficios genéricos que necesitan ser considerados en toda decisión, cuya importancia dependerá del sector industrial en particular; se aplican tanto a la integración hacia adelante como hacia atrás, con los cambios necesarios en perspectiva. Se deben tratar costos y beneficios generalizados aquí, dejando para el siguiente párrafo un examen de algunos puntos peculiares de una empresa que se integra hacia adelante o de la que se integra hacia atrás. Para los propósitos de este estudio, la empresa aguas arriba es la empresa que vende y la de aguas abajo es la empresa que compra en la cadena de integración vertical.⁴³

6.7. Integración Piramidal

La integración piramidal es una integración parcial hacia atrás o hacia adelante, comprando la empresa el resto de lo que necesita en el mercado

⁴³ ARTHUR A. Thompson, Jr. A.J. Stickland III/ Strategic Management Concepts and Cases/Ed. IRWIN/1992.

abierto. Se requiere que la empresa sea capaz de algo más que soportar un tamaño eficiente de operación interna y tener todavía necesidades adicionales que son cubiertas en el mercado. Si la empresa no es lo bastante grande para que sean eficientes, sus operaciones internas, la desventaja de la escala en pequeño debe restarse de los beneficios netos causados por la integración piramidal.

La integración piramidal puede rendir muchos de los beneficios de la integración, en tanto que reduce algunos de sus costos. Es indeseable que los beneficios abandonados debido a una integración incompleta, excedan a la reducción en costos de la integración producida por la pirámide. La elección entre la integración piramidal y la integración total variará de sector a sector y de empresa a empresa en el mismo sector industrial.

La Integración Piramidal y los Costos de Integración. La integración piramidal resulta en menor elevación de los costos fijos que en la integración total. Además, el grado de piramidación (o la proporción del producto o servicio comprado externamente), puede ajustarse para reflejar el grado de riesgo del mercado. Los proveedores independientes pueden utilizarse para que soporten el riesgo de las fluctuaciones, en tanto que los proveedores internos mantienen firmes tasas de producción. Este es el caso de la industria automovilística, y es la práctica que prevalece en muchas industrias manufactureras japonesas. El grado, óptimo de piramidación varía con el tamaño de las fluctuaciones esperadas del mercado, y con el grado de probables desequilibrios entre las etapas creadas por los cambios tecnológicos esperados y otros eventos. Sin embargo, debería observarse que la integración piramidal necesariamente requiere que la empresa compre o venda a competidores. Si éste es un riesgo serio, la integración piramidal no es prudente.

La integración piramidal reduce el riesgo de las relaciones cerradas hasta el grado de piramidación abusamiento. También da a la empresa cierto acceso a actividades externas de Investigación y Desarrollo y puede proporcionar una solución parcial a los problemas de la falta de competencia interna. La yuxtaposición del proveedor o cliente interno con proveedores o clientes independientes, crea una forma de competencia entre ellos que puede mejorar su trabajo.

La Integración Piramidal y los Beneficios de la Integración. Permite a la empresa probar que es creíble la amenaza de integración total, lo que proporciona una fuerte disciplina sobre los proveedores o clientes y puede evitar la necesidad de integración total para compensar el poder negociador. Además, la integración piramidal proporciona a la empresa un conocimiento detallado del costo de operación en el sector industrial adyacente, así como una fuente de suministro de emergencia. Estos factores rinden ventajas negociadoras adicionales. Tal posición negociadora fuerte es característica de las principales compañías automovilísticas y de las compañías petroleras internacionales que compran servicios de barcotanques para complementar sus propias flotas. Mantener una planta piloto, a falta de una producción interna a toda capacidad, en algunos casos puede proporcionar muchos de los mismos efectos que la integración piramidal con menos inversión.

La integración piramidal también proporciona a la empresa muchos de los beneficios informativos de la integración. Sin embargo, algunos otros beneficios de la integración vertical tratados antes, se reducen, en algunos casos, más que proporcionalmente, al volumen de la integración parcial. En realidad el grado de piramidación puede aumentar los costos de coordinación en situaciones en que

los productos hechos por proveedores externos y la unidad interna deben coincidir exactamente.

Ilusiones en las Decisiones de Integración Vertical. Existen algunas falsas percepciones comunes respecto a los beneficios de la integración vertical de las que se debe uno prevenir.

a) Una fuerte posición de mercado en una etapa puede ser extendida a la otra en forma automática. Con frecuencia se dice que la empresa con una fuerte posición en su mercado base puede integrarse a un negocio adyacente más competitivo y ampliar su posición a ese mercado. Supóngase que un fuerte fabricante de bienes de consumo se integra hacia adelante al menudeo; un negocio muy competitivo, aun cuando el minorista integrado podría tener todo el negocio del fabricante, aumentando así la participación, el fabricante podría estar mejor servido si muchos minoristas estuvieran compitiendo activamente para vender sus productos. Ciertamente el fabricante podría subir sus precios a su minorista activo aunque sólo se tratara de una transacción contable de utilidades de una unidad a otra pero si el minorista cautivo ajustara sus precios entonces, empeoraría su posición competitiva. Por lo tanto, la integración no permite automáticamente la integración de una fuerte posición de mercado absoluto. Sólo si se produce la integración por si misma, algunos beneficios tangibles permitirían a la integración la extensión del poder de mercado, porque bajo tales circunstancias mejoraría la competitividad de la entidad combinada.

b) Es siempre más barato hacer las cosas internamente. Como se ha estado diciendo, existen muchos costos potenciales con empresas externas. También existe la posibilidad de que la contratación astuta pueda recoger los beneficios

de la integración sin costos ni riesgos. Con frecuencia se miran con demasiada estrechez las economías de la integración, por lo que las decisiones de integración ignoran muchos de estos puntos.

- c) Con frecuencia tiene sentido integrarse a un negocio competitivo. Las circunstancias no son favorables para la conveniencia de la integración a un sector industrial altamente competitivo. Las empresas en tal sector están devengando bajos rendimientos y están compitiendo vigorosamente para mejorar la calidad y el servicio de sus clientes. Existen muchas empresas de donde elegir para comprar o vender. La integración vertical puede nulificar los incentivos y mellar la iniciativa.
- d) La integración vertical puede salvar a un negocio estratégicamente enfermo. Aun cuando la estrategia de integración vertical puede apoyar la posición estratégica de un negocio bajo ciertas condiciones ya tratadas, rara vez es una curación suficiente para un negocio estratégicamente enfermo. Una posición fuerte de mercado no puede extenderse verticalmente en forma automática excepto bajo determinadas circunstancias. Cada etapa de una cadena vertical debe ser estratégicamente sólida para asegurar la salud de la empresa en general. Si un eslabón está enfermo, es muy probable que la enfermedad se extienda a otras unidades saludables, como lo ha demostrado el análisis antes presentado, en lugar de ser a la inversa.
- e) La experiencia en una parte de la cadena vertical califica en forma automática a la administración a dirigir las unidades de aguas arriba o aguas abajo. Como ya se ha dicho, las características administrativas de los negocios verticalmente relacionados suelen ser en extremo distintas. Un falso sentido de seguridad que se origina por la proximidad del negocio, puede conducir a la

destrucción del nuevo negocio de aguas arriba o aguas abajo, sencillamente por el proceso de aplicar los enfoques administrativos históricos. ⁴⁴

6.8. Comités de las Estructuras Globalizadoras

Los comités han recibido una infinidad de denominaciones: comisiones, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc., las cuales revelan el fuerte desacuerdo que existe en cuanto a cómo llamarlos. Para algunos autores, el comité es un tipo distinto de organización de asesoría que no posee características de línea. Otros definen al comité como un grupo de personas específicamente designadas para desempeñar un acto administrativo. De acuerdo con la autoridad con que sea investido, un comité puede tener autoridad para la toma de decisiones sobre los subordinados (administración múltiple, o sea, comité administrativo) o puede tener autoridad para aconsejar (comité de asesoría) o, incluso, ser utilizado como medio para recibir y analizar información.

En el fondo, un comité es un grupo de personas al que, como grupo, se le entrega un asunto para estudiar. Es esta característica de acción en grupo la que distingue al comité de otros instrumentos administrativos.

Características de los Comités

- a) El comité no es un órgano de la estructura organizacional. Un comité, en especial el informal, no es propiamente un órgano pues:
- Mientras que un órgano tiene un objetivo específico, propio y particular, el comité tiene un objetivo que, comúnmente, cubre varios órganos (asuntos interdepartamentales). Generalmente, el comité es creado para analizar ciertos problemas que sobrepasan los límites o la competencia de uno o más órganos de la empresa.

⁴⁴ MICHAEL E. Porter/Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia/Ed. CECSA/1985.

- Mientras que cada órgano tiene su propio personal, el comité está formado por participantes que, en realidad, pertenecen a diferentes órganos y a diferentes niveles jerárquicos de la organización y que son cedidos provisionalmente.
- Mientras que el órgano tiene una posición definida en la estructura organizacional, el comité generalmente presta asesoría a algún órgano y depende de éste;
- Mientras que un órgano funciona ininterrumpidamente durante el período de funcionamiento de la empresa, el comité funciona esporádica o intermitentemente durante ciertos días o a determinadas horas:
- Mientras que un órgano es permanente y definitivo en la organización, la vida del comité es provisional e inestable, ya que dura mientras alcanza su objetivo o finaliza la tarea para la cual fue creado:

b) Los comités pueden asumir modelos bastante diferentes: es posible hacer una tipología de los comités, como se plantea a continuación.

- Formales: cuando forman parte integral de la estructura formal de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados. Así, la mayor parte de los comités tiene existencia duradera y posición definida en la estructura de la organización.
- Informales: cuando son organizados por una persona que desea realizar algún estudio, plan o decisión grupal sobre algún problema especial. En este caso, el comité no tiene posición definida, ni posee delegación de autoridad.
- Temporales: cuando su existencia está relacionada con el estudio, trabajo o tratamiento de algún asunto, siendo su duración relativamente corta.
- Relativamente permanente: cuando su existencia es más prolongada en el tiempo. Normalmente, los comités formales deben ser más permanentes que los informales.

De lo anterior se concluye que el comité no es propiamente un tipo de organización, sino una excelente herramienta de trabajo, de desarrollo de ideas y de recomendaciones sobre decisiones a tomar, y que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización.

c) Los comités se sustentan en los principios básicos siguientes:

- Deben nacer de una necesidad sentida por los representantes de los diversos departamentos o áreas de la empresa y por todo el personal en ella involucrado, en los casos en que cada departamento o área, es insuficiente para resolver el problema o para estudiar ampliamente el asunto. El comité debe tener asuntos u objetivos apropiados.
- Deben representar las funciones y el personal interesado, para poder involucrar todas las opiniones, puntos de vista y enfoques. En resumen, los comités deben tener miembros adecuados para el asunto que deban estudiar.
- Su autoridad y sus objetivos deben estar definidos claramente, como también su responsabilidad, para obtener buenos resultados.
- Deben compensar su costo. Los beneficios que un comité pueda traer deben ser comparados con el costo de su constitución, principalmente porque la mayor parte de dichos beneficios son intangibles o han sido concedidos a mediano o largo plazo.
- El tamaño de los comités debe ser cuidadosamente estudiado. Sobre este asunto no existe una posición definida entre los autores. Por un lado, un comité debe ser suficientemente grande para que pueda incluir la cantidad de especialistas exigida por el trabajo y además promover el intercambio de ideas y las deliberaciones y, por otro lado, no debe representar un costo elevado en tiempo y personal empleado, ni convertirse en un espacio donde no puedan

tomarse decisiones debido a la gran cantidad de miembros que a él pertenecen. Algunos autores destacan que el comité debe tener entre cinco o seis miembros, y que más de quince ya no son productivos. Otros dicen que el número de miembros debe ser el mínimo posible. La American Management Association, realizó una investigación sobre comités en varias empresas y, encontró que el número de miembros de éstos oscilaba entre seis y diez y que existía un mayor número de comités con menos de cinco miembros que aquellos con más de diez miembros.

- El funcionamiento de los comités debe basarse en la cooperación entre sus miembros. Esto es necesario porque sus participantes, por pertenecer a diversos órganos de la empresa y por estar situados en niveles jerárquicos no siempre equivalentes, no reciben autoridad lineal por parte del coordinador o del presidente del comité.
- Deben tener una agenda bien preparada y graduada, de lo contrario se extenderán indefinidamente en el tiempo y perderán su productividad.
- Deben ofrecer oportunidades de participación a todos sus miembros.

Ventajas de los Comités. Si se dosifica bien, la utilización de los comités puede dar excelentes resultados. Los comités pueden ser empleados ventajosamente en los casos siguientes:

- a) Toma de decisiones y juicios grupales. Este parece ser el motivo más importante para la utilización de comités. Generalmente, un grupo de personas de diferentes especialidades y diferentes áreas de la empresa trae soluciones más creativas y adecuadas para un problema, que una sola persona. El comité aporta variedad de enfoques, visión mucho más amplia del problema,

intercambio de ideas y diversidad de opiniones que enriquecen las alternativas de solución;

- b) **Coordinación.** El comité parece ser una de las mejores y más eficientes maneras de lograr coordinación y alcanzar los objetivos, principalmente cuando los planes por ejecutarse involucran diferentes áreas, órganos y personas de la empresa, dentro de una situación conjunta;
- c) **Transmisión de información.** El comité se ha evidenciado como un medio eficiente para transmitir información a las partes interesadas, de manera simultánea, con economía de tiempo y con la probable recolección de las diversas sugerencias, principalmente cuando las partes afectadas pertenecen a varias áreas y órganos de la empresa;
- d) **Restricciones a la delegación de autoridad.** Muchas veces, la utilización de los comités o de la administración múltiple puede ser consecuencia del miedo a delegar autoridad en una única persona u órgano. El temor a la delegación de mucha autoridad en un sólo individuo puede ser la causa de la organización de muchos comités. Un ejecutivo, receloso de asumir la responsabilidad de una decisión difícil o de confiarla a un único subordinado, puede utilizar el comité para obtener recomendaciones al respecto;
- e) **Consolidación de autoridad.** Algunas veces, pueden surgir ciertos asuntos que exijan el ejercicio de un volumen amplio de autoridad, que ningún administrador de cierto nivel tiene individualmente. Esos asuntos pueden ser resueltos haciendo que los administradores asciendan en la jerarquía de la organización, hasta que alcancen el punto en que haya la autoridad exigida para la decisión. Esto se consigue a través del comité, que al dar la flexibilidad necesaria a la organización, evita que la estructura organizacional sea constantemente modificada para atender los cambios de autoridad, necesarios para la realización de ciertas tareas.

Desventajas de los Comités. Los comités pueden tener las desventajas siguientes:

- a) Pueden llevar a perder tiempo en la toma de decisiones. Muchas veces un comité cae en la indecisión, pues el tiempo necesario para deliberar se gasta en otros aspectos y en los puntos de vista divergentes de los participantes. De allí, la dificultad en llegar a un consenso ante la heterogeneidad de los participantes;
- b) Costo en tiempo y dinero. Generalmente, un comité cuenta con especialistas de diferentes áreas, cuya opinión exige argumentación, discusión, ponderación y explicación detallada. Con respecto a los salarios del personal involucrado, su costo financiero resulta por lo común elevado si cuenta con especialistas de alto nivel;
- c) Sustitución del administrador. En algunos casos, por temor a delegar la autoridad centralizada en algunos ejecutivos, la empresa puede recurrir a los comités. No obstante, ante las decisiones que individualmente ciertos ejecutivos pueden tomar, los comités son frágiles y demorados. Pocas son las funciones administrativas susceptibles de ser desarrolladas adecuadamente a través de ellos. El liderazgo es asunto individual. El comité debilita y elimina la iniciativa de mando;
- d) Consumen tiempo útil de numerosos participantes y ocasionan pérdida de tiempo a quien no se interesa en algunos aspectos específicos del asunto en estudio;
- e) División de la responsabilidad. Como grupo, el comité tiene autoridad para estudiar, recomendar o decidir sobre algo. Esa autoridad, en principio, se distribuye por todo el grupo, pero, en realidad, no siempre de manera igual. El peligro del comité es que sus miembros no tienen todos el mismo grado de responsabilidad que tendrían si se hubiese encargado cada uno de ellos de la

misma tarea. De allí que no siempre todos los individuos que componen un comité se sientan igualmente responsables de sus propios actos dentro de éste, ni mucho menos, de ciertas decisiones del mismo;

- f) Exigen un presidente o coordinador excepcionalmente eficiente, capaz de vencer la tendencia de algunos participantes a la intransigencia o a conformarse; capaz de vencer la lentitud que es característica de cualquier procedimiento democrático de deliberación y, más aún, capaz de evitar que el comité se perpetúe y se vuelva inactivo debido a la ausencia de una coordinación adecuada.

Campos de Aplicación de los Comités.

- a) Cuando una conclusión adecuada demanda una información muy variada, como sucede en el caso de la conformación de comités de investigación sobre productos, precios, presupuestos, salarios, etc.;
- b) Cuando es necesario obtener la opinión de varias personas calificadas, para tomar una decisión importante;
- c) Cuando el éxito en el cumplimiento de las decisiones depende de la perfecta comprensión de todos sus aspectos y detalles;
- d) Cuando una efectiva coordinación exige que las actividades de algunos departamentos o divisiones estén bien acopladas. ⁴⁵

6.9. Prácticas de Organización en el Mundo

La organización implica establecer una estructura para coordinar los esfuerzos humanos para que las personas puedan contribuir con eficacia y eficiencia a los propósitos de la empresa. Para ello es necesario determinar roles, responsabilidades y responsabilidad directa.

⁴⁵ MICHAEL E. Porter/Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior/Ed. CECSA/1987.

Organización en Japón. En las compañías japonesas, en gran parte debido a la búsqueda de consenso en la toma de decisiones, se hace hincapié en la responsabilidad colectiva. Por ello, las responsabilidades individuales se definen más en forma implícita que explícita. Aunque esto quizá evite que se responsabilice a las personas por una decisión incorrecta, también puede crear gran cantidad de incertidumbre. De hecho, la estructura organizacional es bastante ambigua, por lo cual cuando no se hace el debido hincapié en la autoridad formal se fomenta la informalidad y el igualitarismo. Otra característica de las empresas japonesas es una cultura y filosofía organizacional comunes, que valoran la unidad y la armonía dentro de la organización. Al mismo tiempo se genera un espíritu competitivo frente a otras empresas. El cambio organizacional se logra mediante la modificación de los procesos, con el propósito de mantener la armonía entre quienes resulten afectados. Además, el agente de cambio (el consultor en desarrollo organizacional) prácticamente siempre es un empleado de la compañía.

Organización en Estados Unidos. Las organizaciones estadounidenses insisten en la responsabilidad individual, ya que realizan esfuerzos por clarificar y exponer explícitamente quien es responsable de cada labor. Con frecuencia, las descripciones específicas de puestos aclaran la naturaleza y el alcance de las responsabilidades individuales. Desde luego que muchas organizaciones, en especial aquellas que operan en un ambiente estable, han tenido bastante éxito usando la estructura de organización formal, burocrática. En lo que se refiere al ambiente, no muchos administradores hacen esfuerzos especiales para crear una cultura organizacional compartida por todos los que la conforman. Ciertamente esto puede ser difícil porque los profesionales, tanto los gerentes como el personal técnico, a menudo se identifican más con su profesión que con la

compañía en la cual trabajan. Además, con frecuencia, la fuerza de trabajo está integrada por personas con valores diferentes que provienen de diversas herencias culturales. Muchas empresas estadounidenses tienen una alta rotación de empleados, lo que en parte se debe a la gran movilidad de los habitantes de este país. Debido a la permanencia relativamente corta del empleado en una compañía, en ocasiones la lealtad hacia la empresa es bastante baja. Muchas veces, el cambio organizacional se logra mediante la modificación de las metas en lugar de cambiar los procesos. Sin embargo, las organizaciones que usan agentes de cambio con una orientación hacia la ciencia del comportamiento suelen centrar sus esfuerzos en los procesos interpersonales para reducir los conflictos y mejorar el desempeño. En Estados Unidos es bastante común emplear consultores externos en desarrollo organizacional, lo que casi nunca se hace en Japón.

Organización en China. Las prácticas administrativas chinas están muy influenciadas por el hecho de que las empresas son propiedad del Estado dirigidas por funcionarios gubernamentales. Esto da como resultado una estructura de organización burocrática que no responde adecuadamente a los cambios en el ambiente. En el pasado, quizá este tipo de estructura no haya sido crucial aunque sea ineficaz debido a que los administradores no tenían que hacer frente a la competencia de otras organizaciones. Mientras que se espera de los gerentes de fábrica, como individuos, que cumplan el plan anual, en los niveles inferiores prevalece una vaga responsabilidad colectiva. Dentro de la estructura burocrática, formal, las relaciones entre los empleados son bastante informales. No siempre la persona que dirige la organización es la que tiene el poder. Con frecuencia las conexiones personales, las relaciones familiares y la antigüedad son más importantes que la autoridad formal.

Recientemente se han realizado intentos para delegar más autoridad en los niveles inferiores mediante la aplicación del sistema de responsabilidad de fábrica. De hecho, se permite que las fábricas tengan utilidades. Sin embargo, estas utilidades obtenidas mediante actividades especiales son fuertemente gravadas. Al igual que en Japón, es posible encontrar fuertes culturas organizacionales en las empresas chinas. La experiencia laboral ha mostrado que el grado de identificación con la empresa puede variar en forma notable, pero un bajo grado de compromiso, con la compañía no da como resultado frecuentes cambios de organización debido a que es muy difícil cambiar de empleos entre empresas propiedad del Estado. Además, hay falta de espíritu competitivo entre los empleados, al contrario de lo que sucede en Estados Unidos.

Organización en México. En las compañías tradicionales se da mucha importancia a las jerarquías; en ellas, la estructura jerárquica está muy definida, y se debe respetar. Los diferentes niveles son importantes indicadores de status y se considera un grave error saltárselos. Las responsabilidades están centradas en el individuo, según las directrices del dueño. Los parámetros de responsabilidad frecuentemente son ambiguos, por lo que crean confusión acerca de quién es responsable de qué y dejan muchos detalles sueltos.

La comunicación y las responsabilidades horizontales no son comunes. Los administradores tienden a construir en su área de responsabilidad como escudo para alejar a los demás y evitar su interferencia. La comunicación escrita es mínima en todos los niveles de la organización; depende casi totalmente de la memoria y de la comunicación oral. La lealtad se debe casi siempre al jefe más que a la compañía y es de vital importancia el desarrollo de una buena relación de confianza entre el jefe y sus subordinados.

En las compañías modernas la estructura jerárquica suele ser muy reducida y menos definida, y toma en cuenta el proceso y las formas de estructura en torno a las necesidades para apoyo de aquél. Las responsabilidades son compartidas por el equipo. Las relaciones horizontales tienen mucha importancia en el proceso. Se usa una sencilla y clara comunicación por escrito. El enfoque es de solución de los problemas y mejoramiento constante, más que de búsqueda de culpas o afán de proteger la jerarquía.

Organización en España. La responsabilidad se centra en el individuo. Cuando hay que buscar el culpable de una situación no deseada, se localiza a una persona, casi nunca a un grupo o departamento. La responsabilidad de la decisión es ambigua. No hay dificultades para encontrar personas dispuestas a aceptar autoridad, pero el corolario de la misma (en palabras de Fayol) es evitado en la medida de lo posible. El directivo español intenta rápidamente escurrir el bulto o asignar la responsabilidad a un compañero.

La estructura es, formalmente, burocrática. La existencia de normas, sin embargo, no impide su escaso cumplimiento, ya que existe en España una fuerte organización informal paralela, basada en relaciones de parentesco, de amistad y de otros tipos de intereses, que condicionan fuertemente la aplicación de los principios escritos. Hay una falta generalizada de compromisos con la organización. La lealtad se concentra más, en los colegios profesionales y asociaciones, algunos de ellos obligatorios que en las compañías en que se trabaja. Este hecho se produce tanto a nivel directivo, como entre los operarios. Por último, el organigrama, en España, trata más de reflejar el ámbito de poder de la dirección que de describir el funcionamiento de la organización.

Organización en Colombia. Predomina la concepción burocrática de las organizaciones. El diseño de la estructura se hace de acuerdo con los principios

clásicos. Las funciones de los cargos se encuentran formalmente definidas, así como la autoridad y la responsabilidad correspondientes. El ámbito de control se caracteriza por un reducido número de subordinados inmediatos. Los órganos de alta dirección se encuentran poco desarrollados.

En los más recientes esfuerzos de cambio se han adoptado tres criterios principales para rediseñar la estructura organizacional; lograr que ésta se ajuste más estrictamente a la misión y a la estrategia: reducir el número de niveles jerárquicos en busca de una estructura plana, e introducir una mayor flexibilidad mediante la gerencia de proyectos.

Es notoria la ausencia de acciones deliberadas y sistemáticas orientadas hacia la obtención de un comportamiento productivo de los trabajadores. En general se carece de una tabla de valores y de una cultura compartida por la mayoría de los miembros de la organización.

Hallazgos Globales. Encontramos que las empresas participan en analizar el servicio y que este adquirirá mas importancia en los próximos años

Es el de más importacia para los administradores, quienes son los responsables de generar el incremento de la calidad del servicio, clave para el éxito en un mercado competitivo.

7. LA FUNCIÓN SINERGICA DENTRO DE LA EMPRESA GLOBALIZADORA

7.1. Concepto de Sinergia

Sinergia significa que el todo es mayor que sus partes. En términos organizacionales Sinergia significa que los departamentos independientes de una organización conforme interactúan de forma cooperativa, resultaran más productivos que si cada uno de ellos trabajará en forma aislada.

La Sinergia ha sido descrita por The Harper Dictionary of Modern Thought de esta interesante manera:

Es el beneficio adicional incrementado al número de sistemas que se deben incorporar para formar un sistema amplio.

Este concepto refleja la opinión clásica de que "El todo es mayor que la suma de las partes"... Estas palabras son también frecuentemente usadas en una gran cantidad de discusiones sobre la estrategia corporativa para indicar expectación general del beneficio de colaboración.⁴⁶

De manera más general, el término es aplicado a la creación de los beneficios sociales.

Algunos profesionales futuristas ofrecen los siguientes puntos de vista acerca de la Sinergia:

- a) Sinergia significa producir más de menos, mientras anti-sinergia produce menos de más.
- b) Sinergia produce doble o múltiples efectos moviendo trabajadores juntos de manera ordenada.
- c) Sinergia en el trabajo ahora incluye la entrada de mujeres quienes contribuyen al manejo que creará los nuevos valores sociales y culturales, tanto para ellas y ellos en las empresas.

⁴⁶ PHILIP R. Harris, Robert. T. Moran/Managing Cultural Differences/Ed. Gulf Publishing Company/1991/pág. 312.

7.2. Características de la Sinergia

CARACTERÍSTICAS POSITIVAS DE LA SINERGIÁ:

1. Énfasis en la cooperación para la ventaja mutua.
2. Distinción de la no-agresividad en el orden social.
3. Las instituciones sociales promueven el desarrollo individual y de grupo.
4. Ideales sociales de ganador, la virtud paga, victoria para todos.
5. Liderazgo que nutre, la salud y la ventaja deben ser compartidas para el bienestar común. Se promueven las cooperativas, y la pobreza es combatida.
6. La sociedad busca utilizar fuentes comunes y talentos para el bienestar común y apoya el desarrollo del potencial humano de la ciudadanía.
7. Sistema abierto de personas de confianza quienes tienden a ser benevolentes, amistosos y generosos, sus héroes son altruistas y filántropos.
8. Sistema de creyentes, la religión o la filosofía es reconfortante y la vida es un consuelo; énfasis en el bien del amor; el poder es usado en beneficio de toda la comunidad; los grupos individualistas son ayudados para ayudar a los heridos y humillados.
9. Generalmente, la ciudadanía es psicológicamente sana y la reciprocidad es mutua y evidente en las relaciones; abierta al cambio; bajo índice de criminalidad y enfermedades mentales.

CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DE LA SINERGIÁ

1. Individualistas, cultura muy competitiva, promueven las actitudes rudas de la competitividad.
2. Agresividad y antagonismo como ninguno, dirigido a la violencia física y psicológica de unos contra otros.
3. Convenios sociales personalistas, promoción de la no-cooperación como comportamiento común.
4. Adherencia de la sociedad a la aproximación perdedor/ganador, la victoria sobre todo.
5. El liderazgo promueve la ganancia individual y privada así como la ventaja, especialmente por el poder de las élites; la pobreza es tolerada e ignorada.
6. La sociedad permite la explotación de los pobres y las minorías, toleran los privilegios de unos pocos; desarrollan élites de poder y desprotegen a los débiles.
7. Sistema cerrado con inseguridad de la gente quienes se toman sospechosos, sin dirección y sin clase; idealizan la imagen del hombre poderoso de manera inquisitiva.
8. El sistema aterroriza persiguiendo, señalando, culpando; golpeando psicológicamente a los débiles y humillandolos; el poder es para beneficio personal; énfasis en el beneficio de la venganza y en los feudos de sangre, la violencia se usa para herir y humillar.
9. Generalmente, la ciudadanía tiende a ser defensiva, celosa y envidiosa; paranoica y hostil, el miedo se convierte en el status quo; alto índice de criminalidad y desarreglos mentales.

7.3. Características Generales de la Sinergia

Se han establecido cuatro criterios para la evaluación de proyectos, efectividad y competencia gerencial:

1. Satisfacción individual como miembro del equipo del departamento o de la empresa.
2. Satisfacción moral y de grupo desde el punto de vista económico y social.
3. Progreso en el trabajo para alcanzar metas propias y de la empresa.
4. Impacto social, cultural y económico en el comportamiento de la gente y de la sociedad.

FACTORES HUMANOS QUE INCLUYEN O ESCONDEN LA SINERGIA PROFESIONAL EN UN PROYECTO

- Como proyectar negocios ya planeados.
- Consideración de otros puntos de vista relacionados con la solución de problemas.
- Como debe organizarse el trabajo.
- Aproximación a las tareas de investigación y desarrollo.
- Definición de los problemas de investigación y desarrollo.
- Formulación de la resolución de problemas de ambigüedad.
- Métodos y procedimientos.
- Confección de decisiones en problemas recurrentes.
- Localización de recursos para los integrantes del equipo.
- Procedimientos contables relativos al uso de los recursos.
- Aproximaciones de tiempo y secuencia.
- Determinación de objetivos de investigación y desarrollo.
- Afiliación con grupos externos y relaciones de grado para formalizar en las relaciones de trabajo.
- Cantidad y tipo del proyecto de recursos humanos.
- Calificación, reclutamiento y selección de nuevos miembros.
- Orientación de nuevos miembros y entrenamiento en el proyecto.
- Manejo de responsabilidades.
- Transparencia en las responsabilidades y las relaciones.
- Subutilización de trabajadores relativos a las habilidades competitivas
- Comportamiento Motivacional.
- Coordinación en corto y largo plazo de sus miembros.
- Acuerdo de innovaciones de grado.
- Experiencia con cooperación relativa a las fuerzas de investigación y desarrollo.
- Idiomas oficiales para ser usados en el proyecto.
- Métodos de reporte de todos aquellos envueltos en el proyecto.
- Coordinación con solicitudes y visitantes internacionales.
- Reuniones cara a cara para promover otras formas de comunicación interpersonal.
- Inmersión en el conocimiento de puntos de vista.
- Diferencias de poder para los recursos institucionales.
- Prestigio, toma de riesgos, tolerancia a la incertidumbre.
- Liderazgo de proyecto y políticas de organización.
- Calidad del trabajo, presentado en métodos de evaluación.
- Lo que constituye éxito en el trabajo proyectado y que hacer cuando los miembros del equipo fallan en las expectativas de grupo.

7.4. Beneficios de la Sinergia

La utilización y dirección permite a los miembros del proyecto de Sinergia obtener los siguientes beneficios:

- * Reconocer la participación de otros miembros de manera que encuentren recompensa.
- * Evitar conflictos innecesarios entre otros miembros del equipo, así como resolver lo inevitable para satisfacción mutua.
- * Integrar habilidades de los miembros del equipo para alcanzar metas comunes.
- * Negociar arreglos laborables aceptables con otros miembros del equipo y sus organizaciones.
- * Tomar en cuenta los sentimientos de los demás y ejercitar el tacto.
- * Desarrollar beneficios equitativos para los miembros del grupo.
- * Aceptar sugerencias con el fin de alimentar las participaciones.
- * Proporcionar consejos para la apropiada alimentación de consejos.
- * Facilitar la interacción cultural positiva entre los miembros.
- * Buen ambiente de trabajo para disfrutar de posición social beneficiosa con los demás miembros del equipo.
- * Construir una cadena de trabajo para beneficiar el trabajo de equipo.
- * Facilitar intercambio de equipos y convertir ideas de los miembros en tareas específicas.
- * Ganar aceptación por la empatía y sensibilidad.
- * Promover la diseminación del proyecto a través de sus vidas.
- * Reconocer diferencias nacionales e internacionales en problemas y procedimientos, con el fin de crear respuestas apropiadas al proyecto.
- * Anticipar y planificar las probables dificultades en la implementación del proyecto.
- * Reconocer funciones discretas y coordinar tareas con las metas del proyecto.

- * Coordinar las transiciones entre diferentes tipos de actividades en el proyecto.

47

7.5. Sinergia con Profesionales y Gerencias Femeninas en las Estructuras

Globalizadoras

A pesar de los programas afirmativos de acción, las mujeres necesitan usar su talento especial para saltar los obstáculos del avance de las gerencias tradicionales y sus ejecutivos.

Los negocios globales presentan retos inusuales para las profesionistas quienes funcionan más allá de sus propias fronteras, aunado a lo anterior la literatura de negocios internacionales provee cobertura limitada para este tipo de problemas.

El número de gerentes mujeres y ejecutivas en tareas internacionales es aún limitado, pero en crecimiento, en algunos países en donde existe una cultura tradicionalista respecto a los roles de la mujer en los negocios modernos no son bienvenidas en las esferas del comercio.

Como ejemplo tenemos en México, América Latina y países del Tercer Mundo la casi nula existencia de mujeres ejecutivas o directoras de empresas.⁴⁵

⁴⁷ IBID. Pág. 313-320.

⁴⁸ IBID.

8. LA FUNCIÓN SINERGICA DE LA ESTRUCTURA HORIZONTAL DENTRO DE LA SIMPLIFICACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA GLOBALIZADORA

8.1. Estructuras para la Competitividad Internacional

La estructura sigue a la estrategia en este sentido, el posicionamiento, como arquetípica decisión estratégica, determina la estructura al definir los negocios en que la empresa actuará.

Las peculiares y cambiantes características de los posicionamientos elegidos, de los ámbitos producto-mercado, generan necesidades operativas y éstas determinan a su vez la estructura de autoridad, responsabilidad y flujo de la información dentro de la organización.

La estructura constituye el método con que la dirección factoriza su problema global en subproblemas que delega y coordina. Por lo tanto, el diseño de la estructura organizativa es responsabilidad del comando superior.

Y esos problemas de la dirección tienen que ver con la selección de sus elementos, servicios y producto-mercado.

8.2. Sinergia Organizacional

Destaca la existencia de un marcado paralelismo en las interrelaciones entre unidades de negocio, interrelaciones entre segmentos, interrelaciones geográficas e interrelaciones entre actividades localizadas en diferentes regiones o países.

De allí surge la importancia, según Porter, de desarrollar una "estrategia horizontal" que coordine el grupo de objetivos y políticas a través de las diferentes pero interrelacionadas unidades de negocio para la consecución y mantenimiento

de ventajas competitivas sinérgicas a nivel de agrupación estratégica o corporación.⁴⁹

Señala la existencia de tres tipos de interrelaciones: tangibles, intangibles y competitivas.

Interrelaciones Tangibles. Las interrelaciones tangibles surgen de oportunidades de compartir actividades de la cadena de valor, es decir funciones tales como producción, distribución, servicios, etc., entre diferentes unidades de negocio debido a la existencia de segmentos, canales de distribución, tecnologías y otros factores en común.

Compartir actividades o recursos conduce a ventajas competitivas operativas por reducción de costos o simbólicas por aumentar la compatibilización a través de una mejor diferenciación, que deberán resultar superiores a los costos de coordinación, suboptimización e inflexibilidad originados por la misma coparticipación.

La reducción de costos sólo será posible si la función o actividad compartida está sujeta a economías de escala, aprendizaje o utilización de capacidad instalada.

La coparticipación puede, a su vez, facilitar la diferenciación competitiva, sea por aumentar el valor añadido para el cliente por mejoras en la función compartida o por disminuir los costos de diferenciación.

Interrelaciones Intangibles. En cuanto a las interrelaciones intangibles, conducen a la ventaja competitiva por medio de la transferencia de conocimientos y habilidades entre diferentes unidades de negocio. Aun cuando dos negocios no compartan funciones en común, si pueden compartir segmentos de consumidores, vínculos producto-consumidor, tecnologías o la importancia otorgada a una cierta

⁴⁹ AGUSTIN A. Monteverde/Estrategias para la Competitividad Internacional/Ed. Macchi/1992.

actividad. Estas interrelaciones a menudo se reflejan en la implementación de estrategias similares en diferentes negocios de una misma empresa.

Se necesita también de un esfuerzo considerable de la dirección superior para lograr el intercambio de conocimientos entre los ejecutivos de las distintas unidades de negocio afectadas y el desarrollo de mecanismos formales a tal fin.

Interrelaciones Competitivas. Las interrelaciones competitivas, por último, surgen de la existencia de competidores diversificados que actual o potencialmente compiten con la empresa en dos o más negocios. La posición competitiva de uno de esos competidores multipunto o multinegocio en un negocio determinado es más el resultado de su posición total que el de su situación competitiva particular en el mismo.

Las interrelaciones competitivas a causa de la presencia de competidores multipunto se da típicamente en la competencia internacional, donde diferentes estrategias empresariales compiten en varios mercados-país.

Las acciones competitivas en un mercado determinado pueden tener consecuencias en el resto de los mercados en que se compita. Por lo tanto, el análisis competitivo de un negocio-mercado determinado deberá ser acompañado de un completo análisis de la cartera de negocios-mercados en que se compite, en lugar de examinar cada uno por separado.

8.3 Internacionalización Estructural

Cuando una empresa se internacionaliza el proceso de toma de decisiones se convierte en más complejo, ya que una nueva dimensión es sumada. De esta forma, la empresa internacional al elegir su organización debe lograr una mezcla satisfactoria entre actividades funcionales, dirección de productos y países o áreas geográficas.

No existe una estructura organizacional óptima a adoptar por la empresa internacional. Se deberá buscar, en cambio, que la estructura sea consistente con la estrategia tanto como sea posible y adaptarla a sus modificaciones.

La diversidad de mercados y productos, culturas y regímenes legales empujan hacia la descentralización.

Las específicas condiciones de los negocios en que actúe la empresa resultará en distintas proporciones entre estas fuerzas, y originará una serie de transiciones estructurales en la medida en que se vaya desarrollando el proceso de internacionalización.

Las principales formas estructurales que acompañan esa solución dinámica del conflicto centralización-descentralización se pueden resumir en:

- a) Operaciones internacionales dirigidas por unidades con completas responsabilidades funcionales para toda la compañía;
- b) Operaciones internacionales dirigidas por unidades geográficas;
- c) Operaciones internacionales dirigidas por unidades de negocios para toda la empresa;
- d) Operaciones internacionales dirigidas por unidades geográficas y de negocio simultáneamente, formando una organización matricial.

Se pueden combinar algunas de esas variantes de acuerdo al grado de desarrollo en que se encuentren las operaciones internacionales en los distintos negocios.

Cuando una empresa opera en segmentos globales, las unidades implicadas en tales posicionamientos deberán integrar una estructura relativamente centralizada a efectos de lograr el desarrollo y la ejecución coherente de las estrategias competitivas globales. En la medida en que se produzca una fragmentación de un segmento global en segmentos geográficos y

cualitativamente heterogéneos; la empresa podrá propender a una mayor autonomía local a efectos de desarrollar estrategias más eficazmente diferenciadas.

Las estructuras y líneas jerárquicas deberían cambiar en la medida en que la naturaleza de los negocios internacionales cambia, pudiendo evolucionar hacia organizaciones de tipo mixto.

Estructura Funcional Global. Cuando el grado de diversificación es estrictamente limitado, la empresa como un todo puede actuar como una única unidad estratégica, factorizada en diferentes unidades funcionales.

En este caso, las operaciones internacionales serán estructuradas sobre la misma base funcional, lo que permite explotar economías funcionales de escala.

Una alternativa similar a esta variante es el sistema de producción compartida a través de distintos países.

Unidad Estratégica de Negocios Internacionales. Este tipo de estructuras implica la existencia de lo que también pueden llamarse "unidades estratégicas globales de negocio", con plenas responsabilidades tanto por las operaciones domésticas como por las externas.

La Globalización y el Emblocamiento de las Empresas. Las formas que en todo el mundo, están asumiendo las vinculaciones y el agrupamiento de los países en bloques, sugiere la necesidad de tener en cuenta una nueva estructura, dado que de ella se desprenderá un nuevo orden económico condicionante de las operaciones internacionales y del grado de competitividad.

Los mitos del pasado, ante esta realidad de un mundo diferente debieran dar paso a un conjunto de metas estratégicas que les permita a las empresas insertarse en los mercados regionales e internacionales.

La pregunta obvia es cómo y con qué recursos, dado que las carencias de inversión, de tecnología son evidentes y constituyen las más importantes de las restricciones.

8.4. La Planeación Estratégica con la Sinergia

Se han desarrollado una teoría de planeación estratégica y una práctica, conforme la mayoría de las empresas han llegado a reconocer dos tipos de estrategia: estrategia de unidad de negocio y estrategia corporativa. La estrategia de negocio planea el curso de las actividades de una empresa en los sectores industriales individuales, mientras que la estrategia corporativa se enfoca en la composición del portafolio de la empresa de las unidades de negocios. Reflejando esta distinción, la mayoría de las empresas han dividido sus negocios en algún tipo de unidades de negocio estratégicas (UNEs).

Mientras han estado ocurriendo estos desarrollos en la planeación formal, el concepto de sinergia se ha considerado ampliamente como pasado. La idea de que combinar negocios diferentes pero relacionados podría crear valor a través de sinergia fue ampliamente aceptada y usada como justificación para la extensa diversificación que se llevó a cabo en los Estados Unidos Americanos en la década de los sesentas y principios de los setentas. Las declaraciones que describen áreas esperadas de sinergia acompañaban a muchos anuncios de uniones, y eran comunes en los reportes anuales. Sin embargo, a finales de la década de los setentas, el entusiasmo por la sinergia se debilitó. Parecía que la sinergia era una idea agradable, pero raramente ocurría en la práctica. En lugar de en la sinergia, la respuesta parecía estar en la descentralización, en donde los gerentes de las unidades de negocios recibirían autoridad y responsabilidad, así como premios en base a resultados. La literatura de negocio popular reciente ha identificado a la descentralización como un fundamento de muchas empresas

exitosas y muchas corporaciones importantes ahora practican la descentralización con una reverencia casi religiosa. La descentralización, a la par con el desencanto de la sinergia, ha reforzado el punto de vista que la administración de portafolio es la tarea esencial de la estrategia corporativa.

La falla de la sinergia surgió de la incapacidad de las compañías de comprenderla e implementarla, no debido a un fallo básico del concepto. Las empresas con frecuencia la usaban para justificar acciones tomadas por otras razones. Las nociones mal definidas de lo que constituye la sinergia son la base de muchas estrategias de adquisición de las empresas. Aún en los casos en los que las compañías tenían una oportunidad genuina para implementar la sinergia, con frecuencia fallaban porque las herramientas para analizar faltaban o porque no podían sobreponer los problemas sustanciales de organización de la implementación.

Sin embargo, hay fuerzas apremiantes trabajando que significan que las empresas deben volver a examinar su actitud hacia la sinergia. Los desarrollos económicos, tecnológicos y competitivos están aumentando la ventaja competitiva a ser ganada por aquella empresa que pueden identificar y explotar las interrelaciones entre negocios distintos pero relacionados. Estas interrelaciones no son nociones borrosas que encajan y que basan la mayoría de las discusiones sobre la sinergia, sino oportunidades tangibles para reducir los costos o aumentar la diferenciación en, virtualmente, cualquier actividad en la cadena de valor. Además, la persecución de las interrelaciones por parte de algunos competidores está obligando a otros a seguirlos o arriesgarse a perder su posición competitiva.

Estos desarrollos han hecho la estrategia horizontal, que pasa a través de fronteras de división, tal vez el punto más crítico en la agenda estratégica al que se enfrenta una empresa diversificada. La estrategia horizontal es un conjunto coordinado de metas y políticas a través de unidades de negocios distintas pero

interrelacionadas. Se requiere a niveles de grupo, sector o corporación para una empresa diversificada. No reemplaza o elimina la necesidad de unidades de negocios separadas y/o estrategias de las unidades de negocios. En lugar de esto, la estrategia horizontal proporciona la coordinación explícita entre las unidades de negocios que hacen a la estrategia corporativa o de grupo más que la suma de las estrategias de unidad de negocios individuales. Es el mecanismo por medio del cual una empresa diversificada aumenta la ventaja competitiva de sus unidades de negocios.

La estrategia horizontal es un concepto de estrategia de grupo, sector y empresa basada en la ventaja competitiva, no en las consideraciones financieras o en las percepciones de la bolsa de valores. Las estrategias corporativas basadas solamente en campos financieros proporcionan una justificación eludible para la empresa diversificada. Además, los beneficios de las estrategias financieras exitosas son con frecuencia temporales. Sin una estrategia horizontal, no hay un razonamiento convincente para la existencia de una empresa diversificada. porque hay poco más de un fondo mutuo. Por que la actual valoración del mercado de valores han identificado un descuento, en donde las unidades de negocios sin relación en una empresa valen menos que si fueran unidades independientes. Sin una estrategia horizontal que realmente explote las interrelaciones justifican con frecuencia una baja en las acciones de las empresas globalizadoras. La estrategia horizontal no la administración de portafolio es así la esencia de la estrategia corporativa.

Las interrelaciones estratégicamente importantes han estado presentes durante mucho tiempo en muchas empresas diversificadas. Se ha prestado poca atención a identificarlas y explotarlas sistemáticamente, sin embargo, y muchas interrelaciones han permanecido sin ser descubiertas. El lograr las interrelaciones implica mucho más que sólo reconocer su presencia. Hay varias barreras

organizacionales para lograr las interrelaciones en la práctica, que son difíciles de vencer aún si los beneficios estratégicos son claros. Sin los mecanismos organizacionales para facilitar las interrelaciones que trabajan en tándem con una estructura organizacional corporativa descentralizada, la estrategia horizontal fallará.

8.5. La Creciente Importancia de la Estrategia Horizontal

La estrategia horizontal es algo que pocas empresas hoy pueden darse el lujo de ignorar. Las interrelaciones entre las unidades de negocios y la capacidad de explotarlos han estado aumentando en la última década, y poderosas fuerzas interconectadas acelerarán la tendencia en las décadas de los noventa y dos mil diez y esto lleva a la globalización de los diferentes sectores.

La Filosofía de Diversificación está Cambiando. La filosofía que guía a muchas estrategias de diversificación de una empresa ha cambiado notablemente desde principios de la década de los setenta. La mayoría enfatiza ahora la diversificación relacionada. Esto ha llevado a una mayor atención a ser pagado para encajar, y un florecimiento amplio de los portafolios corporativos. Las unidades de negocios sin relación o con una relación marginal añadidos durante las primeras fases de la diversificación se han vendido, y muchas empresas han aumentando mucho el precio de sus acciones a través de este proceso, incluyendo a Borden y Scoville, Trans World Corporation. Una fracción importante de la actividad de unión de hoy implica a empresas que venden divisiones a otras empresas en las que encajan mejor.⁵⁰

El Énfasis está Cambiando del Crecimiento al Desempeño. El ambiente en la mayoría del mundo desarrollado es de un crecimiento relativamente lento junto con una creciente competencia global, un cambio dramático de las décadas

⁵⁰ PORTER Michael E./Competitive Advantage/Ed. N.Y. The Free Press/1985.

anteriores. El énfasis ha cambiado entonces del crecimiento a la mejora de la ventaja competitiva. Mientras que unidades de negocios independientes han sido un vehículo apropiado para perseguir el crecimiento, un ambiente más difícil ha hecho cada vez más necesario o importante el coordinar las estrategias de las unidades de negocios para explotar las interrelaciones. Los compradores, también bajo presión, son con frecuencia una fuerza para la coordinación. Las cada vez más sofisticadas compras para hospitales, por ejemplo, están obligando a empresas como Johnson and Johnson y American Hospital Supply a integrar fuerzas de ventas y sistemas de distribución de las unidades de negocios que sirven a hospitales para mantener la ventaja competitiva. Ambas empresas han estado entre los partidarios más fuertes de la descentralización.

El Cambio Tecnológico Está Proliferando las Interrelaciones y las Hace más Accesibles. La tecnología está derrumbando barreras entre los sectores industriales y los está uniendo, en particular a aquellos basados en la tecnología de electrónica/información. La microelectrónica, las computadoras de bajo costo y la tecnología de comunicaciones están cubriendo a muchos negocios y ocasionan que las tecnologías converjan.

La nueva tecnología también está haciendo posible el compartir actividades a lo largo de las líneas de las unidades de negocios en donde no era factible hacerlo anteriormente. La llamada "automatización flexible" es un ejemplo importante, en el que una máquina controlada por computadora puede producir una variedad de productos similares con un mínimo de tiempo de ajuste.

Al mismo tiempo que la tecnología está creando interrelaciones, también está reduciendo los costos por explotarlos. La facilidad de comunicación se ha aumentado tan dramáticamente como han caído los costos; reduciendo los costos de coordinar las actividades de las unidades de negocio.

8.6. Interrelaciones Entre Unidades de Negocios

Hay tres amplios tipos de posibles interrelaciones entre las unidades de negocios: interrelaciones tangibles, interrelaciones intangibles e interrelaciones con competidores. Los tres tipos pueden tener impactos importantes pero diferentes sobre la ventaja competitiva y no son mutuamente únicos o exclusivos:

Interrelaciones Tangibles. las interrelaciones tangibles surgen de las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor entre unidades de negocios relacionadas, debido a la presencia de compradores comunes, canales, tecnologías y otros factores. Las interrelaciones tangibles llevan a la ventaja competitiva si el compartir baja los costos o aumenta la diferenciación lo suficiente para exceder los costos de compartir. Las unidades de negocios que pueden compartir una fuerza de ventas, por ejemplo, pueden ser capaces de bajar el costo de venta o proporcionar al agente de venta un paquete único que ofrecer al comprador. El lograr las interrelaciones tangibles con frecuencia implica el desempeñar conjuntamente una actividad de valor, mientras que en otros casos implica múltiples actividades. Cuando las unidades de negocios hermanas venden cruzados los productos de las otras, por ejemplo, están compartiendo ambas fuerzas de ventas.

Interrelaciones intangibles implican la transferencia del conocimiento administrativo entre cadenas de valor separadas. Los negocios que no pueden compartir actividades pueden, sin embargo, ser similares en términos genéricos, como en el tipo de comprador, tipo de compra del comprador, tipo de proceso de manufactura empleado y el tipo de relación con el gobierno. Por ejemplo, tanto la cerveza como el cigarro se compran con frecuencia como productos recreacionales que se venden en la base de imagen y de gusto, mientras que transporte de camiones y tratamiento de desperdicio implican ambos la administración de varias ubicaciones.

Las interrelaciones intangibles llevan a la ventaja competitiva a través de la transferencia de habilidades genéricas o de conocimientos sobre cómo administrar un tipo particular de actividad de una unidad de negocios a otra. Esto puede bajar el costo de la actividad o hacerla más exclusiva y sobrepasar cualquier costo por transferir el conocimiento. Por ejemplo, Philip Morris aplicó administración de producto, posición de marca y conceptos de publicidad aprendidos en los cigarrillos al negocio de las cervezas, cambiando en forma importante la naturaleza de la competencia y aumentando dramáticamente la postura competitiva de la marca Miller. Desempeñó las actividades de mercadotecnia para los cigarrillos y la cerveza por separado, pero uso la experiencia lograda en la administración de actividades en un sector industrial para administrarlos con más efectividad en el otro.

Interrelaciones de Competidor. La tercera forma de interrelación, las interrelaciones de competidor, surge de la existencia de rivales que realmente o potencialmente compiten con una empresa en más de un sector industrial. Estos competidores en puntos múltiples necesariamente eslabonan a los sectores industriales, debido a que las acciones hacia ellos en un sector industrial pueden tener implicaciones en otros. Mientras que las interrelaciones de competidor ocurren sin interrelaciones tangibles o intangibles y viceversa, las dos coexisten con frecuencia, debido a que las interrelaciones tangibles e intangibles pueden proporcionar la base para la diversificación. Los competidores en un sector industrial, por tanto con frecuencia se expanden en las mismas direcciones.

Las interrelaciones de competidor hacen a las interrelaciones tangibles e intangibles muy importantes para ser reconocidas y explotadas. Un competidor en puntos múltiples puede forzar a una empresa a igualar una interrelación o enfrentar una desventaja competitiva. Los competidores en múltiples puntos también pueden tener a un conjunto de unidades de negocios diferentes pero que

se sobreponen eslabonados por interrelaciones diferentes que las de la empresa, haciendo difícil la igualación de esas interrelaciones.

Los tres tipos de interrelaciones pueden ocurrir al mismo tiempo, como ya se ha sugerido. Las interrelaciones tangibles que implican algunas actividades de valor pueden suplementarse con interrelaciones intangibles en otras. Las actividades compartidas entre dos unidades de negocios pueden mejorarse por el conocimiento logrado de actividades similares en otras unidades de negocios. Tanto las interrelaciones tangibles como intangibles están presentes con frecuencia cuando están presentes los competidores en múltiples puntos. Cada tipo de interrelación, sin embargo, lleva a la ventaja competitiva en una manera muy diferente.

Así, la sinergia no es una idea, sino tres ideas fundamentalmente diferentes. Por tanto, no es ninguna sorpresa que lo que sinergia significa sea vago. La sinergia ha sido descrita con mayor frecuencia en términos que sugieren lo que significan las interrelaciones intangibles transferencia de habilidades o experiencia en la administración de una unidad de negocios a otra. Esta forma de interrelación es tal vez la más efímera, sin embargo, y su papel en la creación de la ventaja competitiva es con frecuencia incierta aunque potencialmente significativa. Por tanto, no es sorprendente que muchas empresas hayan tenido dificultad en cosechar los frutos de la sinergia en la práctica.

A continuación se mencionan en forma sucinta las tres formas de interrelaciones en este párrafo. Las interrelaciones tangibles y competitivas tienen el eslabón más fuerte hacia la ventaja competitiva, y son más fáciles de implementar. Las interrelaciones intangibles son frágiles y llenas de trampas, y son con frecuencia difíciles de implementar, pero pueden ser una poderosa fuente de ventaja competitiva en algunos sectores industriales. Los tres tipos tienen un papel en la estrategia horizontal.⁵¹

⁵¹ IBID.

8.7. Estrategia Horizontal

Hay dos aspectos fundamentales en la estrategia corporativa para la empresa diversificada.

El primero es la selección de los sectores industriales en los que debe competir la empresa diversificada.

El segundo aspecto es cómo deben ser coordinadas las estrategias de las unidades de negocios de la empresa.

Cómo serán tratados ambos aspectos debe ser manejado por la ventaja competitiva cómo la corporación puede contribuir a la ventaja competitiva de las unidades de negocios. Las unidades de negocios incurrir inevitablemente en costos como partes de la empresa diversificada, tanto generales como potencialmente, a través de restricciones impuestas por las políticas empresariales. A menos que la corporación pueda hacer una contribución más superior a la ventaja competitiva de las unidades de negocios, la diversificación se convierte en un problema.

De los dos aspectos fundamentales en la estrategia empresarial, las empresas diversificadas han puesto mucho más atención al primer aspecto que al segundo. Mientras que se presta mucha atención a la selección de nuevos sectores industriales, sin embargo, esta selección ha sido con mucha frecuencia basada en formas tenues de relaciones. Muchas empresas diversificadas han prestado muy poca atención o ninguna a la coordinación de las estrategias de las unidades de negocios. Sin embargo, hay una creciente necesidad de hacerlo también para entrar a nuevos sectores industriales en los que las contribuciones a la ventaja competitiva dentro de la corporación sean claras. La presencia de competidores en puntos múltiples y de competidores con diferentes patrones de interrelaciones también dicta que una empresa debe explotar las interrelaciones disponibles para mantener su posición relativa.

La estrategia horizontal coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas. Abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales entrar con base en las interrelaciones con los grupos existentes. La estrategia horizontal puede y debe existir en el nivel de grupo, sector o corporación. Sin embargo, pocas empresas no tienen otra cosa que una estrategia horizontal muy informal, sin importar que tan profundamente formulen sus estrategias para las unidades de negocios individuales.

Sin embargo, las interrelaciones tangibles constituyen una fuente potencial principal de la ventaja competitiva. Una estrategia horizontal explícita debe estar en el centro de la estrategia de grupo, sector o corporación.

Un nuevo patrón de competencia está emergiendo en muchos sectores industriales, impulsado por las fuertes tendencias descritas anteriormente. La competencia estará entre las celdas de las unidades de negocios relacionadas más que en las unidades de negocios individuales. Las estrategias coordinadas de las unidades de negocios y la diversificación relacionada a nuevos sectores industriales profundizará y aumentará las interrelaciones. Las elecciones estratégicas implicarán cada vez más una sociedad de la unidad de negocios y la empresa como un todo. Los gerentes de las unidades de negocios buscarán nuevas formas de lograr ventaja competitiva a partir de ser parte de la empresa diversificada diferente a la disponibilidad de capital.

La estrategia horizontal no puede dejarse implícita o permitirse que emerja en una base desde el fondo de las unidades de negocios. Las empresas sin una estrategia horizontal explícita tendrán dificultades en resistir las fuertes presiones que siempre existen para minar el desempeño empresarial al optimizar el de las unidades de negocios individuales, particularmente aquellas empresas con una tradición de toma de decisiones descentralizada. Además, es una falacia muy

extendida que las unidades de negocios deban proponer y estar todas de acuerdo en lo deseable de una interrelación para que sea sólida estratégicamente. Esta actitud se basa en las teorías de la autonomía de la unidad de negocios que se desarrollaron en la década de los setentas. Promueve una postura de fuera manos por parte de los ejecutivos corporativos y de grupo y coloca la carga de identificar y explotar las interrelaciones en los gerentes de unidades, quienes carecen de los recursos y las influencias para hacerlo.

La estrategia horizontal desde el fondo casi nunca se da.

8.8. La Necesidad de una Estrategia Horizontal Explícita

La estructura organizacional de la mayoría de las empresas trabaja en contra de lograr interrelaciones.

Sin embargo, los impedimentos organizacionales solos no explican por qué las unidades de negocios relacionadas, que proceden independientemente, rara vez optimizarán la posición competitiva de la empresa como un todo. Sin una estrategia horizontal, las unidades de negocios pueden muy bien actuar de forma que reduzcan en lugar de aumentar su capacidad de explotar interrelaciones:

Las Unidades de Negocios Valorarán las Interrelaciones en Forma Diferente y no se Pondrán de Acuerdo en Seguir las. Las unidades de negocios rara vez cosecharán beneficios iguales de una interrelación, debido a las diferencias en tamaño, estrategia o sector industrial. Los costos de compromiso requeridos para seguir una interrelación pueden diferir entre las unidades de negocios, como puede hacerlo el impacto de compartir en sus posiciones de costo o diferenciación. Algunas unidades de negocios pueden concluir correctamente que los costos de coordinación y compromiso sobrepasan el valor de la interrelación para ellos, y las interrelaciones de valor para la empresa como un todo nunca se lograrán. Las unidades de negocios grandes y actualmente con

éxito con frecuencia son las más resistentes a perseguir las interrelaciones, como pasa con las unidades de negocios a las que se pide que transfieran sus conocimientos a otras para lograr interrelaciones intangibles.

Las Estrategias de Unidad de Negocios Evolucionarán de Formas que debilitan las Interrelaciones. Dejadas para que formulen las estrategias en forma independiente, las unidades de negocios pueden muy bien proceder en direcciones inconsistentes que pueden hacer las interrelaciones más difíciles de lograr, cuando dos unidades de negocios comparten un comprador o un canal común, uno puede perseguir una estrategia de diferenciación mientras que el otro lucha por una posición de bajo costo. Aunque estas estrategias pueden ser apropiadas para las unidades de negocios aisladas, las interrelaciones potenciales entre las dos unidades implican que las estrategias inconsistentes confundirán a los compradores o canales, borrarán la imagen de marca en general de la empresa en los sectores industriales relacionados implicados y disminuirán las oportunidades de compartir una marca y una fuerza de ventas.

Otro ejemplo es el caso en donde dos unidades de negocios especifican componentes ligeramente diferentes, aunque pudieran usar uno común. Las estrategias independientes de las unidades de negocios siempre menospreciarán los beneficios que no son para ellos, sino para la empresa como un todo.

Las Decisiones de Precios e Inversiones Tomadas en Forma Independiente. Pueden Erosionar la Posición de la Empresa. Las interrelaciones implican que las ganancias deben ser tomadas en algunas unidades de negocios y no en otras relacionadas. Por ejemplo, el bajar los precios en una unidad de negocios para lanzar el volumen puede llevar a bajar los costos en otra unidad de negocios a través de aumentar el poder de compra general de la empresa en componentes o materias primas compartidas. Sin embargo, este tipo de acción nunca sería contemplado por las unidades de negocios que desarrollan

estrategias independientemente y son evaluadas exclusivamente por sus propios resultados. Este problema no puede ser resuelto a través de transferir precios.

También existe el riesgo de decisiones de inversión subóptimas si las unidades de negocios relacionadas proceden independientemente. Por ejemplo, una unidad de negocios que comparte un componente puede tener compradores que son extremadamente sensibles al precio, mientras que los compradores servidos por otra unidad de negocios no lo son. La segunda unidad de negocios dará poco valor a las inversiones que reducen el costo del componente común y asignará sus recursos en otras partes. La unidad de negocios que se beneficia mucho de la reducción de costos puede no ser capaz de justificar la inversión por sí sola.

8.9. Formulación de la Estrategia Horizontal

El formular la estrategia horizontal implica varios pasos analíticos.

a) Identificación de todas las interrelaciones tangibles. El punto de inicio en la formulación de la estrategia horizontal es el identificar en forma sistemática todas las interrelaciones tangibles que están real o potencialmente presentes entre las unidades de negocios de la empresa. El primer paso para hacerlo es el examinar las cadenas de valor para cada unidad de negocios por oportunidades reales o posibles de compartir. Inicialmente, todas las interrelaciones que parecen estar presentes deben identificarse; las interrelaciones ilusorias o insignificantes pueden ser eliminadas a través de mayor análisis. Al buscar las interrelaciones, las características específicas de las actividades de valor que proporcionarían una base para compartir deben identificarse. Por ejemplo, las interrelaciones de producción significativas deben basarse en similitudes en equipo de producción específico o pasos del proceso en lugar de en un panorama generalizado de que hay procesos

similares. Igualmente, las tecnologías y subtecnologías específicas son las bases de las interrelaciones de tecnología, y los tomadores de decisiones comunes en compradores o canales son las bases de las interrelaciones de mercados clave.

- b) Trace interrelaciones tangibles fuera de las fronteras de la empresa. Una empresa rara vez competirá en todos los sectores industriales que están relacionados a sus unidades de negocios actuales. Así, es necesario identificar las interrelaciones entre las unidades de negocios de la empresa existentes y otros sectores industriales que no están actualmente en portafolio. Esto requiere que la empresa examine importantes actividades de valor para buscar los sectores industriales relacionados en los que el compartir o compartir más fuese factible. Una empresa con una fuerza de ventas efectivas que sirve a un grupo de compradores en particular, por ejemplo, debe identificar otros productos comprados por el mismo grupo de compradores o productos que se ajusten a la experiencia de la fuerza de ventas que pudieran ser vendidos a otros grupos de compradores. En forma similar, cada marca, canal de distribución, sistema de logística, actividad de desarrollo tecnológico y otras actividades de valor importantes deben ser probadas por oportunidades potenciales de compartir con otros sectores industriales.
- c) Identificación de las posibles interrelaciones intangibles. Después de identificar las interrelaciones tangibles, el siguiente paso es el buscar las interrelaciones intangibles. Esto implica el aislamiento de las actividades de valor en las que la empresa tiene un valioso conocimiento que podría usarse en otras unidades de negocios o en nuevos sectores industriales. También requiere la identificación de nuevos sectores industriales en los que una presencia llevaría a un conocimiento que es valioso en las unidades de negocios existentes de la

empresa. Las señales de interrelaciones intangibles potenciales incluyen similitudes en estrategia genérica, tipo de comprador, o configuración de la cadena de valor. Aunque el identificar las interrelaciones intangibles es sutil, puede ser importante muchas interrelaciones intangibles potenciales normalmente están presentes, lo que hace que se revisen atentamente para introducir su importancia a la ventaja competitiva como una tarea esencial.

d) Creación de mecanismos organizacionales horizontales para asegurar la implementación. Las empresas no pueden explotar con éxito las interrelaciones sin una estructura organizacional horizontal que alienta la coordinación y transfiere habilidades a través de las líneas de las unidades de negocios. Estas tareas como la definición de las unidades de negocios correctas, encerrarlas en los grupos y sectores apropiados, y establecer los incentivos de los gerentes de las unidades de negocios para que trabajen juntos son vitales para el éxito. Los principios de la organización horizontal, los veremos más adelante.⁵²

8.10. Trampas en la Estrategia Horizontal

Aunque una ventaja competitiva sustancial puede lograrse al hacer interrelaciones, hay trampas en la implementación de la estrategia horizontal. La trampa más seria es el ignorar completamente las interrelaciones. La planeación estratégica sólo hecha por las unidades de negocios no es suficiente.

Sin embargo, al mismo tiempo, puede ser igualmente un gran error el suponer que todas las relaciones deben ser perseguidas.

⁵² IBID.

8.11. Trampas al Ignorar Interrelaciones

Se han levantado numerosas trampas que resultan de ignorar interrelaciones. Se mencionan aquí unas cuantas notables:

Confundir las Contribuciones Estratégicas de las Unidades de Negocios. Una empresa que no comprende las interrelaciones medirá el desempeño de la unidad de negocios en una base única. Puede, en el proceso, alentar a las unidades a tomar acciones que minaran las interrelaciones y erosionarán la posición general de la empresa.

Confundir la Posición Frente a Competidores Claves. Una empresa que planea solamente a nivel de unidad de negocios no diagnosticará su posición frente a competidores diversificados claves. Tampoco formulará movimientos contra los que aumenten la posición general de la empresa.

Administración de Portafolio. La presencia de interrelaciones, en particular las interrelaciones tangibles, limita la utilidad de los modelos de planificación de portafolio en la forma que normalmente se aplican. Los modelos de planificación de portafolio son herramientas estrechamente concebidas diseñadas para ayudar a una corporación diversificada a lograr un portafolio balanceado financieramente. Al hacerlo así, pueden oscurecer el aspecto estratégico más esencial en la construcción del portafolio de negocios de la empresa la creación y realce de interrelaciones. Cuando existen interrelaciones, las decisiones para construir o cosechar unidades de negocios no pueden tomarse en forma independiente. El uso de las herramientas de portafolio es particularmente peligroso a nivel de grupo o sector, debido a que las unidades de negocios dentro de un grupo o sector tienden a tener interrelaciones tangibles y necesitan ser administrados de acuerdo a esto.

Los ejecutivos de corporación, sector y grupo no deben confundir a la planificación de portafolio con la estrategia horizontal. La estrategia horizontal es más difícil de formular que la estrategia de portafolio, pero es la manera en que

una empresa diversificada crea verdaderos beneficios económicos para sus unidades de negocios.

8.12. Trampas al Perseguir Interrelaciones

Puede ser igualmente riesgoso el perseguir interrelaciones de manera indiscriminada:

Resultados Negativos por Compartir o Transferir Conocimientos. Las interrelaciones tangibles normalmente implican algún compromiso en las estrategias de las unidades de negocios implicadas. Debido a esto, el seguir todas las interrelaciones mal perseguidas puede dañar a todas las unidades de negocios implicadas para la poca ganancia neta estratégica. El transferir conocimientos también implica costos, y el transferir conocimientos que son de hecho inapropiados para la competencia en otra unidad de negocios a nombre de interrelaciones intangibles supuestas también puede hacer mucho daño. Debe haber claros beneficios potenciales netos para compartir o transferir el conocimiento de las unidades de negocios relacionadas para que una interrelación sea estratégicamente deseable.

Perseguir Interrelaciones que Implican Actividades de Valor que son Pequeñas, Tiene Pocas Economías de Escala o Aprendizaje, o Tienen Poco Efecto Sobre la Diferenciación. Es su celo por construir una estrategia de diversificación relacionada, las empresas pueden caer en la trampa de pensar demasiado de una interrelación que, aunque realmente está presente, tiene poca importancia competitiva. La presencia de una interrelación no significa que una estrategia horizontal se construye a su alrededor, aún si es la única disponible.

Interrelaciones Ilusorias. Con frecuencia las similitudes superficiales en tecnologías, sistemas logísticos, procesos de fabricación y grupos de compradores no son, de hecho, una base para las actividades compartidas. Una

tecnología que parece similar en dos unidades de negocios puede, bajo un escrutinio más estrecho, venderse a compradores con necesidades muy diferentes que comprometen la capacidad de emplear una organización compartida de Investigación y Desarrollo. A pesar de la aparente similitud para los de fuera entre el perforado marino por petróleo y el perforado terrestre, por ejemplo, pocas actividades de hecho pueden ser compartidas por los contratistas en perforación. Las interrelaciones intangibles también pueden ser ilusorias. Hay muchas similitudes genéricas entre las unidades de negocios que no son importantes para la competencia. Las interrelaciones potenciales deben ser escrutinizadas con cuidado antes de ser traducidas a actividades compartidas o estrategias alteradas, para prevenir el descubrir la falta de compatibilidad a través de una falla.

8.13. Logro de Interrelaciones

El lograr interrelaciones en la práctica ha demostrado ser extraordinariamente difícil para muchas empresas. Parte de la razón es que los costos de compartir significan que algunas interrelaciones no aumentan la ventaja competitiva y no deberían ser implementadas. Sin embargo, un formidable conjunto de impedimentos organizacionales impiden su logro en la práctica, yendo desde la estructura organizacional hasta los factores culturales y administrativos. De hecho, el lograr las interrelaciones entre las unidades de negocios contradice la filosofía prevaleciente en muchas empresas diversificadas.

La mayoría de las empresas globalizadoras importantes tienen unidades de negocios descentralizadas con responsabilidad de utilidades, abarcando el principio de autonomía. Algunas de las empresas practican descentralización con una devoción casi religiosa. Sin embargo, la descentralización descontrolada mina la persecución de las interrelaciones al alentar a los gerentes de las

unidades de negocios a perseguir estrategias que maximizan el desempeño de la unidad y no de la corporación. Además, las técnicas de planeación de portafolio han reforzado el punto de vista de las unidades de negocios como generadores o usuarios de efectivo sin conexión. Muchas otras prácticas organizacionales típicas de las empresas globalizadoras también trabajan en contra de las interrelaciones, como planes de incentivos y políticas para la transferencia de precios. Las dificultades organizacionales cuyo fin es lograr aún las interrelaciones claramente beneficiosas es tal vez la única razón más importante por la que muchos gerentes han rechazado el concepto de sinergia.

Cualquier tratamiento de las interrelaciones estratégicas entre las unidades de negocios debe confrontar las dificultades de lograrlas realmente, o de otra forma las estrategias horizontales fracasarán.

Primero se identificarán los impedimentos organizacionales para lograr las interrelaciones que están presentes en muchas empresas y sus causas. Habiéndolo hecho se describirán las formas en las que las empresas pueden vencer estos impedimentos a través de lo que se llama organización horizontal. La forma predominante de organización corporativa en empresas diversificadas es una organización vertical, a través de la cual la alta gerencia dirige las actividades de las diferentes unidades de negocios. La información, decisiones y recursos fluyen verticalmente de unidades de negocios a alta gerencia y viceversa. Las subunidades organizacionales en medio, con frecuencia denominadas grupos o sectores, están diseñadas principalmente para vigilar este proceso vertical y reducir el lapso de control a la alta gerencia. La planeación estratégica en toda la empresa y los sistemas de incentivos refuerzan más la naturaleza vertical de la toma de decisiones y control.

En contraste, la organización horizontal en una empresa diversificada se sobrepone a la estructura de la unidad de negocios y facilita la colaboración entre

las unidades de negocios. Los mecanismos organizacionales horizontales incluyen el agrupamiento de las unidades de negocios, preparación de comités, sistemas de administración, políticas de recursos humanos y una variedad de otros aparatos formales e informales diseñados para coordinar las actividades de la unidad de negocios. Cualquier empresa con interrelaciones importantes necesita una organización corporativa horizontal para suplementar su organización vertical. La penetración de las interrelaciones sugiere que una nueva forma organizacional para administrar la empresa diversificada será cada vez más necesaria, una que implique un balance mucho más estrecho entre las dimensiones horizontales y verticales de la organización.

La organización horizontal no busca eliminar o reemplazar a la descentralización. La lógica de la descentralización es sólida y algunas empresas diversificadas, de hecho no se han descentralizado lo suficiente. La organización horizontal sobrepone un conjunto de mecanismos en la organización vertical para asegurar que las interrelaciones que dan una ventaja competitiva sean explotadas. Si una empresa globalizadora no tiene una organización descentralizada que funcione bien, de hecho, puede necesitar descentralizarse más antes de que empiece a sobreponer una organización horizontal a través de unidades de negocios. El resultado no es una matriz de organización, sino unidades de negocios independientes que están conectados por aparatos organizacionales y por un conjunto de valores compartidos. Mientras que la autonomía de la unidad de negocios pudiera haberse reducido en el proceso, el propósito real de la organización horizontal es el redefinir la autonomía de la unidad de negocios en términos más conductivos al éxito general de la empresa.

8.14. Beneficios Asimétricos

Las interrelaciones son resistidas con frecuencia por algunas unidades de negocios porque los beneficios son o parecen ser asimétricos, las diferencias en el tamaño y estrategia de las unidades de negocios a menudo significan que la ventaja competitiva que surge de una interrelación se debe más a una unidad de negocios que a otra.

8.15. Pérdida de Autonomía y Control

Además de la resistencia en campos económicos, los gerentes se resisten de manera vigorosa a las interrelaciones para evitar una pérdida real o percibida de autonomía. Algunas de las fuentes comunes de resistencia incluyen:

Protección de Territorio. Los gerentes de unidad de negocios pueden guardar celosamente su territorio. Ejercen un control completo sobre sus operaciones y tienen satisfacción personal de ello, así como una influencia percibida dentro de la corporación. La autonomía se ha asociado en muchas empresas con el control completo sobre todas las funciones, lo que hace que los gerentes sean renuentes a ceder alguna.

Disolución Percibida de las Relaciones de Comprador. Las unidades de negocios con frecuencia se resisten a las interrelaciones de mercado por miedo a perder control sobre sus compradores, o porque las relaciones con sus compradores se dañarán.

Incapacidad de Despedir a una División Hermana. Las unidades de negocios con frecuencia se sienten más controladas al tratar con una compañía externa que el estar cargando con los problemas de servicio, entrega o producto de una unidad hermana.

Los gerentes perciben menos restricciones al tratar con empresas externas, debido a que una empresa externa puede ser despedida si falla la interrelación.

Culpa Injusta por Mal Desempeño. Los gerentes de las unidades de negocios temen con frecuencia que recibirán culpas injustas por el fallo de una interrelación. Los gerentes ven la probabilidad de que serán evaluados por resultados sobre los que no tienen un control completo. Esto puede alentarlos a olvidar el beneficio de una interrelación para asegurar control sobre su propio destino.

8.16. Parcialidad en los Sistemas de Incentivos

Los planes de incentivos corporativos con frecuencia exacerbaban las dificultades de implementar las interrelaciones al penalizar indirectamente a los gerentes por perseguirlas. Las unidades de negocios carecen con frecuencia de cualquier incentivo positivo por participar en interrelaciones.

Algunas formas en que los sistemas de incentivos impiden las interrelaciones incluyen:

Falta de Crédito por las Contribuciones a Otras Unidades. Los sistemas de incentivos miden típicamente solo el desempeño de una unidad de negocios y no valoran su contribución a las unidades hermanas.

Parcialidad en Medidas. En algunas empresas, hay parcialidad en la forma en que se miden y asignan los ingresos, costos o activos que llevan a las unidades de negocios a ignorar o resistir las interrelaciones.

8.17. Circunstancias Diferentes de Unidad de Negocios

Las interrelaciones son difíciles de lograr donde las unidades de negocios tienen diferentes circunstancias organizacionales. Estas diferencias ocasionan problemas de comunicación y hacen que las unidades de negocios perciban a las unidades hermanas como otras compañías.

Fuertes Identidades de Unidad de Negocios. El perseguir interrelaciones es difícil cuando las unidades de negocios tienen historias e identidades distintas y separadas de las de la empresa matriz. Por ejemplo, unidades de negocios podrían originalmente ser compañías separadas que se compraron, o han sido por mucho tiempo unidades independientes con sus propios nombres.

Culturas Diferentes. La cooperación puede ser muy difícil de lograr en unidades de negocios que tienen diferentes culturas. Las diferencias culturales relevantes incluyen cosas como normas de comportamiento interpersonal terminología y filosofía de negocios básica.

Si el perfil, las habilidades y estilo de administradores difiere entre las unidades de negocios, el forjar las interrelaciones puede ser difícil. Las diferencias administrativas que pueden inhibir las interrelaciones incluyen diferencias en edad, títulos, historial educacional, habilidades técnicas y manejo de oficina.

Procedimientos Diferentes. Las unidades de negocios pueden tener diferentes procedimientos operativos que hacen las interrelaciones difíciles de lograr, incluyendo los diferentes sistemas de contabilidad e información, límites de aprobación y acuerdos de sindicatos. Las diferencias en procedimientos crean fricción y confusión cuando las unidades tratan de trabajar juntas, y añaden costos extras de coordinación.

Separación Geográfica. La distancia reduce el intercambio continuo tan necesario para resolver problemas.

8.18. Miedo de Interferir con Descentralización

Los impedimentos para lograr las interrelaciones expuestas hasta el momento aquí, surgen principalmente de la orientación y motivación de los gerentes de las unidades de negocios. La gerencia corporativa puede también

estar dudosa de interferir con la descentralización. Varias razones comunes para esto incluyen:

Afectar la Empresa. La administración corporativa puede temer que cualquier cosa que interfiera con la descentralización minará el espíritu emprendedor en las unidades de negocios. El espíritu emprendedor se considera tan importante en algunas compañías que algunas unidades de negocios son hasta alentadas a competir entre ellas mismas.

Dificultad en medir el Desempeño. Muchas empresas basan los incentivos únicamente en un criterio objetivo y cuantificable, como crecimiento y utilidades.

Miedo de Proporcionar Excusas. Las interrelaciones casi inevitablemente oscurecen las limpias líneas de autoridad y responsabilidad en las unidades de negocios. En consecuencia, la alta administración puede temer que los gerentes de la unidad de negocios usarán las interrelaciones como excusas para justificar el mal desempeño.

9. ESTRUCTURAS DE NEGOCIOS HORIZONTALES Y VERTICALES

Tal vez la forma más común de la estructura horizontal es el grupo o sector, en el que varias unidades de negocios reportan a un solo ejecutivo. La mayoría de las estructuras de grupo o sector fueron creadas originalmente para reducir el campo de control del Jefe Ejecutivo de Oficina o para entrenar y evaluar a los gerentes en una diversidad de manejos como piedra angular de la administración corporativa. Los grupos y sectores han jugado durante mucho tiempo un papel importante en la organización vertical.

Sin embargo, los ejecutivos de grupo y sector tienden a jugar un papel relativamente pasivo en la formulación de estrategias. Revisan y aprueban las estrategias de las unidades de negocios y guían a los gerentes de la unidad de negocios en lugar de iniciar la estrategia. Sin embargo, el ejecutivo de grupo o sector debe tener un papel vital en la identificación, persecución y administración de interrelaciones, siempre y cuando las fronteras del grupo o sector estén dibujadas apropiadamente y el papel del ejecutivo del grupo o sector esté constituido apropiadamente.

El agrupamiento de unidades de negocios en grupos y sectores debería reflejar las interrelaciones estratégicamente importantes. Las fronteras de grupos y sectores son, sin embargo, difíciles de fijar, debido a que hay múltiples patrones de interrelaciones entre las unidades de negocios. Algunas unidades de negocios tienen compradores y canales comunes, mientras que grupos de unidades de negocios diferentes, pero que se superponen, están relacionados por la forma del producto y la tecnología de producción. Cuando hay varias bases posibles para agrupar unidades de negocios que reflejan diferentes tipos de interrelaciones, una empresa debe elegir una. Las interrelaciones no son con frecuencia igualmente

significativas para todas las unidades de negocios implicadas, haciendo la selección de una base para el agrupamiento cuanto más difícil.

Mientras que el agrupar las unidades de negocios nunca es una ciencia exacta, el principio es claro. Los grupos y sectores deben construirse alrededor de las interrelaciones que son más importantes para la ventaja competitiva, surgiendo de un panorama sistemático de todas las interrelaciones dentro de la empresa. Por ejemplo, si un gran porcentaje del costo o las fuentes más importantes de la diferenciación residen en la posición del producto, publicidad y distribución, se deben formar grupos alrededor de las interrelaciones de mercado. En una compañía de bienes empacados de consumo, por ejemplo, podría ser más apropiado el agrupar los negocios por comprador o canal que el organizarse alrededor de tecnología de manufactura. Al revés, en una compañía de alta tecnología con una estrategia de diferenciación, puede tener más sentido el agrupar unidades de negocios alrededor de tecnologías, ya que el explotar las interrelaciones tecnológicas será una clave para la ventaja competitiva, las interrelaciones tangibles deben ser por lo general la base primaria para el agrupamiento, con las interrelaciones intangibles sirviendo como la base si las interrelaciones tangibles son menores o están acabadas. Por ejemplo, los grupos pueden unir unidades de negocios con fuertes interrelaciones tangibles, mientras que los sectores pueden estar basados en interrelaciones tangibles más débiles y/o en interrelaciones intangibles.

9.1. Centralización Parcial

Otro tipo de estructura horizontal es la centralización parcial. Puede ser apropiado centralizar las actividades de valor debido a interrelaciones importantes, al mantener a la vez la responsabilidad de utilidad de las unidades de negocios. Las actividades de valor centralizadas pueden también algunas

veces servir a más de un grupo. La centralización parcial es relativamente común en actividades como abastecimiento, ventas y sistemas logísticos.

9.2. Otros Mecanismos Organizacionales a Través de la Unidad de Negocios

Un primer aspecto es la estructura de grupo que debe diseñarse para capturar la interrelación más importante. Sin embargo, puede no abarcar todas las interrelaciones, debido a que interrelaciones secundarias pueden estar presentes que van fuera del grupo pero que aumentan la ventaja competitiva. Así, los mecanismos permanentes a través de las unidades de negocios que proporcionan un medio para lograr las interrelaciones que no están capturadas en la estructura organizacional primaria son una parte importante de la estructura horizontal.

Estos mecanismos pueden servir no sólo como formas de iniciar e implementar los proyectos de interrelaciones, sino como mecanismos para educar a gerentes sobre la importancia de las interrelaciones. No deben construirse como una matriz, sino como aparatos para facilitar la cooperación entre las unidades de negocios.

9.3. Sistemas Horizontales de Negocios.

Un segundo aspecto de la organización horizontal son los sistemas horizontales, sistemas administrativos que refuerzan la coordinación y eslabones entre las unidades de negocios. Aunque la mayoría de los sistemas administrativos tienen un fuerte elemento vertical, también pueden estar diseñados para apoyar el logro de las interrelaciones. Varios sistemas tienen una importancia particular para lograr interrelaciones.

9.4. Planeación Estratégica Horizontal

La mayoría de las empresas diversificadas emplean sistemas de planeación estratégica verticales. Las unidades de negocios preparan los planes estratégicos y los envían a la administración superior para ser aprobados. Sin embargo, cuando hay interrelaciones importantes, debe sobreponerse un componente horizontal en el proceso de planeación estratégica vertical para hacer la planificación realmente significativa.

Hay varios enfoques posibles para introducir una dimensión horizontal en la planeación estratégica. Primero, el departamento de planificación corporativa puede aceptar responsabilidad por la identificación de las interrelaciones e iniciar los pasos para explotarlas. Segundo, los ejecutivos de un grupo o sector pueden recibir responsabilidad por la estrategia horizontal y el contenido del plan de grupo debe concentrarse en interrelaciones. Un tercer enfoque es añadir una sección de interrelaciones a los planes de las unidades de negocios. Se pide a cada unidad de negocios que identifique las interrelaciones importantes que tiene con otras unidades dentro y fuera del grupo, y que desarrolle planes de acción para explotar las importantes. Un enfoque final es el requerir planes estratégicos conjuntos separados de las unidades de negocios implicados en las interrelaciones importantes.

9.5. Procedimientos Horizontales

Las interrelaciones se facilitan por la presencia de procedimientos que gobiernan las actividades cruzadas de las unidades de negocios. Muchas empresas tienen políticas de transferencia de precios, y algunas empresas tienen políticas que gobiernan las compras internas contra las externas. Sin embargo, relativamente pocas empresas tienen guías para aspectos como ingresos o costos compartidos en proyectos conjuntos, o procedimientos de presupuestos de capital en los proyectos conjuntos. Sin estas guías, el seguir una interrelación

implicará mucho revuelo administrativo y negociaciones prolongadas. Las guías generales pueden facilitar grandemente las interrelaciones, limitando los incentivos para que las unidades de negocios busquen coaliciones externas o que eviten las interrelaciones internas.

Las reglas de transferencia de precios y de compra reflejan una mala comprensión de las interrelaciones. Las reglas de transferencias de precios simples, basadas en precios de mercado, tratan a las unidades de negocios como entidades independientes en la cercana relación entre ellas. Esto niega la lógica que sostiene las interrelaciones, sin importar qué tan atractivo administrativamente puede ser. Las interrelaciones implican que la transferencia de precios y otras decisiones deben estar diseñadas para mejorar la posición general de la empresa y no los resultados financieros de las unidades de negocios individuales.

Las reglas de compra son otra área en donde la simplicidad administrativa con frecuencia sobrepasa la lógica estratégica. Las empresas vencen el propósito si adoptan un punto de vista de manos fuera que implica que las unidades puedan comprar de la mejor fuente, ya sea interna o externa. La mayoría de las empresas tienen éxito en el logro de interrelaciones y tratan a las compras internas como la suposición, y las unidades de negocios que proveen a las unidades hermanas las consideran como sus compradores más importantes. La administración mayor debe comunicar claramente esta esperanza a través de la empresa y asegurar que las unidades de negocios que tratan a las unidades hermanas como compradores sin importancia o proveedores sin importancia no se recompensarán.

9.6. Incentivos Horizontales

El sistema de incentivos debe reconocer que la empresa puede ganar de las interrelaciones, y debe recompensar a las unidades de negocios y gerentes de grupo por lograrlas en lugar de alentarlas a concentrarse en sus resultados individuales. También es necesario el quitar cualquier sesgo en las mediciones que favorezcan a las inversiones externas o independientes en lugar de los esfuerzos conjuntos con otras unidades de negocios. En empresas con interrelaciones importantes, el sistema de incentivo debe recompensar a las unidades de negocios y a sus gerentes hasta algún grado por los resultados de grupo o corporación, así como por otros resultados de las unidades de negocios. En casi todas las empresas que he observado que tienen éxito en el logro de las interrelaciones, los planes de compensación enfatizan el desempeño de grupo o corporación. Estas empresas han probado que los gerentes de las unidades de negocios no necesitan tener toda su compensación basada en los resultados de la unidad de negocios para estar altamente motivados.

9.7. Prácticas de Recursos Humanos Horizontales

Un tercer aspecto de la organización horizontal es la política de recursos humanos. Estas políticas son por contratar, entrenar y manejar los recursos humanos que facilitan la colaboración cruzada de las unidades de negocios, así como relaciones exitosas entre las unidades de negocios y las funciones centralizadas. Como con los sistemas horizontales, las políticas de recursos humanos horizontales deben aplicarse a una empresa completa o aquellas partes con interrelaciones importantes.

9.8. Rotación de Personal Entre las Unidades de Negocios

La rotación de personal entre las unidades de negocios facilita el logro de las interrelaciones de diversas maneras. Ayuda a reducir las diferencias culturales y de procedimientos entre las unidades de negocios, crea relaciones personales que facilitan proyectos conjuntos, educa a los gerentes sobre áreas de oportunidad de interrelaciones con otras unidades y promueve una identidad corporativa o de grupo además de la identidad de unidad de negocios. Aunque puede haber algunos costos en términos de tiempo de entrenamiento y continuidad al rotar el personal, los beneficios a largo plazo pueden ser importantes no sólo para las interrelaciones, sino también para retardar el ocaso de la sabiduría convencional en las unidades de negocios.

9.9. El Papel de la Empresa Globalizadora en Contratación y Capacitación

Un papel de empresa Globalizadora o grupo en contratación y capacitación puede ayudar a construir una identidad corporativa y una conciencia de los intereses generales de la empresa. La orientación corporativa y los programas de entrenamiento pueden educar a los gerentes sobre otras unidades de negocios y alentar las relaciones personales entre los gerentes entrantes quienes eventualmente se dispersarán a diferentes unidades. Los programas de desarrollo administrativo continuo también pueden facilitar las interrelaciones. Los programas que reúnen a gerentes de diferentes unidades de negocios no sólo pueden tener una función educacional, sino desarrollar también la comprensión y alentar las relaciones personales. Un papel corporativo como éste, en la orientación y entretenimiento no necesita reducir la capacidad de las unidades de negocios de contratar a personal que se ajuste a sus necesidades.

9.10. Promoción Desde Dentro

La promoción desde dentro tiende a reforzar una perspectiva corporativa, y puede llevar a gerentes que adopten un horizonte de tiempo mayor. Ambos efectos pueden facilitar las interrelaciones. Los gerentes hechos en casa no sólo tienden a identificarse con mayor fuerza con la empresa, sino que con mayor probabilidad desarrollarán una red de relaciones personales dentro de la empresa, que facilita la colaboración horizontal. Aunque hay riesgos en reforzar la sabiduría convencional, una preferencia general, para promover desde dentro aunque no necesariamente desde dentro de la misma unidad de negocios puede ser importante para las empresas con fuertes interrelaciones.

Foros y Juntas de Unidades de Negocios Cruzadas. Las juntas diseñadas en detalle que reúnen a gerentes de diferentes unidades de negocios pueden facilitar el descubrimiento y logro de interrelaciones. Es particularmente efectivo en estas juntas el inducir a los gerentes a que hagan un resumen para sus compañeros sobre sus negocios respectivos, y alentar las discusiones de grupo sobre aspectos que pasan a través de las líneas de unidad.

Educación en Conceptos de Interrelaciones. Es vital que los gerentes clave comprendan la lógica estratégica de las interrelaciones y tengan un sistema de nomenclatura para discutir y un marco analítico para identificarlas en sus negocios. Esta educación puede ser parte de los programas de desarrollo administrativo, juntas de la compañía y otros foros. Aunque la alta administración comprende con frecuencia el concepto de interrelaciones, los gerentes medios con frecuencia no lo hacen, y los cambios en sus comportamientos hará o destruirá el logro de las interrelaciones en la práctica.

9.11. Proceso de Resolución de Conflictos Horizontales

El cuarto aspecto de la organización horizontal son los procesos administrativos para resolver conflictos entre las unidades de negocios. Cualquier estructura organizacional exitosa combina las estructuras formales y los sistemas con los procesos continuos a través de los cuales interactúan los gerentes. Aunque menos tangible que la estructura y los sistemas, estos procesos pueden ser tan importantes para el éxito como aquellos, en especial cuando las responsabilidades no son claras y la interacción frecuente entre las unidades organizacionales es necesaria.

El lograr interrelaciones casi siempre implica compartir la autoridad, la necesidad de una coordinación frecuente, y la evaluación de desempeño subjetiva. Por tanto, los procesos que resuelven conflictos entre las unidades de negocios son vitalmente importantes para el logro de las interrelaciones. Los procesos mismos varían mucho de empresa a empresa, aunque la alta gerencia siempre juega un papel importante al fijar el tono de cómo deben actuar las unidades de negocios y actuando como árbitros finales de cualquier disputa. Lo que es importante no es la forma exacta del proceso en una empresa, sino la existencia de algún proceso que sea administrado por la gerencia de grupo, sector o corporación que se perciba como justa.

Un enfoque puramente de abajo hacia arriba rara vez tiene éxito. Los jefes ejecutivos oficiales pueden tener un impacto importante en el logro de las interrelaciones a través de su comportamiento, como pueden hacerlo otros ejecutivos de línea arriba del nivel de unidad de negocios. Hay muchas oportunidades disponibles para la administración mayor, de definir un propósito corporativo mayor, para acentuar la importancia de las interrelaciones y para desalentar el comportamiento parroquial de los gerentes de unidad de negocios, grupo o sector. Un fuerte conjunto de valores en la empresa y una fuerte identidad

corporativa son eslabones vitales en la reducción del cinismo hacia los comités, resolución de conflictos, etc.

9.12. Interrelaciones y el Modo de Diversificación

El logro de interrelaciones se facilita al desarrollar internamente nuevos negocios en lugar de adquirirlos. El desarrollo interno se basa típicamente en interrelaciones, y las unidades que crecen en forma orgánica probablemente tendrán estrategias consistentes con otras partes de la empresa. Las actividades de valor compartidas probablemente se diseñarán para compartir. Las adquisiciones, por otra parte, requieren que las interrelaciones se forjen con una organización hasta ahora separada, con todos los impedimentos asociados. Las adquisiciones aumentan la probabilidad de que sean necesarios los convenios o transacciones en la estrategia para seguir oportunidades en las interrelaciones. Las empresas como Coca-Cola, Colgate Palmolive, Kodak, que tienen interrelaciones explotadas con éxito, tienen tradiciones de crear muchos negocios internamente.

Las dificultades planteadas por las adquisiciones para el logro de las interrelaciones no implican que las empresas no las hagan nunca. En vez de esto, sugiere que las empresas apliquen una rigurosa prueba al elegir entre las adquisiciones y la entrada interna, y que los aspectos de la estrategia horizontal sean prominentes en la búsqueda de adquisiciones. La elección de adquirir debe reflejar la dificultad agregada de lograr las interrelaciones con empresas adquiridas. Muchas empresas han elegido el adquirir para minimizar las pérdidas iniciales y para tener un mayor impacto más rápido sobre los ingresos, sacrificando las interrelaciones en el proceso que fueron importantes en el largo plazo para la empresa.

Si la adquisición surge como la mejor manera de entrar en un nuevo negocio, los aspectos de la estrategia horizontal no deben ser ignorados. A menos que una adquisición esté en un campo sin relación, la capacidad de integrar la empresa adquirida en la forma en que logre interrelaciones debe ser ponderada. Muchos adquirentes casi garantizan que las interrelaciones no ocurrirán si se promete una autonomía completa a la administración de las adquisiciones prospecto.

9.13. Administración de la Organización Horizontal

El lograr interrelaciones es una función de instituir un arreglo de prácticas horizontales. Como han descubierto muchas compañías, la estructura organizacional por sí, no es suficiente. Simplemente el agrupar negocios relacionados no garantizará la explotación de las interrelaciones. Se debe reforzar la estructura por los ejecutivos de sector y de grupo, quienes comprenden sus papeles como estrategias horizontales, así como sistemas administrativos apropiados y políticas de recursos humanos. El arreglo de las prácticas horizontales no debe ser uniforme en la empresa, sino ajustado para reflejar los patrones de interrelaciones que estén presentes. Algunas unidades de negocios están más conectadas que otras, y por tanto el balance entre las organizaciones vertical y horizontal debería variar. La alta administración debe también reforzar las interrelaciones, enviando señales claras sobre su importancia y promoviendo una cultura en la que la corporación tiene una identidad que trasciende y refuerza la de las unidades de negocios.

El lograr interrelaciones con frecuencia requiere la creación de algunos valores compartidos dentro de una empresa. Los gerentes deben percibir que la colaboración con otras unidades de negocios es importante y se recompensará, y que la administración mayor actuará con justicia en la medición del desempeño de

las unidades individuales implicadas. Aunque algunas veces pueden imponerse interrelaciones, las que se imponen a las unidades de negocios rara vez serán tan fuertes o duraderas como las basadas en una comprensión de la empresa. El institucionalizar los mecanismos de la organización horizontal a través de la empresa es normalmente necesario para que ocurra esta actitud. El proceso lleva tiempo, y no puede esperarse que ocurra sólo porque se descubrió el potencial de interrelaciones.

9.14. Vertical Vs Horizontal una Nueva Forma Organizacional

Los principios que basan la organización horizontal implican una nueva forma organizacional para las empresas globalizadoras. El concepto de descentralización ha revolucionado la forma en que son administradas las empresas globalizadoras, trayendo con ellos una amplia gama de prácticas y esperanzas administrativas. Muchas compañías líderes han hecho exitosamente la transición hacia la descentralización.

Las empresas globalizadoras deben sufrir una mayor evolución organizacional si se quiere que respondan a la competencia de hoy. Debido a la importancia de las interrelaciones, existe una creciente necesidad por una nueva forma organizacional que reconozca tanto las dimensiones verticales como horizontales. La descentralización en las empresas globalizadoras es todavía una necesidad, pero debe ser cubierta con mecanismos para lograr las interrelaciones importantes. El balance entre las dimensiones vertical descentralización y horizontal, centralización en la organización de la empresa globalizadora está siempre cambiando, y el ideal es tal vez un cambio constante del balance como la necesidad de enfatizar diferentes cambios en las actividades. Sin embargo, un balance que combina importantes elementos de vertical y

horizontal será cada vez más necesario. El balance también debe reflejar diferentes interrelaciones de unidad de negocios a unidad de negocios.

Crecientemente, la diversidad no implica la ausencia de interrelaciones. Las unidades de negocios pueden ser distintas y beneficiarse de la descentralización, estando eslabonadas por interrelaciones, Applet una empresa notoria por su fuerte tradición de descentralización, es sólo un ejemplo de la creciente necesidad de balancear vertical con horizontal. Recientemente, International Business Machine ha re combinado varias divisiones implicadas en el diseño y fabricación de las computadoras personales y los productos relacionados. Estas divisiones procedían independientemente, pero carecían de las economías de escala y la coordinación cruzada de productos para montar un ataque concentrado en Hewlett Packard y Apple.

Esta nueva forma organizacional requiere la modificación de puntos de vista rígidos o estrechos sobre la autonomía, así como cambiar las actitudes hacia sistemas de incentivos y hacia el papel del ejecutivo de grupo o sector. En lugar de buscar autonomía y considerar los comités y a otros esfuerzos conjuntos como una pérdida de tiempo, los gerentes de las unidades de negocios tendrán que modificar su concepto de lo que significa meterse en lo que importa. Los nuevos requisitos de la empresa globalizadora implicarán un precio en términos de menor simplicidad, mayor ambigüedad, más subjetividad y potencialmente mayor conflicto. Sin embargo, las empresas diversificadas que puedan negociar con éxito esta transición cosecharán en términos de ventaja competitiva. Si pueden hacer esta nueva transición, habrá poco debate sobre si las empresas globalizadoras añaden valor.

9.15. Las Metas para Recuperar el Protagonismo

La globalización, la apertura de los mercados y el síndrome de la nueva competitividad, nos lleva a considerar las siguientes metas: como una verdadera hoja de ruta para el tránsito por esta década, cambio estructural, que en esencia persigue mayor innovación y flexibilidad estructural en lugar de los estáticos y burocráticos modelos del management tradicional.

Con estos nuevos valores culturales se persigue que las estructuras sean menos alargadas y confusas abundantes comités y conflictos entre sectores de línea y staff o lo que es lo mismo, sean más achatadas, más simples y flexibles.

Se persigue también que los sistemas sean adecuados en tiempo real, esta es la meta de la reingeniería de procesos y se busca finalmente que las habilidades gerenciales estén adecuadas a las necesidades del 2000, esto es, que aprendan y se capaciten para ser más anticipadores, estratégicos y competitivos con visión global, innovadores, emprendedores y preparados para trabajar más en equipo y menos como francotiradores o mesías organizacionales.

A continuación se agregan algunas pistas que se están utilizando en todo el mundo para facilitar el cambio cultural hacia el logro de valores, que la transformen en vigorosa y emprendedora, con valores compartidos que les permita a las empresas ser más competitivas a través del menor costo. La mayor eficiencia. La mayor calidad o el mejor servicio o todo junto cuando los mercados así lo requieran, este es el cambio hacia la Empresa Globalizadora.

DESCRIPCION DE LOS OBSTACULOS DE LA GLOBALIZACION ⁵³

OBSTACULOS CULTURALES	OBSTACULOS ESTRATEGICOS	OBSTACULOS ESTRUCTURALES
<ul style="list-style-type: none">. Cultura actual. Lenguajes utilizados. Ritos y hábito. Privilegios. Inercia comportamental. Falta de emprendimiento. Falta de compromiso y participación sobre los Valores clave.. Falta de espíritu Competitivo y ganador	<ul style="list-style-type: none">. Estrategia actual. Inercia estratégica. Estrategia implícita. Productos y tecnología existentes. Exitos del pasado con la actual estrategia. Poca competencia. Exceso de demanda. Falta de conocimiento, actitud y capacidad estratégica	<ul style="list-style-type: none">. Estructura actual. Tradición y privilegios. Poder y habilidades de los funcionarios actuales. Resistencia a los cambios. Sistemas existentes. Tiempo necesario para el cambio. Falta de personas adecuadas. Falta de habilidades y sistemas adecuados

⁵³ GEORGE S. Yip/Globalización, Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional/Grupo Editorial Norma Gerencia/1993.

**Flexibilidad,
habilidades y
sistemas
para la globalización
de las empresas**

- . Centralización v.s descentralización
- . Delegación
- . Departamentalización
- . Staffs v.s. task force

**ESTRUCTURA
SIMPLE Y
FLEXIBLE**

- . Descentralización
- . Divisionalización
- . Downsizing
- . Pocos staffs
- . Pocos niveles
- . Orientación al consumidor
- . Adhocracia

**SISTEMAS
ADECUADOS EN
TIEMPO REAL**

- . Orientador a las decisiones
estratégicas
- . Hacia adentro y afuera
- . En tiempo real
- . Flexibles a los cambios
estratégicos y estructurales

**ROLES Y
HABILIDADES
DECADA DEL '90**

- . Anticipadores
- . Estratégicos
- . Competidor con visión global
- . Innovadores
- . Emprendedores
- . Team work ⁵⁴

⁵⁴ IBID.

10. CONCLUSIONES

Después de la investigación realizada para éste trabajo es de vital importancia que los Licenciados en Administración debamos conocer como está el desarrollo de las Empresas Globalizadoras y sus Estructuras en el mundo empresarial, después de haber consultado varios autores me han demostrado porque son líderes en los negocios en el mundo y es gracias a las nuevas Tecnologías donde encontramos los Antecedentes de las Empresas Globalizadoras que predominan en el universo empresarial, como en el país vecino los Estados Unidos de Norteamérica, en el extremo contrario del planeta tenemos a Japón y otros países. Descubriendo que ellos establecen las reglas para su expansión y demuestran que son los más organizados administrativamente en el mercado mundial, de sus productos y servicios y de ver como funciona su estructura se comprueba que una estructura organizacional corporativa solamente vertical es insuficiente para asegurar su desarrollo económico, político y social. Entendiendo la importancia de la estructura horizontal predominante en estos casos. Motivo por el cual son campeones en la conformación de interrelaciones para poder operar en la actual crisis financiera mundial. Ellos afrontan esta situación con una planeación estratégica porque saben el valor de sus empresas, nos están demostrando su gran tecnología o tecnificación para administrar o vender en crisis en una o varias regiones del mundo.

Logrando la optimización de costos y logrando competir por mantener precios, desplazando pequeñas y medianas empresas, motivo que siempre atrae

inversionistas, para la reinversión, para la compra de materia prima, para la compra de nuevas tecnologías y bienes de capital, aprovechando la gran experiencia del Know - How de los socios, altos ejecutivos, de los funcionarios, empleados y trabajadores de estas Empresas Globalizadoras, todo esto nos demuestra por que conquistan los mercados.

Como Licenciados en Administración tenemos el compromiso de colaborar y asimilar estas experiencias y acrecentar nuestros conocimientos, que así nos lo refleja esta investigación.

Encontramos en esta indagación que las Empresas Globalizadoras tienden a conformar unidades estratégicas de negocios que se inclinan hacia la conformación de equipos de trabajo y hacia la organización horizontal.

Antes de la conformación de los equipos de trabajo hay que trabajar en la procuración de interrelaciones. Después de la procuración de interrelaciones y la conformación de equipos de trabajo, la Empresa Globalizadora tiende a trabajar con una descentralización extrema. Cabe mencionar que las interrelaciones no ocurrirán por accidente o por mandato. Los mecanismos organizacionales deben colocarse para alentar a los gerentes de las unidades de negocios para que persigan las interrelaciones y para facilitar la resolución de dificultades inherentes a la coordinación y comunicación.

Encontramos en las prácticas organizacionales de las Empresas Globalizadoras un manejo de interrelaciones entre unidades hermanas para la resolución de conflictos, esto es entre estructuras horizontales, que resuelven sus diferencias con una descentralización excesiva, esto es la aplicación y el ejercicio

empresarial a través de una estructura horizontal independiente y que ejerce su autonomía en la toma de decisiones.

Para poder competir en un mercado incierto a través de una estructura simple y flexible, con pocos niveles jerárquicos, con sistemas adecuados en tiempo real de respuesta y que al entrar a competir con una plantilla de personal reducida le permite trabajar con bajos costos, tanto en personal como en equipo de producción, porque no hay que olvidar que este tipo de empresas manejan, controlan y desarrollan tecnología de punta, es necesario desarrollar e implementar una estrategia horizontal.

Para el logro de las interrelaciones, para la integración de equipos de trabajo y para la implementación de una estrategia horizontal es necesario conocer y aplicar la Sinergia para descentralizar las ventajas y desventajas del trabajo con el factor humano en equipo, donde predominan los hombres y mujeres menores de 40 años, que nos demuestra el reto que tenemos los Licenciados en Administración, en asimilar sus técnicas de éxito, para podemos integrar y entender la competencia presente y futura, ya que las empresas son una unidad económica para satisfacer necesidades del hombre. El dirigente debe de estar como administrador al día sobre las diferentes modalidades que nos presentan los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos para actuar eficientemente, según la situación que más nos convenga, desde el punto de vista del lucro y observamos en ésta investigación los beneficios que se logran para los, socios o accionistas y empleados.

En México, las empresas actualmente se ven afectadas por el gobierno en la inversión extranjera, esperando se recapacite en legislar para que el capital

extranjero tenga mayor porcentaje en las acciones, en generar las bases para crear nuevas Empresas Globalizadoras y también instituciones financieras, etc., siempre y cuando no rebasen un 45% del capital invertido. Pienso y creó que ellos aportarán una nueva tecnología desde el punto de vista administrativo general, fortaleciendo a las áreas funcionales como al área de producción, que es la más importante, ya que nosotros los mexicanos tenemos habilidades en la mercadotecnia, por lo tanto nos contaminan de sus innovaciones con el sentido de la rentabilidad.

Es importante destacar que la entrada y el desarrollo de nuevos servicios productos-mercados no deben ser considerados incrementalmente en base a sus solos méritos sino también en términos de cómo tal movimiento estratégico cambiaría la definición completa de los negocios y las oportunidades y riesgos totales. Para ello el análisis de posicionamiento propuesto resulta de gran utilidad, pero debe ser necesariamente complementario con un análisis de cartera profundo y sistemático. Tal análisis permitirá optimizar la relación fuerzas / debilidades conjuntas de la empresa.

Una estrategia de base global o mundial coordinada busca precisamente el aprovechamiento de ventajas competitivas sinérgicas que surgen de operar en distintos escenarios y mercados nacionales con una perspectiva integral y coordinada.

Una estrategia internacional de base global implica una visión universal del negocio, la empresa y sus competidores, coordinando recursos, movimientos y ventajas de operar transnacionalmente.

Evidentemente, las mayores posibilidades de explotar ventajas competitivas sinérgicas globalmente se dan en el caso de las empresas multinacionales, con inversiones distribuidas en distintos países. La dispersión

geográfica de capacidades productivas, comerciales, financieras y humanas permite el armado de diferentes cadenas de valor alternativas, que significan una mayor flexibilidad para mantener ventajas competitivas ante cambios bruscos en los escenarios, como actualmente se viven.

Un fenómeno ligado a la formulación de estrategias de este tipo, y relativamente reciente, es la denominada competencia global. En este caso se trata de competidores que persiguen el dominio de segmentos globales, más que la atención y adaptación a requerimientos de segmentos locales.

En otras palabras, nosotros hemos entrado en una era de competencia global, debido a la universalidad de las necesidades del usuario, debido a los altos costos de desarrollo, y debido al número de Empresas Globalizadoras intentando la automatización de la producción en gran escala, nuevas Empresas Globalizadoras que descansan únicamente sobre sus mercados domésticos, ahora encuentran sus estrategias obsoletas.

En la competencia global la posición competitiva de una empresa en un determinado mercado nacional está fuertemente afectada por la posición competitiva global en general, lo cual supone una imagen empresarial internacional.

La competencia global implica un cuidadoso estudio de posicionamiento y el ataque de segmentos de diferentes países, pero similares en cuanto a sus expectativas, mediante una configuración estratégica de carácter global, a la medida de esos requerimientos. Una política de precios diferenciales por países, puede afectar la imagen global.

Aquí, también, son las organizaciones multinacionales las que cuentan con mayores posibilidades de implementar estrategias competitivas globales. Su efectiva presencia en diversos mercados nacionales favorece, además, el desarrollo de la imagen global y unificada.

Sin embargo, pocas Empresas Globalizadoras aplican una conducción estratégica de base global. Muchas grandes compañías de este tipo enfocan sus negocios con una perspectiva doméstica a través de estructuras horizontales más que globales, prestando atención a lo extranjero sólo secundariamente, cuando sobra tiempo. Considera que la visión mundial se concreta y perfecciona en la organización de la producción y comercialización a través de distintos países y la consiguiente optimización de los recursos.

Esto ha significado, un cambio en el concepto tradicional de la organización multinacional y de la teoría del comercio internacional. Entiende que se deberá ver a la Empresa Globalizadora más como una compañía de comercialización que de manufacturación y que consistirá en una organización de tamaño moderado antes que gigantesco. El gigantismo inhibe la flexibilidad en el planeamiento y la coordinación de la producción compartida, característica principal de la nueva organización de Globalización y que debe provocar el necesario ajuste de la teoría del comercio internacional con nuestro Tratado de Libre Comercio.

La producción compartida significa menores costos de abastecimiento y producción, pero los costos de transporte pueden resultar más elevados y se incrementa la complejidad del negocio y de su coordinación.

Resulta claro que este modelo de organización requiere excelencia en la coordinación y formulación de estrategias con una base global.

El surgimiento de estos mercados constituye uno de los factores que caracterizan la emergencia de la Tríada. El rápido proceso de difusión de nuevas tecnologías, la consiguiente dificultad de asegurar un monopolio tecnológico, y el desarrollo de patrones culturales comunes en los países desarrollados, han desencadenado en una tríada de poder compuesta por América del Norte, Europa Occidental y los países Asiáticos.

11. BIBLIOGRAFIA

1. AOKI Masahiko, La Estructura de la Economía Japonesa, Ed. Fondo de Cultura Económica 1996.
2. BALL Donald H., Wendell, H. Mc. Culloch, International Business, Introduction and Essential, Ed. Irwin, 1990.
3. BARTLETT, Christopher A., Sumantra Goshal, Managing Across Borders, 1988.
4. BARTLETT, C.A. and Goshal, S., What is a Global Manager, Ed. Harvard College, 1992.
5. BARTLETT C.A., Yvez Doz and G. Hedlund, Managing The Global Firm, Ed. Routledge, London 1990.
6. BAUGHAM James P., The History of American Management, Ed. Prentice Hall Inc/1969.
7. CHANDLER ALFRED D., Strategy and Structure, Cambridge, Mass., Ed. The M.I.T. Press, 1962.
8. CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc Graw Hill, 1995.
9. DE LUCAS Ortueta Ramón, Organización Científica de las Empresas, Ed. Limusa, 1978.
10. DONALDSON Thomas, The Ethics of International Business, Ed. Oxford University Press, 1989.
11. FRENCH John R.P. and B. Tram Raven, The Bases of Social Power, Studies In Social Power, University of Michigan Press, 1959.
12. GALBRAITH Jay R., Organization Design, Ed. Addison - Wesley, 1977.
13. Gannon Martín J., Administración por Resultados, Ed. CECSA, 1994.
14. GOGGIN William C., President and Follows of Harvard College, 1974.
15. GOXENS. A., Goxens M.A., Enciclopedia de la Contabilidad Tomo I. Ed. Océano Centrum, 1985.
16. GROSSE Robert, Duanme Kujawa, International Business Theory and Managerial Applications, Homewood, Ill, Ed. Irving, 1988.

17. HAMPTON David R., Administración, Ed. Mc. Graw Hill, 1986.
18. HARRIS PHILIP R., Robert T. Moran, Managing Cultural Difference, Ed.. Gulf Publishing Company, 1991.
19. HOOD Neil, Jan - Erick Vahlne, Strategies in Global Competition, Ed. Cromm - Helm, London, 1988.
20. KEFALAS Asterios G., Global Business Strategy, Ed. South Western Publishing Co, 1994.
21. KOTTER John P., Power Dependence and Effective Management, Harvard Business Review, No. 54.
22. LAWRENCE P.R. and J.W. Lorsch, Organization and Environment Managing - Differentiation and Integration, Ed. Boston Harvard Business School, División of Research, 1967.
23. LINCH Richard, Lead!, Ed. Jossey Bass Publisher, San Francisco, 1993.
24. Mc Cleland David C., Power and Personality in Complex Organizations, Ed. Scott Foresman, 1985.
25. MINSBURG Naum, El Impacto de la Globalización, 1990.
26. MONTEVERDE Agustín A, Estrategias para la Competitividad Internacional, Ed.Macchi, 1992.
27. MOSS Kanter Rosabeth, Men and Woman of The Corporation, New York Basic Books, 1977.
28. MOSS Kanter Rosabeth, The Chalenge of Organizational Change, The Free Press, 1992.
29. MYRDAL Gunnar, El Estado del Futuro, Título Original, Beyond Welfare State, Ed. Yale University Press; en México la Ed. Fondo de Cultura Económica.
30. NELSON Carl A., Global Succes International Business Tactics for the 90°, Ed. Liberty Hall Press, 1990.
31. OSTROF Frank y Douglas Smith, La Organización Horizontal, Harvard Deusto Business Review No. 56.
32. PORTER Michael E., Competitive Advantage, Ed. N.Y.The Free Press, 1985
33. PORTER Michael E., Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Ed. CECSA, 1985.

34. PORTER Michael E., *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*, Ed. CECSA, 1987.
35. PORTER Michael E., *Competitive Advantage of Nations*, Ed. Free Press, 1996.
36. QUINN Mills L., *Rebirth of The Corporation*, Ed. Wiley and Sons Inc., 1991.
37. QUINN Robert E. and Kim Cameron, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, Some Preliminary Evidence*, 1983.
38. ROBBINS Stephen P. *Administración Teoría y Práctica*, Ed. Prentice Hall, 1994.
39. ROBBINS Stephen P. *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones*, Ed. Prentice Hall, 1996.
40. SCANLAN Burt R., *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional*, Ed. Limusa, 1978.
41. SKLAIR Leslie, *Sociology of the Global Sistem*. The Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1991.
42. STONER James A.F. y R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., *Administración*, Prentice Hall, 1996.
43. TAYLOR JAMES W. *Planeación de Mercadotecnia, una Guía paso a paso*, Ed. Prentice Hall, 1995.
44. *The Virtual Corporation*, *Business Week*, Febrero 8, 1997.
45. THOMPSON ARTHUR A. Jr. And A.J. Strickland III, *Strategic Management, Concepts and Cases*, Ed. Irwin Inc. E.U.A., 1992.
46. VEGA Iñiguez Rolando, *Memoria de Coloquio, Secofi*, 1994.
47. VERGUEIRO Armando, *Globalización y Competitividad, Nuevos Mitos, Viejas Metas*, http://libw.com.ni/~dlabs/anarquismo_global/y/comp.html/.
48. WOODWARD Joan, *Industrial Organization*, Oxford University Press, 1965.
49. YIP George S', *Globalización, Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional*, Grupo Editorial Norma, Gerencia 1993.