

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

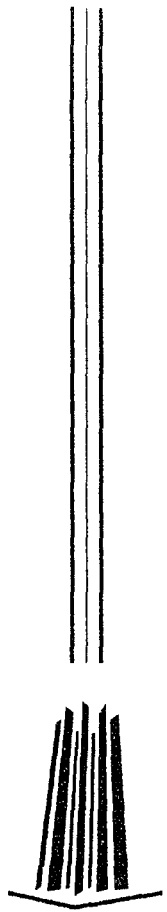
CAMPUS ARAGON

"FUNDAMENTOS DE DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL SIGLO XXI"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA INGENIERÍA INDUSTRIAL PRESENTA: RICARDO OCTAVIO ZUÑIGA ESPINOSA.

NOTA: TIENE UN PUNTO EN TODA LA TESIS.

ASESOR: ING. DONACIANO JIMENEZ VAZQUEZ



MÉXICO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

OCTUBRE 2002



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
INGENIERIA DE
MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
ARAGÓN
DIRECCIÓN

RICARDO OCTAVIO ZUÑIGA ESPINOSA
PRESENTE.

En contestación a la solicitud de fecha 27 de mayo del año en curso, relativa a la autorización que se le debe conceder para que el señor profesor, Ing. DONACIANO JIMÉNEZ VÁZQUEZ pueda dirigirse el trabajo de tesis denominado "FUNDAMENTOS DE DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL SIGLO XXI", con fundamento en el punto 6 y siguientes, del Reglamento para Exámenes Profesionales en esta Escuela, y toda vez que la documentación presentada por usted reúne los requisitos que establece el precitado Reglamento; me permito comunicarle que ha sido aprobada su solicitud.

Aprovecho la ocasión para reiterarle mi distinguida consideración.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
San Juan de Aragón, México, 30 de mayo de 2002
LA DIRECTORA


ARQ. LILIA TURCOTT GONZÁLEZ



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- C p Secretaría Académica.
- C p Jefatura de la Cámara de Ingeniería Mecánica Eléctrica.
- C p Asesor de Tesis.



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ARAGÓN - UNAM

JEFATURA DE CARRERA DE
INGENIERÍA MECÁNICA ELÉCTRICA

OFICIO: ENAR/JAME/0770/2002

ASUNTO: Sinodo

LIC. ALBERTO IBARRA ROSAS
SECRETARIO ACADÉMICO
P R E S E N T E

Por este conducto me permito relacionar los nombres de los Profesores que sugiero integren el Sinodo del Examen Profesional del alumno RICARDO OCTAVIO ZÚNIGA ESPINOSA, con Número de Cuenta: 7958354-9, con el tema de tesis: "FUNDAMENTOS DE DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL SIGLO XXI".

PRESIDENTE:	ING. JESÚS NÚÑEZ VALADÉZ	ABRIL	77
VOCAL:	ING. IRMA VELÁZQUEZ GONZÁLEZ	MAYO	84
SECRETARIO:	ING. DONACIANO JIMÉNEZ VÁZQUEZ	JULIO	87
SUPLENTE:	ING. DAVID MOISÉS TERÁN PÉREZ	MAYO	90
SUPLENTE:	ING. ADRIÁN PAREDES ROMERO	MAYO	90

Quiero subrayar que el Director de Tesis es el Ing. Donaciano Jiménez Vázquez, el cual esta incluido basándose en lo que reza el Reglamento de Exámenes Profesionales de esta Escuela.

Atentamente

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Bosques de Aragón, Estado de México, 2 de septiembre de 2002.

EL JEFE DE CARRERA



ING. RAÚL BARRÓN VERA

C.c.p. - Lic. Ma. Teresa Luna Sánchez. - Jefa del Depto. de Servicios Escolares.
C.c.p. - Ing. Donaciano Jiménez Vázquez. - Asesor de Tesis.
C.c.p. - Alumno.
RBVamce.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARAGÓN
SECRETARÍA ACADÉMICA

Ing. RAÚL BARRÓN VERA
Jefe de la Carrera de Ingeniería Mecánica Eléctrica,
Presente.

En atención a la solicitud de fecha 26 de agosto del año en curso, por la que se comunica que el alumno RICARDO OCTAVIO ZÚNIGA ESPINOSA, de la carrera de Ingeniero Mecánico Electricista, ha concluido su trabajo de investigación intitulado "FUNDAMENTOS DE DESARROLLO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL SIGLO XXI", y como el mismo ha sido revisado y aprobado por usted, se autoriza su impresión; así como la iniciación de los trámites correspondientes para la celebración del Examen Profesional.

Sin otro particular, reitero a usted las seguridades de mi atenta consideración.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
San Juan de Aragón, México, 26 de agosto del 2002
EL SECRETARIO


Lic. ALBERTO IBARRA ROSAS

C p Asesor de Tesis. ✓
C p Interesado.

AIR/vr



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS:

**A MI FAMILIA EN GENERAL POR
SU AYUDA; ESPECIALMENTE A MI
MADRE: SOCORRO ESPINOSA OROZCO.**

**A MI ASESOR DE TESIS:
ING. DONACIANO JIMENEZ VAZQUEZ
POR SU APOYO INCONDICIONAL PARA
LA ELABORACION DE ESTE TRABAJO.**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO, POR TODOS LOS
CONOCIMIENTOS RECIBIDOS.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

JUSTIFICACIÓN.

Durante las décadas de los años 70 y los años 80, se reconoció la importancia de los equipos para el éxito general del proceso de mejoramiento. En los años siguientes, cientos de organizaciones en todo el mundo han confirmado este supuesto. Durante la década de los años 80, se comprendió que los equipos tenían mucho más para ofrecer que sólo sus capacidades para solucionar problemas. Se les dio la autoridad para tomar decisiones y manejar su propio proceso. Al hacerlo, se incrementó el Retorno sobre los Activos (ROA) y aumentó la motivación general de la Organización. Es una situación "gana-gana" para todos.

La mayoría de las Organizaciones de "desempeño medio" aseguran que cerca del 25% de sus empleados participan en equipos a nivel de departamento. Los equipos de solución de problemas y de departamento desempeñan un rol clave en estos esfuerzos de mejoramiento en la Organización. (Ernst & Young, 1998). *

Organizaciones con un mayor desempeño también observan las ventajas de contar con numerosas formas de involucramiento por parte del empleado. Esto se percibe menos en la forma de equipos de empleados de departamento y más en equipos de alto "nivel macro" como ocurre en los Equipos de Mejoramiento de Procesos (EMP), según lo establece Harrington (1999).

Aunque hay momentos en que las organizaciones pueden dar marcha atrás al involucramiento general de los equipos de departamento, las organizaciones entrevistadas consideraron, en su totalidad, que aquellos encargados de la solución de problemas desempeñaban un rol importante en el esfuerzo del mejoramiento continuo.

Una Organización sólo puede llegar a la excelencia cuando aprovecha todo el potencial de cada individuo dentro de ésta, mediante la motivación de su vitalidad creativa y proporcionándoles un alto grado de autovaloración y orgullo personales. Como señaló hace mucho tiempo Maslow; el primer instinto de todas las personas es la supervivencia. Una vez satisfecha esa necesidad, el deseo de camaradería y amistad que proporciona el involucramiento en un equipo se convierte en su segunda prioridad. Sin embargo, el mayor nivel de desempeño es la autorrealización. Éste es el punto en el cual el individuo se desempeña espléndidamente, no porque sea motivado por promesas, amenazas o elogios; sino porque la excelencia en el cargo escogido le proporciona satisfacción y realización personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El individuo no debe engañarse a si mismo. El empleo que desempeña hoy, es el que ha escogido. Pocos individuos han tenido opciones y alternativas de hacer carrera cuando se ingresa por primera vez en la fuerza laboral, y en la actualidad todavía se cuenta con opciones disponibles. Un empleado puede dejar su actual cargo e irse a trabajar a un restaurante de comida rápida, vagabundear por las calles de la ciudad buscando un folleto gratuito con información o quizá su opción sea comenzar un negocio propio. Todas las personas tienen alternativas. El individuo es quien decide si continúa haciendo lo que hace actualmente o cambia de actividad. Es su alternativa y debe aceptar la responsabilidad de llegar a la Excelencia en el cargo.

Muchos individuos han renunciado a numerosas oportunidades que se les han presentado al comienzo de sus vidas, al no desempeñarse bien en la escuela o al no tomar en serio el trabajo. Muchas personas no han estado dispuestos a hacer el esfuerzo adicional requerido para aprovechar las mejores opciones. Son muy pocas las personas que se encuentran limitadas física o mentalmente; el resto, no tiene excusas. Son personas libres que tienen la libertad de escoger. Necesitan sopesar las consecuencias y vivir de acuerdo con nuestras propias decisiones.

Para que los empleados se desempeñan en forma efectiva en las Organizaciones del Siglo XXI, la Gerencia debe proporcionarles las tres "T":

- Entrenamiento (Training).
- Herramientas (Tools).
- Tiempo (Time).

Estos tres elementos llevan al empleado al punto de partida. Son lo que él necesita para desempeñarse bien en la Organización del Siglo XXI. Para llegar a la Excelencia, un individuo tiene que apoyarse en estas bases mediante la creatividad, el orgullo y el sacrificio individual, en la medida en que se acerque a la estrella de la autorrealización. El truco consiste en generar un desafío personal en el cargo actual donde se desempeñe, de tal manera que pueda romper las cadenas del aburrimiento y la mediocridad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

OBJETIVO GENERAL.

Describir de forma general los Fundamentos de Desarrollo y de Comportamiento Organizacional para la Administración Estratégica de las Empresas del Siglo XXI.

OBJETIVOS PARTICULARES.

- 1.- Establecer los Conceptos General relativos a la Administración de la Empresa y de la Organización del Siglo XXI.
- 2.- Definir qué es Clima Organizacional y cómo beneficia la Administración de la Empresa y de la Organización del Siglo XXI.
- 3.- Definir qué es el Desarrollo Organizacional y cómo beneficia la Administración de la Empresa y de la Organización del Siglo XXI.
- 4.- Definir qué es el Comportamiento Organizacional y cómo beneficia la Administración de la Empresa y de la Organización del Siglo XXI.
- 5.- Definir qué es la Administración Estratégica y cómo beneficia a la Administración de la Empresa y de la Organización del Siglo XXI.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I.

CONCEPTOS GENERALES.

1.1.- Introducción.

Es un hecho inevitable que en esta época, casi en cualquier parte del mundo (México no es la excepción), la clave del éxito reside en ser competitivos, entendiendo por éxito que la Sociedad pueda obtener los satisfactores materiales y/o emocionales que le permitan vivir con Calidad. Los satisfactores pueden ser muchos y muy variados, así como las expectativas de cada individuo con respecto al nivel de éstos; sin embargo, en todos los casos se requiere que las Organizaciones dedicadas a generar dichos satisfactores sean competitivas. Ser competitivo significa según Cantú (2002), poder operar con ventajas con respecto a otras Organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la Ecología.

Las Organizaciones competitivas serán las base para que la economía de un país sea fuerte y sólida. Todo se puede lograr si un país cuenta con una población competente, lo cual significa gente capaz de crear e innovar, que cuente con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos como organizacionales que generen satisfactores de óptima calidad. Personas de calidad pueden desarrollar y operar Organizaciones de calidad con un clima organizacional sano, que a su vez generen productos y servicios de calidad.

Ello no significa que países como México, cuyas economías no han podido proporcionar todos los satisfactores que requiere su Sociedad, no hayan contado con gente de calidad. Definitivamente que la ha habido y la sigue habiendo, pero no en la proporción que se necesita para inclinar la balanza a favor. Hace falta mucha más gente de calidad en todos los ámbitos de la actividad humana.

Los países de América Latina, necesitan una mayor cantidad de personas de calidad, que desarrollen y operen organizaciones altamente competitivas que puedan incursionar exitosamente en los mercados mundiales en busca de los satisfactores que la Sociedad demanda y merece.

Para esto es indispensable que conozcan tanto su situación actual como las características de sus economías, para así poder desarrollar una cultura de calidad y competitividad integrales.

Actualmente nos encontramos en las primeras etapas de lo que muchas autoridades creen que será la siguiente Revolución en los Negocios. No se va a derramar sangre en esta tremenda transformación de lo viejo a lo nuevo, pero sí perecerán muchas ideas preconcebidas.

Todo empezó con una serie de estudios sobre las necesidades de la Empresa y Organización del Siglo XXI; en estos estudios se encontró que aspectos como la Inteligencia Emocional, el Clima Organizacional, el Desarrollo Organizacional y el Comportamiento Organizacional son fundamentales para que la Administración Estratégica dé los resultados esperados en la nueva Empresa.

De aquí que la Inteligencia Emocional ha demostrado que las personas intelectualmente más brillantes no suelen ser las que más éxito tienen, ni en los negocios ni en su vida privada. En el transcurso de los últimos años el Cociente Emocional (CE), se ha venido aceptando ampliamente en las Organizaciones del nuevo siglo.

Las investigaciones recientes sugieren que un Ejecutivo eficiente con un alto nivel de Cociente Emocional, es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los otros los conflictos en gestación que tiene que resolverse, encuentra los puntos vulnerables de los equipos y las Organizaciones a los que se debe prestar atención, las distancias que se deben salvar o los vacío que se deben llenar, las conexiones ocultas que significan oportunidad y las oscuras y misteriosas interacciones que prometen ser de oro y rentables. (Cooper y Sawaf, 1998).

Considérese por un momento las grandes iniciativas de los últimos decenios en el campo de la Administración y la Gerencia. Éstas han difundido ampliamente la fe en la racionalidad de la estructura y la premisa de que las estadísticas, el análisis, la indagación intelectual, las relaciones incorpóreas y la brillantez conceptual impulsan las Organizaciones al pináculo del éxito.

Todo ese intelecto puro puede haber sido necesario para hacer nuestras Organizaciones más competitivas, y ciertamente ha traído algunos beneficios; pero no sin costos dramáticos que los que están en ellas sienten todos los días, incluso derrumbamiento de la confianza, incertidumbre, mayor distancia entre los directivos y sus subordinados, creatividad ahogada, enconado recelo, creciente inconformidad, y lealtad y dedicación que van desapareciendo. Hay una mejor manera de hacer las cosas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La ciencia de la Inteligencia Emocional está creciendo a pasos agigantados, sostenida por centenares de estudios, investigaciones e informes administrativos; nos enseña todos los días cómo mejorar nuestra capacidad de raciocinio y, al mismo tiempo, cómo utilizar mejor la energía de nuestras emociones, la sabiduría de nuestra intuición y el poder inherente en la capacidad que poseemos de conectarnos a un nivel fundamental con nosotros mismos y con los que nos rodean.

Cuando se habla de cambio, nos referimos por lo general al incremental, resultado de análisis racional y planeación ordenada. El cambio incremental es a corto plazo, su alcance es limitado y tiende a ser reversible. Lo podemos abandonar y volver a las viejas maneras de hacer las cosas. Controlándonos a nosotros mismos y a los demás y controlando de igual forma las circunstancias, nos quedamos del lado de lo que Robert Quinn de la Escuela de Administración de la Universidad de Michigan llama "el dilema de la muerte lenta". (Quinn, 1999).

Es más fácil quedarse en la zona de confort y certidumbre. Buscamos un arreglo indoloro y nos conformamos. En el mejor de los casos si todo va bien, acabamos siendo mediocres y eso es nocivo para la estrategia de la Empresa y Organización del Siglo XXI. Hacemos los ademanes, pero en el fondo hemos dejado de afrontar los retos más hondos y las posibilidades. Recibimos a paga y no hacemos caso de los mensajes urgentes del instinto que nos llama a hacer cuanto sea posible por transformarnos nosotros mismos y las circunstancias. (Abravanel, 1998).

Los buenos líderes, por el contrario, cuestionan permanentemente los supuestos que otros aceptan. Estos hombres y mujeres no actúan en una forma fija cuando se enfrentan al statu quo: lo desafían percibiendo los riesgos y limitaciones y en muchos casos encuentran la manera de superarlo. Tienen el valor de asumir riesgos creativos. Se permiten y permiten a los demás cometer errores y explorar nuevos territorios.

A veces caen pero se vuelven a incorporar y siguen explorando. Saben que el futuro no es algo que esperamos sino algo que debemos contribuir a crear activa y apasionadamente. Y la Inteligencia Emocional, junto con el Clima Organizacional Adecuado, un Desarrollo Organizacional garantizado y un Comportamiento Organizacional definido; darán como resultado una Empresa u Organización del Siglo XXI eficiente y con calidad garantizada.

El crecimiento (Covey, 2001) es el proceso que unifica los sentimientos, pensamientos, acciones y energías de todos los seres vivos. Las células y lo que llamamos la naturaleza humana no son finitos, sino que están en un proceso continuo de transformación. El ser humano se determina a sí mismo por la manera como elige crecer (en virtud del principio unificador de la transformación, como lo llama el biólogo George Land).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por eso, uno de los principales resultados es el de la confluencia: la reunión de nuestras capacidades, talentos, sueños e impulsos en una fuerza unificada para el cambio y crecimiento como persona, miembro de familia, profesional de los negocios y ciudadano de la humanidad.

En las Organizaciones, cuando los líderes les piden a los empleados que cambien y sean más creativos, eso puede parecer una buena idea, pero en el fondo puede ser desconcertante o amenazante, porque ser creativo es reconocer que así como se puede tener éxito, también existe la posibilidad de fracasar. Se necesita Inteligencia Emocional para emprender el proceso conocido como transformación creativa.

La transformación creativa, que en su esencia es un cambio en la formación de uno mismo, de una idea, un producto, un servicio o toda una Organización, puede influir significativamente en el futuro y tiene poco que ver con la creatividad en los buenos tiempos que depende de largos períodos de pacífico aislamiento y por lo general desaparece sin dejar huella en presencia de un conflicto.

La verdadera honda creatividad relacionada con el Cociente Emocional requiere simultáneamente pensar y no pensar, y suele tener su origen en alquimia emocional. Ocurre progresivamente a lo largo del tiempo y del espacio. Es allí donde puede ocurrir el verdadero cambio y crecimiento de las personas que trabajan en las Empresas del Siglo XXI.

En el transcurso de los años se ha escuchado a muchos líderes hablar sobre lo que aprendieron de los "puntos críticos" en su carrera o la de su compañía (aquellos momentos en que todo parecía perdido, en que se había acabado el impulso o el dinero o las ideas chocaban contra la muralla de la incompreensión). Un número sorprendentemente grande de tales situaciones acaban en triunfos. No es que aquellos hombres y mujeres hayan tenido menos problemas que los demás, sino que encontraron más soluciones.

Lo que se aprende de la Transformación Creativa (Davis y Newstrom, 2001) es que aunque no se logre hacer esta *venta* o cerrar este *negocio*, o aun cuando se pierda dinero o tiempo, no hay que desanimarse. Se siente que si se aplica la inteligencia creativa se puede encontrar la manera empresarial de superar las dificultades, reformándose a sí mismo y las Organizaciones para quedar mejor que antes. Y se tiene el instinto de saber cuándo perseguir una meta de forma solitaria si es necesario.

Una de las cualidades que se ha observado en el personal de Dirección y Ejecución de alto Cociente Emocional, es su sentido del humor. El humor es sin duda la conducta más significativa de la inteligencia humana. Los estudios muestran que una infusión de alegría hace más que aumentar su energía: fomenta el flujo intuitivo, lo hace a uno más dispuesto a ayudar a los demás, mejora los procesos de la inteligencia, como el juicio, la solución de problemas y la toma de decisiones en circunstancias difíciles.

Es una gran ayuda para la transformación creativa. La persona que tiene sentido del humor no sólo es más relajada frente a situaciones potencialmente tensionantes, sino que es más flexible en su enfoque. Aun cuando no esté sucediendo mucho en su ambiente, su imaginación e inventiva la mantienen fuera de la rutina mental y le permiten estar contenta y evitan el aburrimiento y la depresión. (Kolarik, 1995).

Infelizmente a muchos gerentes y directores les parece que en la vida corporativa ya no hay campo para la jovialidad espontánea. La Inteligencia Emocional es una fuente primaria del impulso que nos despierta y nos inspira para avanzar hacia lo desconocido. Pero hay ejecutivos que a cada paso quieren cubrirse contra todo riesgo y preguntan: "¿Quién más está ya haciendo semejante cosa nueva y haciéndola con éxito?". Es una pregunta razonable, sin duda. Un punto que se puede averiguar, ciertamente.

Por otra parte, desde el enfoque de la Administración ordinaria se tiene lo siguiente: la administración científica o "administración de tareas" ha sido una forma de controlar las actividades de una Empresa. Por ejemplo, en un establecimiento industrial que emplea, por ejemplo, de 500 a 1000 trabajadores se descubrirá, en muchos casos, que hay entre veinte y treinta oficios diferentes.

Los trabajadores de cada uno de esos oficios se transmitían los conocimientos en forma oral, a través de los numerosos años en que su oficio se había desarrollado a partir de las condiciones primitivas en las que nuestros antepasados distantes practicaban los rudimentos de muchos oficios distintos, hasta el estado actual de subdivisión considerable y creciente del trabajo, en la que cada hombre se especializa en alguna clase relativamente pequeña del mismo. El ingenio de cada generación ha desarrollado métodos más rápidos y mejores para realizar cada uno de los elementos del trabajo en cada oficio.

Así, los métodos que se utilizan en la actualidad puede decirse, en sentido amplio, que constituyen una evolución que representa la supervivencia de lo mejor de las ideas que se han desarrollado desde el comienzo de cada oficio; sin embargo, aunque esto es cierto en general, solamente quienes están íntimamente familiarizados con cada uno de esos oficios se dan plena cuenta del hecho de que difícilmente hay algún elemento de cualquier oficio en el que haya uniformidad en los métodos empleados.

En lugar de tener sólo un método que se acepte generalmente como estándar, se utilizan en la actualidad, por ejemplo, 50 ó 100 modos diferentes para hacer cada uno de los elementos del trabajo. Una breve reflexión establecerá claramente que ese debe ser el caso, de manera inevitable, puesto que nuestros métodos se han transmitido de hombre a hombre, en forma oral y, en la mayoría de los casos, se han aprendido de manera casi inconsciente, mediante la observación personal.

Prácticamente, no hay ningún caso en el que se hayan codificado, analizado o descrito de manera sistemática. El ingenio y la experiencia de cada generación, incluso de cada década, han hecho que se transmitan a la siguiente, métodos indudablemente mejores. Puede decirse que este conjunto de conocimientos tradicionales o empíricos constituye la principal posesión de cada trabajador. Ahora bien, en el mejor de los tipos ordinarios de administración, los gerentes reconocen francamente el hecho de que los 500 ó los 1000 trabajadores incluidos en los veinte o treinta oficios, que se encuentran bajo ellos, poseen ese conjunto de conocimientos tradicionales, gran parte de los cuales no se hallan en posesión de la Gerencia.

Por supuesto, esta última incluye capataces y superintendentes que, en la mayoría de los casos, fueron especialistas de primer orden en sus oficios; no obstante, tales capataces y superintendentes saben, mejor que cualquier otra persona, que sus propios conocimientos y sus capacidades personales son muy inferiores a los conocimientos combinados y la destreza de todos los trabajadores subordinados a ellos. Así, los gerentes más experimentados plantean con franqueza ante sus trabajadores el problema de realizar el trabajo de mejor manera y más económica.

Reconocen la tarea que tienen ante ellos: inducir a cada trabajador a que utilice sus mejores esfuerzos, su trabajo más apropiado, todos sus conocimientos tradicionales, su capacidad, su ingenio y su buena voluntad; en una palabra, su "iniciativa", con el fin de dar a quien lo emplea, el mayor beneficio posible. Así pues, el problema que enfrenta la Gerencia, puede decirse brevemente, es obtener la mejor iniciativa de cada trabajador.

Por otra parte, ningún gerente sagaz esperará obtener de manera plena la iniciativa de sus trabajadores, a menos que crea estarles dando algo más que lo que habitualmente reciben sus patrones. Solamente aquellos que hayan sido gerentes o hayan trabajado en un oficio, comprenderán hasta qué punto el trabajador promedio deja de dar a su patrón su iniciativa. Es conveniente indicar que en 19 de cada 20 establecimientos industriales, los trabajadores creen que va directamente en contra de sus intereses dar a los patrones su mejor iniciativa y que, en lugar de esforzarse en trabajar para producir la mayor cantidad posible de trabajo y de mejor calidad para aquéllos, trabajan con toda la lentitud que pueden, tratando al mismo tiempo, de hacer creer a quienes se encuentran sobre ellos que lo hacen al ritmo más rápido posible.¹

Por consiguiente, para poder tener esperanzas de obtener la iniciativa de los trabajadores en la Empresa del Siglo XXI, el Gerente debe darles algún *incentivo especial* que supere lo que ofrezcan otras empresas para el mismo empleo.

¹ Lo anterior se puso en claro en un artículo que con el nombre de "Shop Management", fue leído ante la American Society of Mechanical Engineer en 1998.

Estos incentivos pueden darse de varios modos diferentes como, por ejemplo, la esperanza de un ascenso rápido, un salario más elevado, ya sea en la forma de tasas generosas por pieza producida o bonificaciones de algún tipo para los trabajadores rápidos y que hagan el trabajo bien hecho; menos horas de trabajo, un mejor ambiente y mejores condiciones de trabajo de las que se ofrecen ordinariamente, etcétera; y por encima de todo eso, ese incentivo especial debe ir acompañado por la consideración personal y los contactos amistosos con sus trabajadores, que sólo derivan de un interés amable y verdadero por el bienestar de los subordinados. (Tagiuri y Litwin, 1998).

Únicamente al ofrecer un "incentivo" especial de este tipo, puede esperar el patrón obtener, de manera aproximada, la "iniciativa" de sus trabajadores. Bajo el tipo ordinario de administración, la necesidad de ofrecer a los trabajadores incentivos especiales ha llegado a reconocerse, de manera tan general, que una mayoría de quienes se interesan por el tema, tienen en consideración la posibilidad de adoptar alguno de los planes modernos para retribuir a los trabajadores (trabajo a destajo y planes de bonificaciones o incentivos financieros) prácticamente como el único sistema posible de Gerencia; no obstante, bajo la administración científica, el sistema particular de pagos que se adopte es simplemente uno de los elementos subordinados.

Así pues, hablando en general, el mejor tipo de Administración que se utiliza ordinariamente puede definirse como aquél en el que el trabajador da su mejor *iniciativa* y, a cambio de ello, recibe *incentivos especiales* de sus patrones. Este tipo de Administración es a base de "iniciativa e incentivos", en contraposición a la Administración Científica o de Tareas, con la que debe compararse.

Se espera que la Administración a base de "iniciativa e incentivos" se reconozca como el mejor tipo para su uso diario y, de hecho, se cree que será difícil persuadir a los gerentes promedio de que existe algo mejor en todo el campo que esa índole de Administración; así pues, la tarea que enfrenta el Gerente es sumamente difícil, puesto que debe tratar de demostrar, de una manera totalmente convincente, que hay otro tipo de Administración que no sólo es mejor, sino abrumadoramente superior al tipo de "iniciativa e incentivos".

Los prejuicios universales a favor de la Administración de "iniciativa e incentivos" son tan fuertes, que las ventajas teóricas que puedan señalarse tendrán pocas posibilidades de convencer a los gerentes promedio de que cualquier otro sistema puede ser mejor. AL esforzarse en demostrar que la científica es muy superior a otros tipos de Administración, se deberá depender de una serie de ilustraciones prácticas del funcionamiento real de los dos sistemas; no obstante, en todos los ejemplos, se reconocerán ciertos principios elementales, cierta filosofía, como la esencia de lo ilustrado.

Y los principios ampljos en los que el sistema científico difiere del ordinario o de "sentido común", son de naturaleza tan simple que parece conveniente describirlos antes de iniciar las ilustraciones. Sin embargo, no debe olvidarse que aparte de una Administración científica coherente, se debe considerar a la Inteligencia Emocional como garantía de que los objetivos de la Empresa del Siglo XXI se darán sin mayores problemas. En el tipo antiguo de Administración, el éxito dependía casi exclusivamente de la obtención de la "iniciativa" de los trabajadores y es en verdad raro que éste pueda obtenerse.

Con la Administración Científica, la "iniciativa" de los trabajadores (o sea su esfuerzo en el trabajo, su buena voluntad y su ingenio), se obtiene con uniformidad absoluta y en mayor grado de lo que resulta posible con el sistema antiguo; además, luego de ese mejoramiento por parte de los trabajadores, los Gerentes asumen nuevas cargas, nuevos deberes y responsabilidades, con los que ni siquiera se soñaba en el pasado; por ejemplo, los gerentes acometen la faena de reunir todos los conocimientos tradicionales que, en el pasado, poseían los trabajadores para, a continuación, clasificarlos, tabularlos y reducirlos a reglas, leyes y fórmulas que resultan inmensamente inútiles para éstos últimos al realizar sus tareas cotidianas. Además, de desarrollar en esta forma una *ciencia*, la gerencia toma a su cargo otros tres tipos de deberes que involucran cargas nuevas y pesadas para los gerentes mismos. Esos nuevos deberes se agrupan bajo cuatro rubros, (Sexton, 1999). Dichos rubros son:

- 1.- Desarrollan una Ciencia para cada elemento del trabajo de un hombre que reemplaza a los métodos antiguos provenientes del "sentido común".
- 2.- Seleccionan científicamente y, a continuación, adiestran, enseñan y desarrollan a los trabajadores; mientras que, en el pasado, los hombres escogían su propio oficio y se autoadiestaban tan bien como podían.
- 3.- Cooperan con entusiasmo con los hombres, para asegurar que se realice todo el trabajo de acuerdo con los principios de la Ciencia que se ha desarrollado.
- 4.- Hay una división casi igual del trabajo y las responsabilidades entre los Gerentes y los trabajadores. La Gerencia se encarga de todo el trabajo para el que es más apta que los trabajadores; mientras que, en el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de las responsabilidades recalcan sobre los trabajadores.

En esta combinación de la iniciativa de los trabajadores, unida a los nuevos tipos de trabajo realizado por la Gerencia, lo que hace que la Administración Científica sea mucho más eficiente que la antigua.

En la mayoría de los casos, existen tres de esos elementos bajo la Administración con base en "iniciativa e incentivos", de un modo mínimo y rudimentario; pero bajo esta administración, son de menor importancia, mientras que, bajo la científica, constituyen la esencia misma de todo el sistema.

El cuarto de esos elementos, "una división casi por partes iguales de las responsabilidades entre la gerencia y los trabajadores", requiere una explicación más amplia: la filosofía de la Administración con base en "iniciativa e incentivos" hace necesario que cada trabajador acepte casi toda la responsabilidad hacia el plan general así como, también, por todos y cada uno de los detalles de su trabajo y, en muchos casos, por su aplicación. Aparte de ello, debe realizar todo el esfuerzo físico propiamente dicho; por otro lado, el desarrollo de una Ciencia incluye el establecimiento de muchas reglas, leyes y fórmulas que reemplacen el juicio del trabajador individual y puedan utilizarse eficientemente sólo después de haberse registrado y clasificado de manera sistemática, etcétera.

La utilización práctica de los datos científicos exige también espacio también en el que puedan mantenerse libros, registros², etcétera, y un escritorio donde trabaje la persona que planea. Así, toda la planeación que hacia el trabajador en el sistema antiguo, como resultado de su experiencia personal debe realizarla, necesariamente, bajo el nuevo sistema, la Gerencia, de acuerdo con las leyes de la Ciencia; puesto que, incluso si los trabajadores estuvieran bien ajustados al desarrollo y la utilización de los datos científicos, les sería físicamente imposible trabajar al mismo tiempo en sus máquinas y en un escritorio.

Resulta evidente, además, que en la mayoría de los casos se necesita cierto tipo de hombre para planear el futuro, y otro totalmente distinto, para ejecutar el trabajo.

Los hombres que trabajan en la Planeación (Miklós, 2001), cuya especialidad bajo la administración Científica es diseñar el futuro, descubren invariablemente que el trabajo se puede realizar mejor y de manera más económica mediante una subdivisión; por ejemplo, cada movimiento de cada mecánico debe ir precedido por varios actos de preparación, efectuados por otros trabajadores. Y todo esto incluye, como se ha dicho, "una división casi igual de las responsabilidades y el trabajo, entre la Gerencia y los obreros".

En resumen, bajo la Administración con base en "iniciativa e incentivos" (administración antigua), prácticamente todo el problema reposa "sobre el trabajador", mientras que, bajo la Administración Científica (administración moderna), "la mitad del problema es de la Gerencia".

Es posible que el elemento más importante de la Administración Científica Moderna sea la idea de la tarea. La Gerencia, al menos con un día de avance, planea completamente el trabajo de cada obrero y cada uno de los hombres, en la mayoría de los casos, recibe instrucciones completas por escrito, que describen de manera detallada las tareas que debe realizar, así como también los medios que utilizará para efectuar su trabajo.

² Por ejemplo, los registros que contienen los datos utilizados en la Administración Científica en un taller ordinario de máquinas donde llenan miles de páginas por mes.

Y el trabajo planeado constituye una tarea que debe resolverse, como explicamos antes, no por el trabajador solo, sino en la mayoría de los casos, mediante el esfuerzo conjunto de los obreros y la Gerencia. Esta tarea específica no sólo aquello que debe hacerse, sino también cómo y el tiempo exacto que se dedica a su realización. Siempre que el trabajador logre realizar su tarea correctamente, dentro del límite de tiempo especificado, recibirá un premio que va del 30 al 100% de su salario ordinario.

Esas tareas se planean cuidadosamente, de modo que para su desempeño sea indispensable un trabajo hábil y cuidadoso; pero debe comprenderse claramente que en ningún caso se exigirá al trabajador que funcione a un ritmo que ponga en peligro su salud. Las tareas se regulan siempre de tal modo que un hombre adecuado para el puesto prosperará trabajando a este ritmo durante varios años y llegará a ser más feliz y próspero, en lugar de verse abrumado por el trabajo. En gran parte, la Administración Científica consiste en preparar y llevar a cabo esas tareas.

La palabra Organización (tal y como se empleará en este trabajo de tesis), tiene un significado estrictamente limitado y técnico, (Schein, 2002). En el habla común, la palabra se usa de manera más bien elástica; puede decirse que un hombre es un "buen organizador", porque es enérgico, exigente e inflexible, de modo que obtiene resultados rápidos. De hecho, la aplicación de esas cualidades a una situación humana delicada puede estar calculada para crear un caos en las diversas relaciones que hayan regido hasta ese momento el desempeño de la Empresa.

En verdad, ese hombre resultaría un desorganizador notable. Cuando se cometen errores, las personas dicen con frecuencia que "debe haber algo que marcha mal en la Organización". No hay un "debe haber algo" a ese respecto. La Organización, en el sentido técnico, puede ser excelente; pero una, dos o más personas en posiciones claves son mentecatos y el "jefe" no se da cuenta o es demasiado débil de carácter para liberarse de ellos.

Esta soltura al utilizar la palabra "Organización" es simplemente un caso especial de una falta general de precisión en el modo de pensar y hablar sobre los grupos sociales. El hecho más importante en lo que respecta a todos los grupos sociales es que todos y cada uno de ellos se componen de seres humanos, de modo que cada individuo tiene una vida propia sumamente compleja. La analogía correcta al tomar en consideración a esos grupos debe ser la comparación de ellos con organismos vivos (el paralelo biológico); sin embargo, los hombres y las mujeres, todavía no están acostumbrados a pensar científicamente en ellos mismos y los demás. Por esta razón, el paralelo mecánico puede resultar muy útil al analizar la Organización. Por supuesto, otro nombre que se da a éste es el de "Enfoque de Ingeniería" o "Enfoque de Sistemas".

Cuando se aplica el principio de la división de trabajo, los puestos se hacen especializados; cada miembro de la Organización se ve animado, por la naturaleza de la especialización, a concentrarse en su tarea primaria. Cuando cada uno de esos puestos se sincroniza con todos los demás de la Empresa, se produce una coordinación. Al fabricar una silla, no deseamos que alguien produzca las patas, los asientos o el respaldo de manera exclusiva, probablemente, cuando completemos la producción de cada asiento y cada respaldo, algo superior al optimismo debe hacernos esperar que se completarán cuatro patas aproximadamente en el mismo momento.

Debe haber un plan para la conclusión sistemática del trabajo de cada puesto especializado, de modo que el total de la actividad realice el objetivo único. Este plan para la disposición sistemática del trabajo constituye la estructura de la organización; por consiguiente, la estructura de la Organización es el marco de las responsabilidades, las autoridades y las comunicaciones de los individuos en cada unidad de la Organización, desde los puestos simples a las divisiones principales; define sus funciones y las relaciones de cada parte con todas las demás y con el conjunto de la Organización, es un diseño para las relaciones ideales de trabajo que deben existir en la Empresa, entre sus miembros y las unidades de la Organización.

Un Organigrama muestra esas relaciones gráficamente: las relaciones de autoridad entre superiores y subordinados y la interdependencia funcional de las unidades y los miembros individuales de la Organización. Con frecuencia, oímos a los enérgicos hombres de negocios quejarse de que los organigramas carecen de valor, porque reflejan las operaciones reales de aquélla.

Cuando tomamos en consideración que la estructura de la Organización no se supone un espejo o un relato de lo que está ocurriendo, sino más bien un *plan*, esa crítica es abrumadoramente cándida. Se necesita algo más que la simple distribución de las tareas en el Organigrama para hacer que un plan de Organización sea operacional. Como cualquier instrumento de Administración, debe aplicarse, y el proceso de aplicación requiere algo más que una comunicación. Se necesita educación, persuasión, retroalimentación, reevaluación constante y, a veces, algún grado de compulsión. Se debe procurar que ninguna parte del trabajo se descuide o duplique. Esta singularidad e finalidad se logra solamente cuando cada miembro comprende cómo se relaciona su trabajo con otros de su unidad y con los de todas las demás unidades. Esa es la función primordial que desempeña el organigrama.

En el artículo de S. Avery Raube, tomado de la obra *Company Organization Charts*, se encuentra una fina exploración de las reglas clásicas para constituir la estructura de la organización. Su explicación de las piedras angulares de la doctrina clásica de organización, o sea, la unidad de mando, el tamo de control, el equilibrio de la responsabilidad con la autoridad con la autoridad y la especialización, constituye un comprimido del pensamiento clásico.

Una aplicación estricta de esos principios produce una organización controlada de manera bastante rígida; su funcionamiento se hace virtualmente mecánico, reduciéndose a un mínimo de probabilidad de que se produzcan resultados inesperados. Esta reducción de la incertidumbre, y la eficiencia consecuente permitida para una observación religiosa de esos principios, son los objetivos de la forma burocrática de organización.

El término burocracia, tal como se utiliza en la actualidad describe una organización estancada, que se ve obstaculizada por papeleo, reglas torpes, apego a la tradición y preocupación por la jerarquía y las políticas. Sería interesante estudiar este error de semántica; pero debe resultar evidente que lo que se denomina comúnmente burocracia es, quizá los restos mutilados de un esfuerzo abortado para aplicar el tipo de fórmula controlada para el éxito de la organización, que Max Weber describe en "Bureaucracy", selección de Gerth y Mills para su libro *Max Weber. Essays in Sociology*.

Nuestra Sociedad y las pautas de su crecimiento industrial han proporcionado mucho reforzamiento para el desarrollo de las burocracias. En general, una burocracia parece desarrollarse en Organizaciones que experimentan un desarrollo considerable en tamaño, a lo largo de un período relativamente breve. La expansión industrial se ha basado no en un conjunto de pequeños establecimientos, sino en enormes Empresas a gran escala tales como: General Motors, General Electric o Bell System. Esta concentración del crecimiento ha provocado demandas cada vez mayores de controles y regulaciones rigurosas, para mantener la eficiencia administrativa y operacional.

La Organización burocrática es especialmente compatible con esas condiciones; permite mayor exactitud en la planeación, y la uniformidad operacional que garantiza, también sostiene a la Empresa frente a la confusión inevitable, que acompaña a la expansión. Desgraciadamente, en la actualidad, la burocracia tienen diversas consecuencias contrarias al buen funcionamiento. La incapacidad de ese sistema para permitir la participación personal y la actualización de los miembros, obstará probablemente a que se modifique.

Max Weber explota el marco en que se ejerce la autoridad, al dar una dirección a las operaciones de la Empresa. Es la autoridad la que impulsa a la organización burocrática que resume el pensamiento clásico. Los classicistas dependen de la autoridad para constituir organizaciones que alcancen sus fines, y su organización se desarrolla verticalmente, mediante la asignación de autoridad por el proceso escalas. El ejercicio de esa autoridad para alcanzar las metas de la organización se ve regido también por principios clásicos. Sin embargo, no debe olvidarse que las Empresas del Siglo XXI, estarán en función de la Inteligencia Emocional para lograr los objetivos de operación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2 - La Administración y el Proceso de Toma de Decisiones.

En enfoque de la Administración tradicional, las relaciones laborales entre los trabajadores y la administración son contrarias a los principios de trabajo en equipo. Hasta hace muy poco tiempo, se creía (incluyendo algunas empresas mexicanas), que los objetivos de los administradores y los empleados eran antagónicos: los primeros buscaban dinero y poder, mientras que los otros debían defender sus intereses para no ser afectados por la voracidad de aquéllos.

En la actualidad, es cada vez más común la idea de que las organizaciones son creadas para incrementar el bienestar de todos los grupos de interés e influencia asociados a ellas, no sólo de los accionistas o de los trabajadores, y que si éstos no trabajan en equipo orientados hacia la satisfacción de los consumidores, ninguno de los dos podrá incrementar su bienestar en forma sostenida en el largo plazo, afectando dramáticamente las relaciones entre la administración y los empleados, que deberán pasar de competitivas a cooperativas.

Éste será un proceso lento, pero ya ha sido entendido por los sindicatos, que ahora están dispuestos a cooperar con la administración para que la Empresa logre su meta. La alta administración debe guiar a los empleados mediante su visión y lograr que elaboren objetivos comunes que los unifiquen mediante el concepto de trabajo en equipo en torno al cumplimiento de la misión de la Empresa, e, igualmente, facilitarlos para explorar áreas de innovación y mejoramiento continuos.

El cambio de enfoque hacia la Administración participativa es un fenómeno que surgió desde hace aproximadamente 20 años. A principios de los ochenta, Barra (1993), sostenía que "los administradores de hoy, además de estar bien preparados técnicamente, deben ser líderes respetados, orientados hacia las personas y conocedores de las técnicas más modernas de las ciencias del comportamiento y de las prácticas de negocios más efectivas".

Los administradores tradicionales no impulsan la comunicación en todos los sentidos y niveles de la estructura organizacional, no permiten el involucramiento del personal en las decisiones, y no creen que el trabajo en equipo sea el medio más eficaz para el mejoramiento de la Calidad de los procesos operativos o de servicios de la Empresa. La Administración debe facultar a los empleados para que participen en la toma de decisiones, proporcionando infraestructura de apoyo, así como un sistema de reconocimiento a los logros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Miller (1991) afirma que los administradores actuales tienen que realizar doce cambios de paradigma para convertir su Organización en una entidad con cultura de trabajo en equipo. En seguida se mencionan nueve de estos doce cambios que deberán observarse en la Administración:

- ✓ De la Dirección por Control, al liderazgo por compromiso.
- ✓ De las Decisiones por mandato, a las decisiones por consenso.
- ✓ Del Trabajo Individual, al trabajo en equipo.
- ✓ De la Especialización, a la orientación hacia el proceso y el cliente.
- ✓ De la Asignación de la Planeación, control y mejoramiento para la Administración, y la ejecución para los trabajadores, a un sistema en que todos se involucren en el ciclo completo.
- ✓ Del Control mediante amenazas al control mediante el reforzamiento positivo.
- ✓ De una Estructura Vertical y rígida, a una plana y flexible.
- ✓ De Valores y Visión no enunciados, a valores y visión compartidos por todos.
- ✓ De la Corrección, a la prevención y mejoramiento continuos.

La promoción de una cultura de trabajo en equipo es profundamente influenciada por el estilo administrativo de su Organización. En general, los diferentes estilos administrativos, en cuanto a toma de decisiones se refiere, se orientan hacia cuatro aspectos:

- Disposición para compartir y poner en conocimiento de todos los miembros la mayor información posible.
- La rigidez en cuanto al cumplimiento estricto de Normas.
- Preeminencia de factores emocionales o racionales en el proceso de toma de decisiones.
- Grado de estructuración del proceso de decisiones.

El trabajo en equipo requiere de un estilo administrativo con una alta disponibilidad para compartir la mayor información posible con todos los niveles de la Organización, cierta flexibilidad en cuanto al cumplimiento de Normas, para permitir que aflore la creatividad personal, y un proceso de toma de decisiones estructurado y más racional que emocional.

De acuerdo con Miller (1991), existen en general cuatro estilos administrativos para la toma de decisiones. En primer lugar, presenta el estilo de decisiones por **mandato**, que es cuando el líder toma la decisión sin consultar a los demás miembros del grupo. Este sistema es útil en situaciones de crisis, en caso de requerirse una decisión pronta, aun cuando la efectividad de la decisión no sea óptima. En Sistema de Calidad Total, cuya fundamentación principal es la prevención, este tipo de decisiones debe ser excepcional, ya que de generalizarse podría anular todos los efectos positivos del involucramiento total que se pretende.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

También existe la decisión mediante **consulta**, la cual consiste en que el líder solicite la opinión de los otros miembros del grupo, pero que finalmente, se él quien tome la decisión. En ciertas ocasiones esta es la mejor manera de hacerlo, por ejemplo, cuando se desea poner en práctica un lineamiento estratégico que el líder considera vital para la Organización, pero puede ser impopular entre el personal.

Cuando la consulta muestra que las opiniones son muy variadas la autoridad que tomará la decisión opta por la alternativa que refleje la opinión de la mayoría. El criterio puede basarse en la mayoría absoluta o relativa o en el promedio de las opiniones. El siguiente estilo es el **consenso**, que se presenta cuando un grupo de personas se reúne para considerar cierta decisión: analizan todo lo relacionado con la misma, y mediante la utilización de algún método se logra que todos los miembros del equipo tomen una decisión unívoca.

El consenso consiste en buscar una propuesta lo suficientemente aceptable como para que reciba el apoyo de todos los miembros del grupo. Además, requiere tiempo, participación activa de todos los integrantes, habilidades de comunicación y convencimiento, pensamiento creativo y mente abierta. Por último, Miller menciona a la **delegación**, que se manifiesta cuando el líder autoriza a otros para que tomen la decisión. Este sistema es útil en casi todas las tomas de decisión sobre operaciones rutinarias que se salen de control. La delegación enseña a tomar decisiones y a correr riesgos, por lo que la Administración debe estar preparada para aceptar fracasos ocasionales y permitir equivocaciones.

Si la Administración cree que lo más apropiado para convertir a su Empresa en una altamente competitiva es cambiar el estilo de toma de decisiones de uno muy autoritario a uno basado en el consenso y la delegación, no basta con formar equipos de trabajo con personas que individualmente sean muy competitivas ya que esto no garantiza que el grupo obtenga un resultado mayor a la suma de las partes si no existe un clima de colaboración en la persecución del objetivo del grupo.

Por otro lado, cuando los miembros de un equipo buscan a toda costa satisfacer las expectativas del jefe (no los objetivos del grupo), éste deja de serlo para convertirse en una extensión del líder; entonces, el trabajo en equipo será aparente y se inhibirá la creatividad en las aportaciones de los demás miembros. Para enfrentar los retos actuales, las organizaciones necesitan equipos con miembros realmente colaborativos, no sólo miembros de personas que trabajan alrededor de la idea del jefe.

Debido a la tendencia hacia la supervisión de grandes grupos y a los acelerados cambios tecnológicos, es necesario "autorizar" al personal a pensar, así como aportar ideas mediante el trabajo en equipo, para que la Organización realice de una manera más eficiente la Planeación y el mejoramiento tanto de sus productos como de los procesos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este proceso de autorización, que se conoce como **facultamiento**, se basa en el principio de que no se puede pedir a un grupo de individuos que se responsabilice por la Calidad de un proceso sino se les otorga completa autoridad sobre la Planeación, Control y Mejoramiento del mismo.

Para esto, los niveles superiores de la Empresa deben ejercer un liderazgo auténtico mediante la asignación de recursos, la comunicación de la información relevante, la capacitación para aprender a trabajar en equipo y predicar con el ejemplo trabajando en equipo en el proceso administrativo, además de colaborar con el área operativa para que ésta logre sus objetivos.

Delegar autoridad a un equipo no significa que la Administración pierda todo control sobre él. La Administración debe conservar su responsabilidad sobre la definición clara y concisa de los objetivos que persigue el grupo y del rol de cada uno de sus integrantes; también es responsable de asignar los recursos que se requieren, supervisar el desempeño del equipo y delimitar las fronteras dentro de las cuales el equipo puede moverse.

Estas fronteras deben ser determinadas por las políticas operativas de la Empresa, la cual tiene la función de mantener el flujo de realimentación y una supervisión efectiva sobre los grupos, negociando con reglas claras la asignación de recursos para el desarrollo de los proyectos de cada uno de los equipos, así como para poner en práctica las propuestas que surjan.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II.

CLIMA ORGANIZACIONAL.

II.1 - Introducción.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del Siglo XIX, ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el Clima Organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etcétera.

En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿ le gusta a usted mucho trabajar en esta organización?. Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta persecución.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. ¿Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, ó los modos de comunicación en el interior de la empresa los que constituyen, en particular, los componentes del clima?.

No siempre es fácil responder a esta problemática. Por esto, el administrador o el asesor de la organización deben lograr un acercamiento riguroso para identificar el clima y, llegado el caso, utilizar su influencia para modificarlo. Así cualquier consultor o el administrador en el interior de una organización deberá, en primer lugar, identificar el clima de la institución en la que labora. Si el clima organizacional es sinónimo de personalidad, el consultor ó el administrador, primero deben reconocer a quien se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuales pueden actuar.

La finalidad de este trabajo es presentar a los administradores o a todos los que intervienen en el medio organizacional la forma en que el clima de trabajo puede ser científicamente estudiado, las definiciones que se pueden aportar de él, la manera en que éste puede examinarse, así como las principales dimensiones que lo componen; todos esto a fin de guiar a los interesados a elegir entre los instrumentos de medición que existe.

Finalmente, también se muestra los principales efectos asociados con el clima así como las modalidades de intervención. Sin embargo es importante desmitificar este concepto (delimitar la naturaleza y el aspecto metodológico del clima) antes de intentar cualquier acción que tienda a modificar el clima en el interior de una empresa.

El Clima Organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología organizacional, y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian, según Brunet (1997). El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno:

$$C = f(P * E)$$

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la Organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación.

Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe el clima de trabajo y los componentes de su Organización. Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica como una cosa amenazante adoptará comportamientos de defensa para tratar de sustraerse a esa tensión.

En el mismo orden de ideas, cuántas veces no se ha visto aparecer huelgas o tortuguismo en el trabajo a causa de un clima de trabajo presuntamente malsano para los empleados o cuando éstos se sienten cautivos dentro de una Organización interpersonal. El clima también es muy importante en el desarrollo de una Organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una Empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por esto el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la Organización, se advierten como particularmente importantes. Para un Gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su Organización y cuáles son los factores dentro del clima que más influyen a estos empleados

A partir de este conocimiento el Gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la Organización. El estudio del clima de una Organización es una tarea que puede efectuarse a pesar de todo, sin demasiadas dificultades. En efecto:

a). Una Organización está limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento o un servicio pueden identificarse sin ambigüedad.

b). En el interior de una Organización existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la Organización.

Por otra parte, es mejor hablar del Clima Organizacional que del medio interno de una Organización. La palabra Clima tiene una raíz griega que significa "pendiente" o "inclinación". Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El cuadro II.1 presenta las características propias del concepto de "clima". El Clima Organizacional constituye una configuración de las características de una Organización, así como las características personales pueden constituir su personalidad.

Es obvio que el Clima Organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su manera de comportarse. El Clima Organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico, de hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos, de contaminación, etcétera.

El clima dentro de una Organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la Organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etcétera. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una Organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta forma de personalidad que caracteriza a una Empresa puede ser sana o malsana, como la que se caracteriza al ser humano. Si esta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la Organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una Empresa puede no siempre estar conciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

- ❖ El Clima es un concepto molecular sintético como la personalidad.
- ❖ El Clima es una configuración particular de variable situacionales.
- ❖ Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el Clima puede seguir siendo el mismo.
- ❖ El Clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- ❖ El Clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ❖ El Clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza
- ❖ El Clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ❖ El Clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- ❖ Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- ❖ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ❖ Es un determinante directo de el Comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Cuadro II.1.- Características del Concepto de Clima Organizacional. ³

³ Fuente: Tomado de Taguiri, pág. 24-25. traducción libre.

Pero, ¿de dónde viene ese concepto de Clima Organizacional? Esta abstracción es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman, en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en la investigación. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes de clima o son siempre tan explícitos como sus efectos.

De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de Clima Organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

1.- Escuela de la Gestalt. - Este enfoque se centra en la Organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a). Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b). Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta Escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

2.- Escuela Funcionalista. - Según esta Escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los Gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los Funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo; así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando se aplican al estudio del Clima Organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la Organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable como el mundo que los rodea.

Antes de abordar la definición del Clima Organizacional, es conveniente subrayar que se entiende por *estructura* y por *procesos* organizacionales, dos grandes categorías de variables extremadamente importantes, presentadas en el cuadro II.2, y a las que se hará frecuentemente referencia a lo largo de este capítulo.

El vocablo "estructura organizacional" abarca los siguientes elementos:

- 1.- La envergadura del control administrativo.
- 2.- El tamaño de la Organización.
- 3.- El número de niveles jerárquicos.
- 4.- La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la Organización.
- 5.- La configuración jerárquica de puestos.
- 6.- El grado de centralización de la toma de decisiones.
- 7.- La especialización de funciones y tareas.
- 8.- El aspecto normativo.
- 9.- La formalización de procedimientos organizacionales.
- 10.- El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	PROCESO ORGANIZACIONAL.
1.- Envergadura del Control.	1.- Liderazgo.
2.- Dimensión y tamaño de la Organización.	2.- Comunicación.
3.- Número de los niveles jerárquicos.	3.- Control.
4.- Configuración jerárquica de puestos.	4.- Gestión de conflictos.
5.- La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos.	5.- Coordinación.
6.- Especialización de funciones.	6.- Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
7.- Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	7.- Especialización de funciones.
8.- Normalización de los procedimientos organizacionales.	8.- Estatus, papel y relaciones.
9.- Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	9.- Mecanismos de socialización de los empleados.
10.- Grados de interdependencia de los diferentes subsistemas.	10.- Grado de autonomía de los empleados.

Cuadro II.2.- Las Variables más Importantes de la Estructura y de los Procesos Organizacionales.

En lo que se refiere a la variable proceso organizacional, ésta se manifiesta sobre los siguientes elementos, (Brassard, 1994):

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Los estilos y niveles de comunicación.
- 3.- El ejercicio del control.
- 4.- El modo de la resolución de conflictos.
- 5.- El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos.
- 6.- Los incentivos utilizados para motivar a los empleados.
- 7.- El mecanismo de selección de empleados.
- 8.- El estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.
- 9.- Los mecanismos para socializar a los empleados.
- 10.- El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea.

De esta forma, el vocablo "estructura" corresponde sobre todo a la Organización física de los componentes de una Empresa, mientras que "proceso" se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del Clima necesita entonces, a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos.

II.2.- Definiciones de Clima Organizacional.

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto de Clima Organizacional. En efecto, el Clima de una Organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma, resulta difícil medir el Clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la Organización.

También hay que subrayar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el Clima no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. Igualmente, los estudios que buscan establecer un vínculo entre el medio externo y el Clima Organizacional interno son poco numerosos. Los investigadores en este ámbito tampoco se ponen de acuerdo para definir el Clima Organizacional y todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto del Clima en el rendimiento de la Organización, (Collerette, 1992).

En un período de recesión, cuando la economía de mercado es sacudida fuertemente y el desempleo hace estragos, los empleados adoptan una visión más conservadora de su Organización y, muchas veces, se consideran afortunados de tener un empleo.

No obstante, para regresar al nivel de la definición del concepto de Clima Organizacional, se ve claramente, que la documentación consultada, que los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el Clima que llegar a una definición en común. Dos investigadores estadounidenses (James y Jones) han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del Clima. Hay que notar que esos enfoques han conducido a aceptaciones diferentes del Clima Organizacional, ésta son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

		Atributos	
		Atributos organizacionales	Atributos personales
Evaluación del clima organizacional	objetivo	Medida objetiva	X
	perceptible	Medida perceptiva de los atributos organizacionales	Medida perceptiva de los atributos individuales

Figura I.1.- Definición de Clima Organizacional.

II.3.- Importancia del Clima Organizacional.

La importancia del Clima Organizacional se establece ya que refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del Clima. Así se vuelve importante para un Administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el Clima de su Organización por tres razones, (House, 1997):

1.- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la Organización.

2.- Iniciar y sostener un cambio que indique al Administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

3.- Seguir el desarrollo de su Organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el Administrador puede ejercer un control sobre la determinación del Clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su Organización.

¿Se limita el Clima Organizacional, tal como es percibido por los empleados, a su unidad de trabajo inmediato (departamento o servicio) o incluye a la Organización en toda su entidad?

En otras palabras, el Clima Humano que un empleado recibe en su Departamento, ¿es el mismo que perciben todos los empleados, sin que importe cuáles son sus departamentos, dentro de la misma organización? Esta pregunta representa una problemática importante y puede responder tanto afirmativa como negativamente. En efecto, en una Empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes.

La Compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la Organización, más se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del Clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las directrices propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no.

Así, aun siendo miembro de una Empresa particular, un empleado puede, sin embargo, ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes (su grupo de trabajo, su departamento, su división, etcétera) que interactúan y coexisten con toda la Organización. De esta forma, los empleados que trabajan en mercadotecnia pueden percibir el Clima de su Empresa de una forma totalmente diferente a la de sus homónimos que trabajan en el departamento de contabilidad.

La mayoría de la gente seguramente ha observado el sentimiento de bienestar o de incomodidad que se siente se le desplaza de un departamento o de unidad a otra dentro de la Empresa. Algunas veces, ni siquiera se llega a captar lo que le gusta o no le gusta a la gente de estas diferentes unidades o departamentos, ni aquello que hace que a la gente le guste trabajar allí o no. Parece entonces evidente que una Organización puede poseer microclima es su interior.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del Clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una Organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el Clima de su Empresa que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su Organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el Clima de esta última.

Las relaciones que mantienen los dirigentes y los profesionales entre sí son también susceptibles de producir un tipo de Clima particular a estos dos grupos de empleados, sobre todo si sus relaciones se transforman en conflicto, a lo que comúnmente se llama conflicto entre el personal de línea (funcional) y asesoría.

Los empleados que ocupan una función de línea tienen una posición de autoridad y ejercen el control sobre las actividades que se desarrollan en su dominio de supervisión; son frecuentemente ayudados por empleados que ocupan una función de asesoría como los ingenieros, los abogados, los fiscalistas, etcétera. La competencia entre las organizaciones y particularmente los cambios tecnológicos han provocado cambios, que se ven incluso en la forma de administrar las empresas, lo que ha empujado a éstas últimas hacer un llamado a consejeros especialistas más numerosos y más diversificados, (Lewin, 1991).

El trabajo que hacen esos individuos es primordial para una Empresa, puesto que trabajan sobre tareas muy especializadas: son entonces asesores para los empleados de línea que ven que el trabajo sea cumplido por los niveles inferiores. Todo esto parece muy simple es apariencia, pero frecuentemente surgen tensiones entre los empleados de línea y los de asesoría.

En efecto, los empleados de asesoría no quedan siempre satisfechos con la poca autoridad que se les da y los de línea no ven siempre con buenos ojos de que se les diga qué hacer.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta tensión también, rara vez aparente, está muy influenciada por la variables de edad, de escolaridad, de estrato social entre los dos grupos y, muchas veces, es el origen de los climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de las unidades aludidas o en el interior de niveles jerárquicos específicos.

Esta situación no es nueva puesto que ya desde 1959, Dalton, había analizado con detalle los factores que ocasionan ese clima tan particular, propio de los departamentos o de los empleados de línea o de asesoría que trabajan en colaboración.

Dalton recopiló las observaciones provenientes de tres industrias que empleaban de 4 500 a 20 000 empleados y de 200 a 1000 dirigidos y profesionales. Este investigador sacó tres determinantes mayores (aún de actualidad) en la coyuntura y la determinación de los conflictos línea-asesoría que son:

- a). Los comportamientos ambiciosos e individualistas de los empleados de asesoría.
- b). Los problemas ocasionados por los esfuerzos de los empleados de asesoría por justificar su existencia y hacer que se acepten sus contribuciones a los objetivos de la Organización.
- c). La dependencia marcada de los empleados de asesoría frente a la aprobación de los de línea.

En el interior de estas organizaciones, los empleados de asesoría eran sobre todo gente joven ambiciosa y audaz, en comparación con los empleados especializados de edad mucho mayor a quienes no gustaba que se les dictara su conducta.

Estos últimos ridiculizaban frecuentemente a los empleados de asesoría en el momento de las reuniones. Frente a este estado de hechos y al Clima así engendrado, los empleados de asesoría se vuelven rápidamente inseguros, tienen la impresión de haber estado mal preparados para cumplir su trabajo y/o de ser incomprendidos.

La creación de un Clima tal de desconfianza y de incertidumbre pronto desanima al empleado de asesoría quien optará por buscar un trabajo en otra parte con el fin de darle una mejor utilización a sus conocimientos o bien buscará una forma de asociación o de sindicalización para que se les reconozcan y reivindiquen sus derechos.

Tal Clima de desconfianza nacerá cuando las funciones de los empleados de asesoría y los de línea estén fuertemente estructuradas y jerarquizadas y la competencia esté firmemente reconocida en la cultura organizacional.

Por otra parte, ciertas organizaciones, como las empresas de producción de alta tecnología (aeroespacial, informática) son, por su orientación comercial, susceptibles de permitir una mejor cooperación entre los empleados de línea y los de asesoría.

Generalmente, las políticas organizacionales en estas empresas son concebidas para que el empleado de asesoría termine por llegar a un puesto especializado. Igualmente hay que hacer notar que en este tipo de empresas, las funciones y las tareas se conciben de forma tal que favorezcan la cooperación entre las dos categorías de empleados. El joven empleado que debuta en este tipo de Organización encontrará entonces un Clima mucho más favorable a su desarrollo y expansión.

La especificidad de los climas que se acaba de ver no se origina solamente en el interior de las relaciones particulares de los funcionarios de línea y asesoría sino también en las relaciones que se dan entre ciertas familias de funcionarios. En este orden de ideas, (Crozier y Friedberg, 1997), exponen un sistema de relaciones particulares entre un grupo de reparadores de máquinas-herramientas y un grupo de operaciones de estas máquinas.

En esta Organización, los reparadores tienen la tendencia de hacer desaparecer las guías o manuales de mantenimiento de las máquinas para ser requeridos por los operadores cuando hay una rotura o un paro repentino. Los operadores de la maquinaria se vuelven entonces dependientes de los reparadores para continuar con su trabajo.

Éstos perciben, por el mismo hecho, una forma de clima de dependencia que puede ser totalmente contrario a aquel donde están los empleados de otro departamento, o al clima que la dirección trata de inculcar a su Organización, todo eso motivado por el ejercicio indebido del poder por parte de un grupo de empleados sobre otro.

El Clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede entonces ser diferente de aquél que viven otros empleados que laboran en otros departamento o unidades. Así, dentro de una misma Organización, algunos empleados pueden percibir el Clima de un departamento como detestable mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su Clima respectivo de manera más positiva.

En el mismo orden de ideas, la posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, puede influenciar la percepción del Clima. Los empleados de nivel intermedio en una Empresa pueden percibir el Clima de su Organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel, que trabaja para esta misma Organización, va a percibir el Clima como rutinario, rígido y estático.

Se menciona igualmente que las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en el interior de sus componentes, aún cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas que la sede social. El origen de esta diferenciación puede deberse a varios factores entre lo que está la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etcétera.

Algunas personas dirán que si se quiere evaluar el Clima de una Organización, hay que reunir las percepciones de todos los empleados. Afortunadamente, no es necesario interrogar a todos para hacer una evaluación así. La encuesta puede ser válida si se interroga una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que componga la Organización. El Clima total equivale entonces a la medida de los climas reunidos de todos los departamentos.

El Clima global de una Empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Sin embargo, y esto se demuestra en varias investigaciones, es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco. Los determinantes físicos (estructura, tamaño, tecnología, etcétera) de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos o unidades y las dimensiones, se perciben comparativamente por los individuos en las diferentes unidades. Así, un grupo de trabajadores particulares, un grupo ocupacional, un departamento funcional y la Organización entera pueden producir cuatro series de climas diferentes.

Sin embargo, puede haber una cierta correspondencia de las percepciones del Clima Organizacional entre los empleados; lo que vuelve a confirmar que la distinción entre los diferentes climas percibidos puede no ser tan grande. Se puede llegar a postular que el Clima percibido por un individuo está influenciado por el Clima general de su Organización y por el Clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

Los efectos del Clima Organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una Organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la Organización, (Tellier y Robert, 1993)..

Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuos varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la Organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Así, el Clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado, ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la Organización y que vienen a determinar la libertad de acción de los actores en ese sistema.

La naturaleza multidimensional del Clima hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. De la misma forma, los efectos del Clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del Clima y se suman, en consecuencia, a las causas.

Así, una Empresa que sufre una baja de productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e, indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción del Clima. Por esto, cuando se busca comprender y analizar el Clima de una Organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos.

La comprensión del medio físico y social así como la comprensión del comportamiento de los individuos en el medio organizacional son primordialmente para delimitar mejor el Clima. Las empresas difieren mucho a nivel de su disposición jerárquica, de sus productos/servicios, de su medio externo, de sus beneficios sociales y de las posibilidades de recompensas (renumeración) que ofrecen a sus empleados. Se llega entonces hablar de medio formal o de aspecto estructural de una Organización.

Como se definió con anterioridad, la estructura se refiere, generalmente, ya sea a la distribución física de las personas en la Organización (dimensiones de grupos o unidades de trabajo) o incluso a nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas. En otras palabras, la estructura define las propiedades físicas de una Organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la Organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos.

El concepto de estructura se distingue entonces del Clima Organizacional ya que éste se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las Normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su Organización. Esta respuesta afectiva surge generalmente de la estructura organizacional y de las necesidades y capacidad del individuo. La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el Clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una Empresa.

El determinar en número exacto de las dimensiones estructurales parece aún más difícil que en el caso de las dimensiones propias del Clima Organizacional. No es fácil estudiar las propiedades objetivas de una Organización y se comprueba que la principal dificultad que surge es la misma con la que se enfrentan los psicólogos para estudiar la personalidad inmediatamente. Esto confirma que la investigación en este dominio es bastante compleja. Sin embargo, es importante ver los efectos causados por ciertas características físicas y objetivas.

II.4. - Tamaño y Dimensión.

Cuanto más importante es una Organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades, y más riesgos tiene el Clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. Comúnmente es aceptado decir que en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, "como números", fácilmente reemplazables y que consideran que el Clima de su Organización es frío, (Ackoff, 1994).

Ya en 1993, Payne y Mansfield, estudiaron la relación entre el Clima Organizacional, la estructura y los procesos organizacionales en 387 empleados de todos los niveles jerárquicos distribuidos dentro de 14 organizaciones estadounidenses diferentes. Según los resultados, el Clima Organizacional está significativamente influenciado por el tamaño de la Organización y por la dependencia económica de esta última frente a otras organizaciones. El Clima resultante tiene un efecto sobre el mismo ambiente de trabajo.

El tamaño de la Organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la Organización y sobre las relaciones interpersonales; así, cuanto más grande sea el tamaño de una Organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y, muy frecuentemente, reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas.

La disolución del poder engendrada por los numerosos niveles jerárquicos confiere un sentimiento de anonimato y aislamiento. También debe mencionarse, que los individuos perciben de manera diferente el Clima, según su posición en la escala jerárquica. En efecto, mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su Organización como:

- 1.- Menos autocrática.
- 2.- Más centrada sobre sus empleados.
- 3.- Más amigable.
- 4.- Más apta para renovarse.

En efecto, el individuo que tiene un alto rango dentro de la jerarquía organizacional es más susceptible de tener grandes responsabilidades, de ver su tarea menos estructurada y de considerar de antemano las relaciones interpersonales como importantes a su nivel.

FALTA

PÁGINA

35

1.- Todo retardo es inadmisibile, ya sea en la mañana o al regreso de la comida, se retendrá el pago de todo aquel que lo contravenga.

2.- El trabajo deberá empezar inmediatamente cuando se llegue en la mañana; la lectura de periódicos y/o revistas está prohibida.

3.- La jornada de trabajo debe terminar a la hora prevista y no cinco minutos antes. Los empleados no deben pasearse por su escritorio mirando el reloj.

4.- La Compañía reconoce que un empleado puede enfermarse. Sin embargo, las otras causas de ausentismo no podrán ser reconocidas y el empleado deberá reponer el tiempo perdido o su salario será descontado proporcionalmente.

5.- Las conversaciones entre los empleados que no se relacionen con el trabajo, deberán reducirse al mínimo.

6.- Cantar o silbar no ayuda en nada a su trabajo.

7.- Todos los periódicos o revistas, que no sean documentos técnicos de trabajo, no deberán estar sobre el escritorio durante las horas de trabajo. Lo que no significa que éstos deban conservarse o sean leídos en los baños.

8.- Las loterías organizadas por los empleados no están proscritas por la Compañía. Sin embargo, consideramos que es una buena fuente de pérdida de tiempo.

9.- No existen pausas para el café; oficiales o no. Esta Empresa está orientada a las ganancias. Las ganancias o la pérdida de éstas, afecta o beneficia directamente al empleado.

10.- La Dirección exige y espera que la productividad de los empleados mejorará. Se están elaborando políticas más estrictas. A aquellos que no quieran trabajar bajo estas políticas, se les suplica venir a discutirlo con la Dirección.

Cuadro II.4.- Ejemplo de Código de Conducta o de Reglamento Organizacional.⁴

Desde hace varios años, los trabajos de varios investigadores estadounidenses (Zultowski et al. y Latham y Yuki) pusieron en evidencia el papel que juega el Clima Organizacional en el éxito de los programas de APO (Administración por Objetivos) dentro de la organización. A finales de los años 60 y principios de los años 70, la APO tuvo mucha popularidad en la mayoría de las empresas estadounidenses y canadienses.

⁴ Fuente: Tomada de Von Haller Glimmer.

La APO consiste entonces en hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance sus objetivos de rendimiento o de productividad. La APO es un sistema cuyo fin es hacer coincidir la necesidad de la Empresa de definir y alcanzar los objetivos de expansión y de rentabilidad con la necesidad del administrador de darse y ampliarse.

Es una técnica que debería normalmente suscitar la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que esto implica. Para ser eficaz, la APO debería normalmente conformarse con los postulados de la teoría motivacional de los objetivos de Locke, que se resume así:

- El establecimiento de objetivos suscita la motivación.
- Los objetivos deben ser claros, precisos y no demasiado difícil de alcanzarlos.
- El individuo debe tener una cierta responsabilidad en el alcance de sus objetivos.
- Los objetivos deben ser concebidos de manera tal que sus resultados puedan verificarse.
- Debería haber un mecanismo de realimentación, proveniente del superior inmediato, que permita al individuo evaluar el alcance de sus objetivos y, si se da el caso, poner en funcionamiento intervenciones correctivas.

La APO debe entonces permitir que un empleado sea más productivo y esté más satisfecho. Muchos estudios y en particular el de Tepstra et al., han demostrado que la APO influye, generalmente de manera positiva, el rendimiento de un individuo.

Sin embargo, el establecimiento de una política así, ha probado ser un fiasco monumental en varias empresas que habían invertido sumas considerables de dinero en la elaboración e implementación de tal política. De esta forma, se ha podido observar que algunos empleados pudieron fijar objetivos ridículos y fáciles de alcanzar o aun establecer sus objetivos de manera tal que éstos no fueran verificables o medibles. Igualmente, se tiene presente que algunas fallas pudieran ser imputadas a la dirección que fue negligente u olvidó los postulados de base de esa política. De la misma manera, ciertas organizaciones restringieron el margen de responsabilidad de los empleados en la determinación y el alcance de los objetivos o también olvidaron darle retroalimentación al individuo sobre el alcance de sus resultados y de sus éxitos.

Desde hace varios años, se apuesta de relieve otro factor excesivamente importante de fracaso. Se trata de la concordancia entre el clima organizacional y los objetivos perseguidos por la APO. En efecto, la implantación de un programa de APO supone una cierta forma de implicación y de adhesión de los empleados respecto a la empresa. Es necesario que los individuos se sientan implicados con la empresa si se quiere que éstos integren los objetivos organizacionales. El rendimiento de un individuo en el interior de un programa APO es función de tres variables, por lo menos, que son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.- La naturaleza de los objetivos por alcanzar. Los objetivos deben ser realizables a mediano plazo y deben estar ligados a la tarea misma de los individuos.

2.- Las diferencias individuales en los empleados. Los objetivos por alcanzar deben estar vinculados a las aptitudes y capacidades de aquel a quien se supeditan.

3.- Los factores de orden situacional ó ambiental. El empleado debe tener a su disposición todos los recursos físicos, monetarios y humanos necesarios para alcanzar sus objetivos y debe sentir también que cuenta con el apoyo de la dirección y de sus compañeros, así como que su contribución juega un papel dentro de la organización y que es apoyada.

En el mismo orden de ideas, las necesidades, las actitudes en el trabajo, la personalidad, igual que la formación y la cultura de un empleado, van a determinar hasta qué punto éste responderá favorablemente a la determinación de los objetivos. Factores como éstos pueden también influir sobre la percepción que el individuo tenga de la dificultad de los objetivos y del nivel de participación que le corresponda.

El Clima Organizacional puede también considerarse como una variable reguladora en las oportunidades de éxito de un programa de APO. En este caso, se incorporarán cuatro variables importantes para el éxito de dicho programa. Estas dimensiones son las siguientes:

- ✓ El apoyo que da la organización a propósito de su autonomía y las posibilidades de innovación que puedan demostrar sus empleados.
- ✓ La importancia que se da a la formación y al desarrollo del empleado.
- ✓ La seguridad y la retroalimentación vinculados al logro de los objetivos.
- ✓ Las políticas de recompensa y de remuneración de la Organización.

Estas cuatro dimensiones estarán entonces significativamente relacionadas con la planificación y con la determinación de los objetivos, al igual que a la satisfacción de los empleados frente al programa de APO. Los resultados de la investigación de Zultowski et al. muestran así que los ejecutivos que conocen los fines organizacionales y sus objetivos de rendimiento y que, al mismo tiempo, son buenos planificadores, tiene bajo sus órdenes subordinados que están más satisfechos que los otros, porque:

- Estos subordinados reciben frecuentemente retroalimentación referente a su rendimiento y perciben una relación entre su rendimiento y la probabilidad de recibir recompensas organizacionales.
- Se dan cuenta de que se les da libertad y oportunidad de innovar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Tiene también, la posibilidad de recibir formación y perfeccionamiento a fin de poder mejorar su rendimiento y.
- Se sienten seguros en su equipo de trabajo

Así, cuanto más abierta se perciba una organización por sus miembros respecto a las cuatro dimensiones del clima organizacional enumerado anteriormente, más seguro parecerá el éxito del programa de la APO. Como la implantación de un programa de la APO supone la existencia de un excelente sistema de comunicación entre los superiores y sus subordinados, de un sentimiento de implicación de todos los miembros de la organización frente a los objetivos perseguidos por ésta y de una oportunidad de participación en el alcance de los objetivos, resulta implícito que el éxito de un programa así está ligado a un clima organizacional que presenta todas esas características.

También hay que subrayar que los fracasos revelados en la implantación de la APO en el interior de ciertas empresas, han podido ser atribuidos al hecho de que éstas últimas consideraban la APO como otro sistema de control del rendimiento y que ésta también era considerada así por los empleados. De la misma manera, la implantación de un sistema de APO dentro de una organización muy autocrática, será percibida por los empleados como otro proceso burocrático destinado a encuadrarlos y a estructurar su tarea.

Un programa de APO puede generalmente vincularse a un fracaso si se implanta en una organización en la que los empleados participan ya mucho en el alcance de los objetivos organizacionales y son particularmente autónomos en su trabajo. En ese sentido Tepstra et al. subrayan que la implantación de programas de APO en varias universidades estadounidenses, no tuvo un éxito notable. En efecto, por la naturaleza misma de su tarea, los profesores universitarios funcionan de manera relativamente autónoma y deben considerarse mucho más como trabajadores profesionales independientes. Así, los individuos que trabajan eficazmente desde hacer varios años sin objetivos específicos pueden sentirse vejados y contrariados cuando se les impone tal política.

En consecuencia, además de estar relacionado con el tipo de empleo y el tipo de Organización en la que se implanta, el éxito del programa de APO depende también de la naturaleza del Clima Organizacional. Un Clima que ofrezca un grado de autonomía, de apoyo en el trabajo y de participación bastante grande puede ser un factor importante para el éxito de un programa así.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.6.- Clima y Círculos de Calidad.

Desde hace algunos años ha aparecido en los Estados Unidos, la implantación de Círculos de Calidad en las empresas. Los círculos de calidad pueden definirse como sigue (Dubois, 1992):

"Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la Empresa, dotados de una formación técnica administrativa ad hoc (procedimientos de fabricación, método de análisis y de solución de problemas, conducta de reuniones, etcétera), quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo atañen a esta unidad".

La práctica de círculos de calidad no es nueva, nació en Japón; hace más de 20 años, estaba destinada en su origen al mejoramiento de la calidad de los productos japoneses. Después se extendió a Europa, y recientemente, a América del Norte. Esta técnica se basa sobre todo en el desarrollo de un espíritu y un clima de participación y de colaboración muy estrecha entre la Organización y sus empleados. Si se quiere interesar a los empleados en este método, antes que nada, hay que hacer que se sientan implicados en la Misión de la Organización, que puedan influir y que su ayuda sea considerada como importante.

Los círculos de calidad no son eficaces más que en las organizaciones en las que el Clima de trabajo es participativo y cooperativo. En efecto, sólo bajo este tipo de clima, se puede explotar la creatividad del individuo.

El Clima Organizacional juega también un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una Empresa. La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo.

Esta evaluación se lleva a cabo frecuentemente tras la entrevista entre el supervisor y su subordinado, y se basa generalmente en observaciones de rendimiento de este último en función de criterios establecidos por un formulario. Todo buen programa de evaluación debería normalmente seguir dos grupos de objetivos específicos, interdependientes e indisolubles que son:

1.- Los Objetivos Administrativos.- Las observaciones provenientes de un programa de evaluación sirven, en un primer momento, para fines administrativos relacionados con la administración de salarios, las promociones y los cambios, las contrataciones y los despidos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Este aspecto administrativo se relaciona entonces con el rendimiento directamente observable del empleado respecto al alcance de los objetivos organizacionales de su empleo.

2.- Los Objetivos de Desarrollo Personal.- Para varios investigadores, éste debería ser el fin principal perseguido por todo programa de evaluación. Así la evaluación debería enfocarse al mejoramiento cuantitativo y cualitativo del rendimiento del empleado, al descubrimiento de sus necesidades de formación y al perfeccionamiento, al igual que a sus aspiraciones personales. A partir de estos supuestos individuales, la Dirección debería poder conciliar los objetivos personales de sus empleados con los objetivos de la Organización. Finalmente, este tipo de programa debería tener por objetivo mejorar la comunicación entre los superiores jerárquicos y sus subordinados y llegar a una mejor comprensión de los objetivos mutuos de trabajo.

Por otra parte, el éxito de un programa de evaluación frente al alcance de sus objetivos, reside en el establecimiento de un Clima Organizacional abierto y participativo. La evaluación no debe verse esencialmente como una medida de control, sino más bien como un proceso que estimule al empleado para utilizar y desarrollar sus propias potencialidades.

Cuando el responsable o el especialista de personal trate de implantar un programa de evaluación del rendimiento, debe, a todo precio, identificar el Clima de la Organización; esto le permitirá ver las posibilidades verdaderas de éxito de su programa. La evaluación del rendimiento será vista más o menos, como una forma de control coercitivo, según perciban sus empleados su clima como abierto o cerrado, autoritario o participativo. Si el clima es autoritario, los empleados no se sentirán implicados en un programa así y lo verán como una nueva forma de restricción, quizá puedan aún tratar de resistir y buscar defenderse por todos los medios antes que tratar de desarrollarse y avanzar en la Organización.

Para poner en marcha un programa así, es esencial, establecer dentro de la Organización un Clima de confianza, de manera tal que la mayoría de los empleados sientan realmente la necesidad de saber si su rendimiento es satisfactorio o no, y sientan también la necesidad de recibir realimentación sobre sus resultados. Uno de los grandes principios de la concepción científica de la Administración de Empresas, es que la eficacia de un individuo en el trabajo está en función de su comprensión de las esperanzas que la Empresa tiene puestas en él. Una buena comunicación ascendente, descendente y lateral es, entonces, importante para sostener y crear un Clima participativo.

CAPÍTULO III.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

III.1.- Introducción.

Una Estructura Organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su Organización y éstos son:

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de Mando.
- Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.

La figura III.1 presenta cada uno de estos elementos como respuestas importantes a cuestiones estructurales.

PREGUNTA CLAVE.	LA RESPUESTA ES PROPORCIONADA POR:
1.- ¿En Qué grado están subdivididas las tareas en trabajos separados?	Especialización del Trabajo.
2.- ¿Con qué bases están agrupados los trabajos?	Departamentalización.
3.- ¿A quién informan los individuos y los grupos?	Cadena de Mando.
4.- ¿A cuántos individuos puede dirigir un Gerente con eficiencia y eficacia?	Tramo de Control.
5.- ¿En dónde yace la toma de decisiones de la autoridad?	Centralización y Dscentralización.
6.- ¿En qué grado habrá Normas y Regulaciones que dirijan a los empleados y a los gerentes?	Formalización.

Figura III.1.- Seis Preguntas Clave que los Gerentes necesitan Responder.

III. 1. 1. - Especialización del Trabajo.

Al principio en este siglo, Henry Ford se hizo rico y famoso al fabricar automóviles en una línea de ensamble. A cada trabajador de Ford se le asignó una tarea repetitiva. Por ejemplo, una persona solamente pondría la llanta derecha delantera y alguien más instalaría la puerta derecha delantera. Al dividir los trabajos en pequeñas tareas estandarizadas, las cuales se podían desarrollar una y otra vez, Ford pudo fabricar automóviles a una velocidad de uno cada diez segundos, mientras que usaba empleados que tenían habilidades relativamente limitadas. (Tjosvold, 2001).

Ford demostró que el trabajo puede realizarse de manera más eficaz si se permite que se especialicen los empleados. En la actualidad se usa el término **especialización del trabajo** o *división del trabajo* para describir el grado en el cual están divididas las tareas en trabajos separados en la organización.

La esencia de la especialización del trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en varios pasos, y cada elemento termina uno de los pasos por separado. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en lugar de toda ella.

A finales de la década de los cuarenta, la mayoría de los trabajos de fabricación en los países industrializados se realizaban con una gran especialización en el trabajo. Los gerentes vieron esto como un medio para utilizar de manera más eficiente las habilidades de los empleados.

En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas requieren de habilidades altamente desarrolladas; otras pueden realizarse por personal no calificado. Si todos los trabajadores estuviesen involucrados, digamos en cada paso del proceso de fabricación en una organización, todos tendrían necesidad de contar con las habilidades necesarias para realizar tanto los trabajos más exigentes como los menos exigentes.

El resultado sería que, excepto cuando que se realizaran las tareas más complejas o que requieran de mayores habilidades, los empleados tendrían que trabajar por debajo de sus niveles de calificación. Y ya que a los trabajadores calificados se le paga más que a lo no calificados y sus salarios tienden a reflejar su alto nivel de habilidad, pagar a los trabajadores con más destreza para hacer tareas fáciles representa un uso ineficaz de los recursos organizacionales. Los gerentes también buscan otras habilidades del empleado para realizar una tarea exitosamente se incrementa por medio de la repetición.

Se requiere menos tiempo en el cambio de tareas, en guardar las herramientas y el equipo que se utilizaron en un paso anterior del proceso de trabajo y en alistarse para el siguiente. De igual importancia, es que la capacitación para la especialización es más eficaz desde la perspectiva de la organización. Es más fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores que hagan tareas específicas y repetitivas. Esto es especialmente cierto en las operaciones muy avanzadas y complejas. Por ejemplo, ¿podría Cessna fabricar un Jet Citation en un año si una sola persona tuviera que construir el avión?

Finalmente la especialización en el trabajo incrementa la eficiencia y la productividad al alentar la creación de inventos y maquinaria especiales.

Durante gran parte de la primera mitad de este siglo, los gerentes vieron la especialización del trabajo como una fuente interminable de incremento en la producción. Y probablemente tuvieron la razón. Debido a que la especialización no se practicaba ampliamente, su introducción casi siempre generó una mayor productividad.

Pero para cada década de los setenta, había cada vez mayor evidencia de que se puede abusar de una cosa buena. En algunos trabajos se había alcanzado un punto en que las disfuncionalidades humanas generadas por la especialización (como aburrimiento, fatiga, tensión, baja productividad, mala calidad, ausentismo y alta rotación de personal) contrarrestaban sus ventajas económicas.

En tales casos, la productividad se puede incrementar ampliando, en lugar de reducir, el campo de acción de las actividades del puesto. Además, numerosas compañías encontraron que al dar a los empleados la oportunidad de realizar una variedad de actividades, permitirles hacer un trabajo en su totalidad y al ponerlos en equipos con habilidades intercambiables, a menudo lograban una producción significativamente más alta al mismo tiempo que una satisfacción como empleados.

La mayoría de los gerentes, no consideran hoy en día que la especialización es un concepto obsoleto ni una fuente interminable de una productividad mayor. En su lugar, los gerentes reconocen las economías que aquella proporciona en ciertos tipos de trabajos y también los problemas que crea cuando se lleva demasiado lejos.

Por ejemplo, se encontrará en McDonald's utiliza una alta especialización en el trabajo para hacer y vender hamburguesas y papas fritas, y lo mismo sucede entre los especialistas médicos en la mayoría de las organizaciones de salud. Por otro lado, compañías como Saturn Corporation han tenido éxito al ampliar el campo de acción de los puestos y al reducir la especialización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III. 1. 2.- Departamentalización.

Una vez que se han dividido los puestos a través de la especialización del trabajo, se necesita agrupar para poder coordinar las tareas. La base que se utiliza para agrupar los puestos se llama **departamentalización**.

Una de las formas más populares de agrupar las actividades es por medio de funciones realizadas. Un gerente de manufactura podría organizar su plantilla de personal separando especialistas de ingeniería, contabilidad, producción, personal y compras en departamentos comunes. Desde luego se puede utilizar la departamentalización por función en todo tipo de organizaciones. Las funciones cambian sólo para reflejar los objetivos y actividades de la organización.

Un hospital puede tener departamentos dedicados a la investigación, al cuidado del paciente, a la contabilidad y así sucesivamente. Una franquicia de fútbol profesional puede tener departamentos de jugadores, venta de boletos, viajes y hospedaje. La mayor ventaja para este tipo de agrupación es la obtención de eficiencia al reunir especialistas en la misma área. La departamentalización funcional busca lograr economías de escala al colocar gente con habilidades y orientaciones comunes en unidades comunes.

Las tareas también se pueden departamentalizar por el tipo de *producto* que elabora la Organización. Por ejemplo, en Sun Petroleum Products, se coloca a cada una de las tres principales áreas de productos en la corporación (combustibles, lubricantes y ceras y químicos) bajo la autoridad de un vicepresidente quien es un especialista en esa área, y responsable de todo lo que tiene que ver con su línea de productos. Por ejemplo, cada uno, tiene sus propios grupos de fabricación y mercadotecnia.

La ventaja principal para este tipo de agrupamiento es una mayor responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con un producto específico están bajo la dirección de un solo Gerente. Si las actividades de una Organización están relacionadas con el servicio en lugar del producto, cada servicio estaría agrupado en forma autónoma. Por ejemplo, un despacho contable podría tener departamentos de impuestos, consultoría gerencial, auditoría, y así sucesivamente. Cada departamento ofrecería una gama común de servicios bajo la dirección de un Gerente del Producto o Servicio.

Otra forma de departamentalizar es con base en la *geografía* o territorio. Por ejemplo, la función de ventas, podría tener regiones al occidente, al sur, al medio oeste y al oriente. Cada una de estas regiones es, en efecto, un departamento organizado geográficamente.

Si los clientes de una Organización están esparcidos en una gran área geográfica y tienen necesidades similares basadas en su ubicación, entonces esta forma de departamentalización puede ser valiosa.

En una Planta de tubos de aluminio de Reynolds Metals en Nueva York, la producción está organizada en cinco departamentos: fundido, prensado, tubos, terminado e inspección, empaque y embarque. Esto es un ejemplo de la departamentalización por *procesos* ya que cada departamento se especializa en una fase específica de la producción de tubo de aluminio.

El metal es fundido en grandes hornos; se envía al departamento de prensado, donde se le da forma de tubo de aluminio; se transfiere al molino de tubo, donde se alarga a diversos tamaños y formas de tubo; se pasa al de acabado, donde se le corta y limpia; y finalmente llega al departamento de inspección, empaque y embarque. Ya que cada proceso requiere de diferentes habilidades, este método ofrece una base para la categorización homogénea de las actividades.

Se puede utilizar la departamentalización por procesos para la atención tanto de clientes como para el procesamiento de productos. Una categoría final de la departamentalización es utilizar el tipo específico de *cliente* al que se trata de llegar la Organización. Por ejemplo, las actividades de ventas de una Empresa de venta de papelería, se pueden separar en tres departamentos para servicio a clientes minoristas, mayoristas y del gobierno.

Un gran bufete de abogados por ejemplo, puede dividir su personal con base en el servicio que proporcionen a sus clientes corporativos o individuales. El supuesto subyacente en la departamentalización por cliente, es que los clientes en cada departamento tienen una serie común de problemas y necesidades, que pueden satisfacer si se tienen especialistas para cada tipo de clientela.

Las grandes organizaciones pueden utilizar todas las formas de departamentalización que se han descrito. Una gran Empresa japonesa de electrónica (Sony), organiza cada una de sus divisiones a lo largo de líneas funcionales y a sus unidades industriales alrededor de procesos; departamentaliza las ventas para siete regiones geográficas y divide cada región de ventas en cuatro grupos de clientes. Sin embargo, existen dos tendencias que al parecer están marcado la pauta en la década de los noventa. Primero, la departamentalización por clientes está creciendo en popularidad.

A fin de monitorear mejor las necesidades de los clientes y estar en condiciones de responder mejor a los cambios en esas necesidades, muchas organizaciones han dado mayor importancia a la departamentalización por clientes. Por ejemplo, Xerox ha eliminado su personal corporativo de mercadotecnia y ha colocado a los especialistas de esta rama. Esto permite que la Compañía comprenda mejor quiénes son sus clientes y responda más rápido a sus requerimientos. La segunda tendencia se refiere a que se está complementando la departamentalización funcional rígida con equipos que cruzan las líneas departamentales tradicionales.

III.1.3.- Cadena de Mando.

Hace 20 años, el concepto de la Cadena de Mando era la piedra angular en el diseño de las organizaciones. Como se verá, hoy en día tiene mucho menos importancia. Pero los gerentes contemporáneos todavía deben considerar sus implicaciones al decidir cómo estructurar mejor sus organizaciones.

La **Cadena de Mando** es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la Organización hasta la última posición y define quién informa a quién. Contesta preguntas de los empleados como: "¿a quién acudo si tengo problemas?" y "¿ante quién soy responsable?"

No se puede analizar la cadena de mando sin incluir dos conceptos complementarios: la *autoridad* y la *unidad de mando*. La autoridad se refiere al derecho inherente en una posición gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada gerente se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades.

El principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Declara que una persona debe tener sólo un superior ante quien es responsable directamente. Si se rompe la unidad mando, un subordinado podría tener que atender demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

Los tiempos cambian y también los fundamentos básicos del diseño organizacional. Los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando tienen sustancialmente menos relevancia hoy, debido a los avances en la tecnología de la computación y la tendencia a facultar a los empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Hoy en día, un empleado de bajo nivel puede tener acceso en segundos a la información que hace 20 años estaba disponible sólo para altos ejecutivos. De igual manera, la tecnología de los Ordenadores permite cada vez más que los empleados en cualquier parte de la Organización se comuniquen con otra persona sin tener que ir a través de los canales formales de comunicación. Además, los conceptos de autoridad y mantenimiento de la cadena de mando son cada vez menos relevantes al delegarse a los empleados el poder de decidir y actuar para tomar decisiones que antes estaban reservadas para la Gerencia.

Agréguese esto a la popularidad de los equipos autodirigidos e interfuncionales, y la creación de nuevos diseños estructurales que muchos jefes incluyen y el concepto de la Unidad de Mando adquiere menos relevancia. Por supuesto, muchas organizaciones todavía consideran que logran su máxima productividad si funcionan con la cadena de mando. Pero parece ser que hay menos de éstas hoy en día.

III.1.4.- Tramo de Control.

¿Cuántos subordinados puede dirigir un gerente con eficacia y eficiencia? Es importante esta pregunta acerca del **Tramo de Control**, porque determina en gran medida, el número de niveles y gerentes que tienen una Organización. Si todas las demás cosas son iguales, mientras más ancho o más grande sea el tramo de control, más eficaz es la Organización. Los tramos reducidos de control tienen sus partidarios. Al mantener el tramo de control reducido a cinco o seis empleados, un gerente puede mantener un control estricto.

Pero los pequeños tramos de control tienen tres desventajas principales. Primera, son caros debido a que agregan niveles de gerencia. Segunda, hacen más compleja la comunicación vertical dentro de la Organización. Los niveles agregados de la jerarquía disminuyen la toma de decisiones y tienden a aislar a la alta gerencia. Tercera, alientan una supervisión estrecha y desalientan la autonomía del empleado.

La tendencia en los años recientes ha sido hacia los grandes tramos de control. Por ejemplo, el control de las compañías como General Electric y Reynold Metals se ha incrementado a 10 ó 12 subordinados (el doble de hace 20 años). Los grandes tramos de control son consistentes con los esfuerzos recientes de las compañías para reducir gastos, reducir costos de operación, acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, acercarse más a los clientes y facultar a los empleados. Sin embargo, para asegurar que el desempeño no sufre debido a estos tramos más grandes. Los gerentes reconocen que pueden manejar un tramo más grande si los empleados conocen perfectamente sus trabajos o si pueden acudir a sus compañeros cuando tienen dudas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III. 1.5.- Centralización y Descentralización.

En algunas organizaciones, los altos ejecutivos toman las decisiones. Los gerentes de nivel inferior simplemente llevan a cabo las instrucciones de la alta gerencia. En el otro extremo, están las organizaciones donde la toma de decisiones se delega en aquellos gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones están altamente centralizadas, las segundas están descentralizadas.

El término **centralización** se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la Organización.

El concepto incluye sólo la autoridad formal, esto es, los derechos inherentes en un puesto. Suele decirse que si la alta administración (gerencia) toma las decisiones clave de la Organización con poca o ninguna contribución del personal de bajo nivel, entonces la organización está centralizada. En contraste, mientras más aportaciones proporciona el personal de bajo nivel o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más **descentralización**.

Una Organización caracterizada por la centralización tiene una estructura inherentemente diferente de aquellas que es descentralizada. En esta última, es posible tomar acciones con más rapidez para solucionar problemas, más personas contribuyen con la información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

De acuerdo con los esfuerzos de la Gerencia para hacer que las organizaciones sean más flexibles y responsables, ha habido una marcada tendencia hacia la descentralización de la toma de decisiones. En las grandes compañías, los gerentes de bajo nivel están más cerca de la "acción" y suelen tener más conocimientos acerca de los problemas que los gerentes de alto nivel. Los grandes minoristas como Sears y JC Penney, han dado a los gerentes de las tiendas muchos más poder discrecional para escoger qué mercancía deben vender. Esto permite a estas tiendas competir más eficazmente frente a los comerciantes locales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III.1.6 - Formalización.

La **formalización** se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la Organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que debe hacerse, cuándo y cómo debe hacerse. Se espera que los empleados manejen siempre el mismo insumo exactamente en la misma forma, para tener como resultado una producción consistente y uniforme. En las organizaciones donde existe una gran formalización hay descripciones explícitas de puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan el proceso de trabajo.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen una gran libertad para ejercer su discrecionalidad en el trabajo.

Puesto que la discrecionalidad de un individuo en el puesto está relacionada en la proporción inversa a la cantidad de comportamiento programado previamente en ese puesto por la Organización, a mayor estandarización, menor sería la contribución que el empleado integrara a la forma como debe efectuarse su trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados se comporten en formas alternativas, sino que incluso suprime la necesidad de que los empleados consideren las alternativas.

El grado de formalización puede variar ampliamente entre las organizaciones y dentro de éstas. Por ejemplo, se sabe que ciertos puestos tienen poca formalización. Los promotores de libros universitarios (representantes de las editoriales que visitan a los profesores para informarles de las nuevas publicaciones de su compañía), tienen mucha libertad en sus puestos. No poseen un recurso estandarizado para las ventas, y el alcance de las reglas y procedimientos que rigen su comportamiento pueden ser sólo el presentar un informe semanal de ventas y algunas sugerencias para resaltar los títulos nuevos.

Al otro extremo, están los puestos de oficina y de edición en las mismas empresas editoriales, donde se exige a los empleados que "chequen" su entrada en las instalaciones de trabajo a las 08h00 o se les castigará descontándoles media hora de sueldo y, una vez en su lugar de trabajo, se les pide que sigan una serie de procedimientos precisos dictados por la Gerencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

III.2.- Diseños Organizacionales más Comunes.

Ahora se describirán tres de los diseños organizacionales más comunes en uso: *la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.* (Harrington, 1993).

1.- La Estructura Simple.- ¿Qué tienen en común una pequeña tienda al menudeo, una empresa de electrónica manejada por un empresario de mucho empuje, una nueva oficina de planeación familiar y una línea aérea que se encuentra en medio de una huelga de toda la compañía? Es probable que todas utilicen estructura simple.

Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es en lugar de lo que es. La estructura simple no es elaborada. Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una Organización "plana"; por lo general, tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la Toma de Decisiones. La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en los cuales el Gerente y el dueño son una misma persona.

La fortaleza de la estructura simple yace en su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Una debilidad importante es que es difícil mantenerla cuando la Organización deja de ser pequeña. Conforme una Organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada debido a que su poca formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la cima.

Conforme aumenta el tamaño, la toma de decisiones se vuelve lenta e incluso puede paralizarse cuando el ejecutivo único trata de continuar tomando todas las decisiones. A menudo, esto resulta ser la ruina para muchos negocios pequeños. Cuando una Organización empieza a emplear 50 ó 100 personas, es muy difícil para el propietario/gerente tomar todas las decisiones. Si la estructura no cambia y se hace más elaborada, la Compañía pierde impulso y con el tiempo puede fracasar. La otra debilidad de la estructura simple es que es muy riesgosa (todo depende de una persona). Un infarto al corazón puede destruir literalmente el centro de información y la toma de decisiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La estructura simple no está limitada estrictamente a las pequeñas organizaciones, lo que sucede es que es más difícil hacerla trabajar con eficacia en las grandes compañías. Una Compañía grande que parece haber tenido éxito con la estructura simple es Nucor Corporation, una siderúrgica de \$2.3 millones de dólares que opera pequeñas acerías en Indiana y Arkansas. Sus oficinas generales están en Charlotte, Carolina del Norte y emplea sólo 24 personas. Sólo hay 3 niveles entre el Presidente de la Compañía y los obreros de la Acería. Esta magra pequeña estructura ha ayudado a Lucor Corp. Ha convertirse en la siderúrgica de mayores utilidades en los Estados Unidos.

2- La Burocracia.- ¡Estandarización! Este es el concepto clave que fundamenta todas las burocracias. Por ejemplo, un banco donde se tenga una cuenta de cheques, la tienda departamental o las oficinas de gobierno; que ponen en vigor los reglamentos sanitarios o que proporcionan protección local contra incendios. Todas se apoyan en el proceso estandarizado del trabajo para su coordinación y control.

La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. La ubicación es especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y equipo y empleados que tienen la oportunidad de hablar "el mismo lenguaje" entre sus compañeros. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con gerentes con menos talento (y, por tanto, de menor costo) en los niveles medio e inferior. La saturación de Normas y Reglamentos sustituye la discrecionalidad gerencial. Las operaciones estandarizadas, unidas con una alta formalización permiten la centralización de la toma de decisiones. Por tanto, existe poca necesidad, de tomadores de decisiones innovadores y experimentados por debajo del nivel de los altos ejecutivos.

Una de las mayores debilidades es algo que todos los usuarios hemos experimentado en algún momento, cuando se tiene que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: un interés obsesivo por las reglas. Cuando surgen casos que no se ajustan precisamente a las reglas, no hay espacio para una modificación. La burocracia es eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

La cima de la popularidad de la burocracia fue probablemente en la década de los 50 y los 60. Por ejemplo, en este momento, casi todas las principales corporaciones del mundo (compañías como IBM, General Electric, VW, Matsushita y Royal Dutch Shell) estaban organizadas como una burocracia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aunque la burocracia está fuera de moda en la actualidad (los críticos sostiene que no puede responder rápidamente al cambio y que obstaculiza la iniciativa del empleado), la mayoría de las grandes organizaciones todavía tienen las características burocráticas básicas, particularmente la especialización y la alta formalización.

Sin embargo, en general se han ampliado los tramos de control, la autoridad se ha descentralizado más y los departamentos funcionales se han visto complementados con un incremento en el empleo de equipos. Otra tendencia es la división de las burocracias en pequeñas, aunque todavía totalmente funcionales, miniburocracias. Estas versiones pequeñas con 150 a 250 personas, tienen cada una su propia Misión y metas de utilidades. Se han estimado que aproximadamente 15% de las grandes corporaciones han tomado esta dirección.

3.- La Estructura Matricial.- Otra opción popular para el diseño organizacional es la estructura matricial. Ésta se encontrará en Agencias de Publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías constructoras, hospitales, dependencias de gobierno, universidades, administración de firmas de consultoría y compañías de entretenimiento. Esencialmente, la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto.

La fortaleza de la departamentalización funcional yace en poner juntos a especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de ellos, mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por productos, tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas.

Facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales. Aún más, proporciona una clara responsabilidad para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz interesa aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles.

La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de la unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes (sus gerentes funcionales de departamento y sus gerentes de producto), por tanto, la estructura de matriz tiene una cadena de doble mando.

El punto fuerte de la estructura de matriz yace en su habilidad de facilitar la coordinación cuando la Organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes. Conforme se hace más grande la Organización, se puede sobrecargar su capacidad para procesar la información.

En una burocracia, la complejidad genera una mayor formulación. El contacto directo y frecuente entre las diferentes especialidades en la estructura matricial puede significar una mejor comunicación y más flexibilidad. La información permea a la Organización y llega con mayor rapidez a aquellas personas que la necesitan. Además, la matriz reduce las patologías burocráticas. Las líneas dobles de autoridad reducen la tendencia de los miembros departamentales a ocuparse tanto de proteger sus pequeños feudos, que las metas globales de la Organización se vuelven secundarias.

Hay todavía otra ventaja en la estructura de matriz: facilita la asignación eficaz de los especialistas. Cuando los individuos con habilidades altamente especializadas están ubicados en un departamento funcional o grupo de productos, se monopolizan y subutilizan los talentos. La estructura matricial logra ventajas de economías de escala al proporcionar a la Organización tanto los mejores recursos, como una forma de asegurar su utilización eficaz.

Las principales desventajas de la estructura de matriz radican en la confusión que crea, su propensión a fomentar luchas por el poder y la tensión que genera en los individuos. Cuando desaparece el concepto de unidad de mando se incrementa de manera significativa la ambigüedad y ésta con frecuencia lleva a conflictos. Por ejemplo, a menudo no está claro quién informa a quién y no es raro que los gerentes de producto se peleen por conseguir que se asignen los mejores especialistas a sus líneas. La confusión y la ambigüedad también siembran la semilla de la batalla por el poder.

La burocracia reduce el potencial para echar mano del poder al definir las reglas del juego. Cuando esas reglas "facilitan esa apropiación", se generan luchas por el poder entre los gerentes funcionales y de producto. Para los individuos que desean seguridad y ausencia de ambigüedad, este clima de trabajo puede producir tensión. Rendir cuentas a más de un jefe introduce conflictos en los papeles y las expectativas poco claras dan pie a la ambigüedad. Está ausente la cómoda condición de predecir de la burocracia, que se ve reemplazada por la inseguridad y la tensión.

III.3.- Nuevas Opciones de Diseño.

Desde principios de los 80 la alta gerencia ha estado trabajando en muchas organizaciones para desarrollar nuevas opciones estructurales que puedan ayudar a que sus empresas compitan con mayor eficacia. Esas opciones son: la *estructura de equipo*, la *organización virtual* y la *organización sin fronteras*. (Harrington, 1993).

1.- La estructura en equipo.- Los equipos se han vuelto un medio extremadamente popular alrededor del cual se organizan las actividades de trabajo. Cuando la Gerencia utiliza los equipos como su instrumento central de coordinación, se tiene una **estructura de equipo**. Las características principales de la estructura de equipo es que se rompen las barreras departamentales y de descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también requieren que los empleados sean tanto generalistas como especialistas.

En las Compañías más pequeñas, la estructura de equipo puede definir por completo la Organización. Por ejemplo, Imedia, una Compañía de mercadotecnia en Nueva Jersey que tiene 30 empleados, está organizada completamente alrededor de equipos, los cuales tienen toda la responsabilidad de la mayoría de los asuntos operativos y de servicios a clientes.

Con más frecuencia, particularmente entre las grandes organizaciones, la estructura de equipo complementa lo que suele ser una burocracia. Esto permite a la Organización lograr la eficacia de la estandarización de la burocracia, al mismo tiempo que gana la flexibilidad que proporcionan los equipos. Por ejemplo, para mejorar la productividad a nivel operativo; compañías como Chrysler, Saturn, Motorola y Xerox han trabajado en gran medida con equipos autodirigidos. Sin embargo, cuando compañías como Boeing o Hewlett-Packard necesitan diseñar nuevos productos o coordinar proyectos más grandes, estructuran las actividades alrededor de equipos interfuncionales.

2.- La Organización Virtual.- ¿Por qué ser dueño cuando se puede rentar? Ésta es la esencia de la **organización virtual** (a veces también llamada *red* u organización *modular*), es una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual es altamente centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

El prototipo de esta Organización Virtual es la actual fabricación de película. En la época dorada de Hollywood, las películas eran producidas por enormes corporaciones integradas en una sola línea. Los estudios como MGM, Warner Brothers y 20 th Century Fox eran propietarios de grandes cantidades de películas y emplearon miles de especialistas de tiempo completo como directores de escena, camarógrafos, editores, directores y hasta actores.

En la actualidad, la mayoría de las películas se realizan por un grupo de individuos y pequeñas compañías que se reúnen para hacer cada proyecto de películas. Esta forma estructural permite que cada proyecto lo realice el personal con el talento necesario, en lugar de tener que escoger sólo de la gente que el estudio contrataba. Reduce los costos burocráticos operativos ya que no hay una Organización que mantener. Y disminuye los riesgos y sus costos a largo plazo ya que se elimina el grupo de trabajo (el equipo que se integra para un periodo finito y luego se disuelve).

Las compañías como Nike, Reebok, Liz Clairborne, Emerson Radio y Dell Computer son sólo algunas de las miles de compañías que han encontrado que pueden realizar negocios por cientos de millones de dólares sin ser propietarios de instalaciones industriales. Por ejemplo, Delle Computer, no tiene plantas y simplemente ensambla ordenadores de piezas fabricadas por fuentes externas a la Empresa. National Steel Corporation contrata sus operaciones de manejo de correspondencia; AT&T renta su procesamiento de tarjeta de crédito, y Mobil Oil Corporation ha encomendado a otra Compañía el mantenimiento de sus refinerías.

¿Qué pasa aquí? Una búsqueda de la máxima flexibilidad. Estas organizaciones virtuales han creado redes de relaciones que les permiten contratar funciones de fabricación, distribución, mercadotecnia o cualquier otra del negocio, donde la gerencia crea que otros lo pueden hacer mejor o más barato.

La Organización Virtual contrasta fuertemente con la típica burocracia, ya que tiene muchos niveles verticales de administración, donde se busca el control a través de la propiedad. En tales organizaciones, la investigación y el desarrollo se realizan en grupo, la producción se lleva a cabo en plantas propiedad de la compañía y las ventas y la mercadotecnia están a cargo de los propios empleados de la Compañía.

Para apoyar todo esto, la Gerencia tiene que emplear personal extra incluyendo contadores, especialistas en recursos humanos y abogados. Sin embargo, la Organización Virtual utiliza fuentes externas para muchas de estas funciones y se concentra en lo que hace mejor. Para la mayoría de la compañías estadounidenses esto significa enfocarse en el diseño o en la mercadotecnia.

Por ejemplo, Emerson Radio Corporation diseña y planea sus televisores, estéreos y otros productos electrónicos para el consumidor, pero contrata su fabricación con proveedores asiáticos. La ventaja principal de la Organización Virtual es su flexibilidad. Por ejemplo, permite que alguien con una idea innovadora y poco dinero, como Michael Dell y la empresa Dell Computer compitan exitosamente contra las grandes compañías como IBM. La desventaja principal de su estructura es que reduce el control de la gerencia sobre partes clave de su negocio.

3.- La Organización sin Fronteras.- El Presidente del Consejo de Administración de General Electric (Jack Welch), acuñó el término **organización sin fronteras** para describir su idea de lo que quería que fuera General Electric. Welch quería convertir su compañía en una "tienda de abarrotes familiar de \$60 mil millones de dólares". Esto es, a pesar de su monstruoso tamaño, deseaba eliminar los límites *verticales* y *horizontales* dentro de General Electric y derribar las barreras *externas* entre la Compañía, sus clientes y sus proveedores. La Organización sin Fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar los departamentos con equipos facultados.

Aunque General Electric no ha logrado el estado sin barreras (y probablemente nunca lo haga), ha avanzado de manera significativa hacia este fin. Esto también es cierto en compañías como Hewlett-Packard, AT&T y Motorola. A continuación se verá lo que podría parecer una Organización sin Fronteras y, lo que están haciendo algunas compañías para convertirlo en realidad.

Al eliminar las fronteras *verticales*, la Gerencia aplanar la jerarquía. Se reduce al mínimo el estatus y el rango. Y la Organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no es diferente al grano del fondo. Los equipos interfuncionales (los cuales incluyen altos ejecutivos, gerentes de nivel medio, supervisores y empleos operativos), las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño de 360° (donde los compañeros y otras personas de arriba y por abajo del empleado evalúan su desempeño) son ejemplos de lo que General Electric está haciendo para destruir sus fronteras verticales.

Los departamentos funcionales crean barreras *horizontales*. La manera de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos funcionales con equipos interfuncionales y organizar actividades en torno a procesos. Por ejemplo, Xerox desarrolla ahora nuevos productos por medio de equipos multidisciplinares que trabajan en un solo proceso en lugar de hacerlo en torno a tareas funcionales limitadas. De igual manera, algunas unidades de AT&T están haciendo ahora presupuestos anuales basados no en las funciones o departamentos, sino en procesos como el mantenimiento de una red mundial de telecomunicaciones. Otra manera como la Gerencia puede atravesar las barreras horizontales es mediante transferencias laterales y rotando a las personas dentro y fuera de diferentes áreas funcionales. Esto transforma a los especialistas en generalistas.

Cuando está operando completamente, la Organización sin Fronteras también rompe las barreras para sus constituyentes *externos* y las barreras creadas geográficamente. La globalización, las alianzas estratégicas, los vínculos proveedor-organización y cliente-organización y las telecomunicaciones, son ejemplos de prácticas que reducen los límites externos. Por ejemplo, Coca-Cola, se ve como una corporación global, no como una Compañía estadounidense o de Atlanta. Las compañías como NEC Corporation, Boeing y Apple Computer tienen cada una alianzas estratégicas o sociedades conjuntas como docenas de compañías.

Estas alianzas borran la distinción entre una Organización y otra cuando los empleados trabajan en proyectos conjuntos. Muchas organizaciones también están desapareciendo la línea entre ellos mismos y sus proveedores. Por ejemplo, el Presidente del Consejo Administrativo de Merix Corporation, una Compañía de artículos electrónicos con 750 empleados dijo: *"pensé que la gente que la gente que trabajaba aquí eran empleados de Merix. Tienen nuestro emblema y vienen todos los días, pero resultó que realmente estaban trabajando para nuestros proveedores"*.

Las compañías como AT&T y Northwest Airlines están permitiendo que los clientes desempeñen funciones que antes correspondían a la Gerencia. Por ejemplo, algunas unidades de AT&T están recibiendo bonificaciones basadas en las evaluaciones que los clientes hacen de los equipos que les proporciona. Northwest da a sus viajeros asiduos 10 certificados de \$50 dólares cada año y les dicen que los distribuyan a los empleados de Northwest cuando los ven que están haciendo algo excelente.

Esta práctica en la esencia, permite que los clientes de Northwest participen en la evaluación del empleado. Finalmente, se sugiere que la teleconmutación (teletrabajo) está borrando las barreras organizacionales. El analista de valores de Merrill Lynch que realiza su trabajo desde su rancho en el estado de Montana, o un diseñador de programas que trabaja para una Compañía de San Francisco, pero realiza sus tareas en Boulder, Colorado, son sólo dos ejemplos de los millones de trabajadores que ahora están desarrollando sus trabajos fuera de los límites físicos de las instalaciones de sus patrones.

El hilo tecnológico común que hace posible las organizaciones sin fronteras son las computadoras conectadas a Internet. Permiten que la gente se comunique a través de las fronteras intraorganizacionales e interorganizacionales. Por ejemplo, el correo electrónico permite que cientos de empleados compartan información simultáneamente y que los trabajadores de menor categoría se comuniquen directamente con los altos ejecutivos. Y las redes interorganizacionales ahora hacen posible que los proveedores de Wal-Mart como Procter and Gamble y Levi Strauss, supervisen los niveles de inventario de jabón para lavar y ropa de mezclilla respectivamente, debido a que los sistemas de P&G y Levi están conectados con el sistema de Wal-Mart.

CAPÍTULO IV.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

IV.1.- Introducción.

Para poder comprender lo que ocurre en los centro de trabajo es necesario que se comience por exponer la definición, metas, fuerzas y principales características de Comportamiento Organizacional (CO).

El Comportamiento Organizacional (Davis, 1999), es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente. El Comportamiento Organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una Organización puede extenderse a muchas otras.

El Comportamiento Organizacional brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una Organización. Contribuye así mismo a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o supervisor-subordinado) entre sí.

En el nivel inmediatamente superior, el Comportamiento Organizacional es muy útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea equipos formales o grupos informales. Cuando dos o más grupos (como podrían serlo los departamentos de ingeniería y ventas), deben coordinar sus esfuerzos, los administradores se interesan en las consecuentes relaciones intergrupales. Finalmente, las organizaciones también pueden ser concebidas y administradas, como sistemas integrales con relaciones interorganizacionales (fusiones y sociedades en participación, por ejemplo).

IV.2. - Metas.

La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas: describir, comprender, predecir y controlar ciertos fenómenos. Éstas también son las metas del Comportamiento Organizacional. El primer objetivo es describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. El cumplimiento de esta meta permite a los administradores comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo. Uno de los beneficios de este capítulo es la adquisición de un nuevo vocabulario sobre Comportamiento Organizacional.

La segunda meta es comprender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se sentirían sumamente decepcionados si sólo pudieran hablar de la conducta de sus empleados pero no comprender las razones detrás de sus actos. Por lo tanto, los administradores inquisitivos aprenden a buscar las explicaciones últimas. Predecir la conducta futura de los empleados es una meta más del Comportamiento Organizacional. Lo ideal sería que los administradores poseyeran la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos y dedicados y otros vayan a ausentarse, retrasarse o dar motivo a cualquier forma de desorganización en un día determinado (para que los administradores puedan emprender acciones preventivas).

La última meta del Comportamiento Organizacional es controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo. Dado que a los administradores se les hace responsables de los resultados de desempeño, uno de sus principales intereses es la posibilidad de ejercer impacto en el comportamiento de los empleados, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y la productividad. Así pues, deben estar en condiciones de obtener mejores resultados tanto de sus propias acciones como de las de sus empleados, meta en cuya consecución el Comportamiento Organizacional les sería de gran utilidad.

Algunas personas podrían temer que los instrumentos del comportamiento organizacional se utilizarán para limitar su libertad y despojarlas de sus derechos. Aunque siempre cabe la posibilidad de que tal cosa ocurra, es muy poco probable que sea así, ya que en la actualidad las acciones de la mayoría de los administradores están sujetas a un intenso escrutinio.

Los administradores no deben olvidar que el Comportamiento Organizacional es un instrumento humano para el beneficio humano. Su aplicación se extiende a la conducta de los individuos en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos gubernamentales, escuelas y organizaciones prestadoras de servicios. En presencia de cualquier organización, siempre será necesario describir, comprender, predecir y administrar mejor el comportamiento humano.

IV.3. - Fuerzas.

Hoy en día la naturaleza de las organizaciones se ve influida por un complejo conjunto de fuerzas. La inmensa variedad de aspectos y tendencias de estas fuerzas puede clasificarse en cuatro tareas: personas, estructura, tecnología y entorno en el que opera la organización. El hecho de que personas trabajen en conjunto en una organización para cumplir un objetivo implica la existencia de algún tipo de estructura de relaciones formales.

Las personas también hacen uso de tecnología en el cumplimiento de sus labores, de modo que se da una interacción entre personas, estructura y tecnología. Estos elementos reciben además la influencia de, e influyen en, el entorno externo. Cada una de estas cuatro fuerzas ejercen efecto en el comportamiento organizacional (CO).

IV.4. - Personas.

La gente compone el sistema social interno de las organizaciones. Este sistema consta de individuos y grupos, estos últimos tanto grandes como reducidos. Existen grupos informales no oficiales y grupos formales oficiales. Los grupos dinámicos. Se forman, cambian y desmantelan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos. Cabe recordar que la razón de existir de las organizaciones es servir a las personas, mientras que la razón de existir de las personas no es servir a las organizaciones.

La organización humana de hoy es igual a la de ayer. La fuerza de trabajo en particular se ha vuelto extraordinariamente diversa, lo que significa que las personas llegan a un empleo con una amplia variedad de antecedentes educativos, talento y perspectivas.

Ocasionalmente esta diversidad entraña restos de la administración debe resolver, como ocurre cuando ciertos empleados manifiestan su individualidad vistiéndose y arreglándose en forma poco común, en tanto que otros representan peculiares desafíos a causa de abusar de sustancias tóxicas ó de padecer enfermedades potencialmente mortales.

Tras examinar sus valores, otros empleados deciden poner sus metas personales por encima de su compromiso con la organización. Los administradores deben estar al tanto de estos diversos patrones y tendencias y prepararse para adaptarse a ellos.

IV.5.- Estructura.

La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones. La realización de las actividades de una organización supone la existencia de puestos muy diversos. Ello explica que hay administradores y empleados, contadores y trabajadores de ensamble. Estas personas, deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo. Tales relaciones dan origen a complejos problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.

En muchos casos las estructuras organizacionales han sido objeto de planeamientos (reducción de sus niveles, metas que se consigue a menudo mediante la eliminación de puestos de la administración intermedia). Recorte y reestructuración son resultados de la presión por la reducción de costos sin menoscabo de la competitividad. Por su parte, otras estructuras se han vuelto más complejas como consecuencia de fusiones, adquisiciones y nuevos giros empresariales. Varias organizaciones han experimentado con la contratación de "empleados justo a tiempo", ó fuerza de trabajo contingente. Finalmente, muchas empresas han abandonado estructuras tradicionales a favor de estructuras basadas en equipos.

IV.6.- Tecnología.

La tecnología aporta los recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que ésta ejecuta. Dado que se lograría muy poco si los individuos se estuvieran a sus solas manos para trabajar, construir edificios, diseñar máquinas, crear procesos de trabajo e integrar recursos. La tecnología en uso ejerce significativa influencia en las relaciones de trabajo. Una línea de ensamble no es lo mismo que un laboratorio de investigación, de igual manera que en una fabrica de acero no importan las mismas condiciones de trabajo que en un hospital.

El mayor beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y mejor, un que también las restringe de varios modos. Así como ofrece beneficios, también implica costos. Como ejemplos de impacto de tecnología puede citarse el creciente uso de robots y de control automatizados en líneas de ensamble, el drástico paso de una manufactura a una de servicios, los impresionantes avances en la capacidad del hardware y software de cómputo, la acelerada transición hacia el amplio uso de la utopista de la información (Internet) y la necesidad de responder a las demandas sociales de mayor calidad en bienes y servicios a precios aceptables. A su manera, cada uno de estos adelantos tecnológicos intensifica la presión sobre Comportamiento Organizacional para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.

IV.7.- Entorno.

Todas las organizaciones operan en un entorno interno y externo. No están solas. Forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, como el gobierno, la familia y otras organizaciones. Muchos de los cambios que ocurren en el entorno generan importantes de mandas sobre las organizaciones. La ciudadanía espera que las organizaciones sean socialmente responsables; en todo el mundo sugiere nuevos productos y se compite por los clientes; el impacto directo de los sindicatos va en declive; el acelerado ritmo de los cambios en la sociedad se apresura cada vez más. Todos estos factores (en particular la rápida globalización del mercado) influye entre sí en un complejo sistema que produce un contexto dinámico (y en ocasiones caótico) para todo grupo de personas, como lo deja ver el epigrafe de John Huey.

Ninguna organización, trátase de una fábrica ó escuela, puede escapar a la influencia de su entorno externo. Éste tiene efecto en las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo y hace surgir la competencia por recursos y poder. Por lo tanto, es imprescindible en el estudio de la conducta humana en las organizaciones.

IV.8. - Características del campo de Comportamiento Organizacional.

Una de las cualidades más importantes del Comportamiento Organizacional es su interdisciplinariedad. En él se integran tanto las ciencias de la conducta (el conjunto sistemático de conocimientos sobre los motivos y maneras en que la gente se comporta) como otras ciencias sociales capaces de contribuir a esta materia. Su propósito consiste en aplicar todas la ideas entre estas disciplinas que puedan contribuir a mejorar las relaciones entre las personas las organizaciones. Su naturaleza interdisciplinaria es semejante a la de medicina. La cual aplica a la práctica médica funcional conocimientos procedentes de las ciencias físicas, biológicas y sociales.

Otra cualidad del Comportamiento Organizacional es su base emergente de conocimientos producto de la investigación de marcos conceptuales. El campo de Comportamiento Organizacional ha crecido en profundidad y amplitud, y seguirá madurando. Las claves de éxito pasado y futuro gira en torno a los procesos asociados del desarrollo teórico, la investigación y las prácticas administrativas.

Las teorías ofrecen explicaciones sobre la manera de pensar, sentir y actuar de los individuos y sobre los motivos de ello. Identifican importantes variables que después relacionan entre sí para crear propuestas tentativas que puedan ser sometidas a prueba en la investigación. Las mejores teorías poseen también sentido práctico: abordan significativas cuestiones de la conducta, contribuyen a la comprensión y suministran lineamientos para el pensamiento y la acción administrativos.

La investigación es el proceso consistente en la recopilación e interpretación de evidencias pertinentes que sirvan de apoyo a una teoría de la conducta o contribuyan a modificarla. Las hipótesis de investigación son enunciados comprobables por medio de los cuales las variables son puestas en relación entre sí para integrar una teoría, y orientan el proceso de datos. Los datos se generan a través de diversos métodos de investigación, como estudios de caso, experimentos de campo y laboratorio y encuestas. Los resultados de estos estudios de investigación, los cuales se dan a conocer a través de diversas publicaciones, pueden influir tanto en la teoría examinada como en prácticas administrativas futuras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La investigación es un proceso incesante mediante el cual se descubren continuamente valiosos conocimientos sobre la conducta. Examinar una corriente de investigación es como explorar el Río Misisipi desde su apacible inicio de la norte de Minnesota hasta su torrencial desembocadura en el Golfo de México. Así como el recorrido de este río permitiría apreciar mejor su crecimiento e impacto, una revisión de las investigaciones ayudaría a comprender mejor la evolución en el curso del tiempo de las principales ideas del Comportamiento Organizacional. En consecuencia, en este capítulo, se presentarán brevemente donde corresponda los aspectos más destacados de importantes estudios de investigación.

Pero la investigación y la teoría carecerán de utilidad si se les considerara por sí solas. Los administradores aplican modelos teóricos para estructurar sus ideas; se sirven de los resultados de investigaciones para obtener criterios pertinentes para la situación en la que se encuentran. De este modo, se da un flujo natural y saludable de la teoría y la investigación a la práctica, la aplicación conciente de modelos conceptuales y resultados de investigación para la elevación del desempeño individual y organizacional en el trabajo.

No obstante, los administradores también tienen una función que cumplir en la dirección contraria: el desarrollo de teorías y la realización de investigaciones. La realimentación procedente de los profesionales puede indicar si las teorías y modelos son simples o complejos, realistas o artificiales y útiles o inútiles. Las organizaciones sirven como sitios de investigación y dan tema de diversos estudios.

Es preciso elaborar mejores modelos y realizar investigaciones basadas en teorías, fuentes ambas ante las que los administradores deben mostrarse receptivos y aplicarlas a su trabajo.

Afortunadamente, la tercera cualidad del Comportamiento Organizacional es la creciente aceptación de teoría e investigación por parte de los administradores en ejercicio.

Todo campo de las ciencias sociales (e incluso de las ciencias físicas) posee un fundamento filosófico de conceptos básicos que orienta su desarrollo. Uno de los conceptos fundamentales de la contabilidad por ejemplo, es que "por cada débito habrá un crédito". El sistema de contabilidad de partida doble fue cimentado en esta ecuación cuando, hace muchos años reemplazo a la contabilidad de partida única.

Por su parte, uno de los principios básicos de la física sostiene que los elementos naturales son uniformes. La Ley de la Gravedad opera por igual en Tokio y Londres, y un átomo de hidrógeno es igual en Moscú que en México. Aunque tal uniformidad no puede aplicarse a las personas, esto no quiere decir que no existan ciertos conceptos básicos sobre la conducta humana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las personas tienen mucho en común (les entusiasma un logro, lloran la pérdida de un ser querido), pero al mismo tiempo cada una de ellas es diferente (y es de suponerse que esto seguirá siendo así en el futuro). La ciencia confirma la validez de la idea de las diferencias individuales. Cada persona es diferente de todas las demás, quizá en millones de maneras, así como, hasta donde se sabe, el perfil de DNA de cada persona es distinto. Por lo general, estas diferencias son sustanciales, no insignificantes. Piénsese por ejemplo, en el hecho de que el cerebro de cada ser humano contiene miles de millones de células y de que este órgano aloja miles de millones de posibles conexiones y fragmentos de experiencias.

Todos los individuos son diferentes, y esta diversidad debe ser reconocida y considerada como un bien valioso para las organizaciones. La idea de las diferencias individuales procede de la psicología. Desde que nace, cada persona es única, y las experiencias individuales que comienzan a acumularse desde el nacimiento no hacen otra cosa que acentuar aún más las diferencias entre las personas.

Las diferencias individuales significan que los administradores pueden motivar mejor a los empleados si tratan a cada uno de ellos de diferente manera. Si no hubiera diferencias individuales sería posible adoptar forma de trato estándar y universales a los empleados, que requerirían de un juicio mínimo. Pero las diferencias individuales obligan a los administradores a ofrecer un trato individual, no estadístico, a los empleados. A la certeza de que cada persona es diferente a todas las demás se le conoce como Ley de Diferencias Individuales.

Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera. Incluso, frente al mismo objeto, es probable que dos personas lo conciben en forma distinta, su visión del entorno objetivo pasa por el filtro de la percepción, el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas. Cada persona posee un marco de referencia organizado que va formando a lo largo de la vida mediante la acumulación de experiencias y valores. La posesión de una visión única del mundo es una confirmación más de que las personas actúan como seres humanos, no como máquinas racionales.

Cada empleado concibe su mundo de trabajo de diferente manera por varias razones. Cada uno de ellos posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes y es producto de factores demográficos distintos, o se encuentra en condiciones físicas, períodos o medios sociales muy particulares. Pero sean cuales fueren las razones, tienden a actuar con base en sus percepciones. Parecería, en esencia que cada persona dirija: "reacciono, no aun mundo objetivo, sino al mundo tal como lo juzgo de acuerdo con mis convicciones, valores y expectativas".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta manera de reaccionar da origen al proceso de la percepción selectiva, según el cual los individuos tienden a prestar atención a aquellas características de su entorno de trabajo que son congruentes con o refuerzan sus expectativas. La percepción selectiva no sólo puede provocar malas interpretaciones de hechos ocurridos en el trabajo, sino que también induce a la futura rigidez en la búsqueda de nuevas experiencias. Los administradores deben aprender a esperar diferencias de percepción entre sus empleados, aceptar a las personas como seres dotados de emociones y conducirlas de manera individual.

Quizá las organizaciones preferirían emplear únicamente habilidades o el cerebro de una persona, pero lo cierto es que al contratar a un empleado contratan a un individuo integral, no únicamente a ciertas características suyas. Aunque es posible estudiar por separado diferentes rasgos humanos, en definitiva todos ellos forman parte del sistema de que se compone un individuo integral. Las habilidades de una persona no pueden disociarse de sus antecedentes o de sus conocimientos. La vida doméstica no es completamente independiente de la vida laboral, así como las condiciones emocionales no pueden separarse de las condiciones físicas. Las personas operan como seres humanos completos.

La aplicación del Comportamiento Organizacional por parte de los administradores persigue el desarrollo de mejores empleados, pero también de mejores personas en términos de crecimiento y realización. Un puesto modela de cierta manera a la persona que lo ocupa, de modo que la dirección de una Empresa debe considerar los efectos del puesto sobre el individuo integral. Los empleados pertenecen a muchas otras organizaciones a parte de aquella en la que trabajan y desempeña muchos papeles distintos dentro y fuera de una Compañía. La superación de un individuo en su integridad produce beneficios que rebasan los límites de una Empresa y obran a favor de la Sociedad en la que viven los empleados.

La psicología enseña que el comportamiento normal tiene ciertas causas. Éstas pueden relacionarse con las necesidades de una persona y/o con las consecuencias resultantes de sus actos. En el caso de las necesidades lo que motiva a los individuos no es lo que otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean. Un observador externo puede considerar poco realista las necesidades de una persona, pero aún así ésta seguirá bajo su dominio.

Este hecho deja a los administradores dos medios básicos para la motivación de la gente: demostrarle que ciertas acciones redundarán en una mejor satisfacción de sus necesidades o amenazarla con la insatisfacción de sus necesidades en caso de que siga un curso de acción indeseable. Es evidente que el método a favor de la mejor satisfacción en las necesidades es preferible al otro. La motivación es esencial para la operación de las organizaciones. Una Organización puede contar con tecnología y equipo de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlos, tales recursos carecerán de utilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La gente desea sentirse satisfecha de sí misma. Este deseo manifiesta en su impulso hacia la eficacia personal o la certeza de que se poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar exitosamente una situación difícil. En la actualidad muchos empleados buscan activamente oportunidades para involucrarse en decisiones importantes de trabajo a fin de contribuir con su talento e ideas al éxito de la Organización. Ansían disponer de la posibilidad de compartir sus conocimientos y obtener enseñanzas de sus experiencias. Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de significativo involucramiento, práctica que resultara en beneficios mutuos para ambas partes.

Los individuos merecen un trato distinto al que se da a otros factores de producción (tierra, capital tecnología), ya que su importancia en el universo es de orden mayor. A causa de esta distinción, desean ser tratados con atención, respeto y dignidad, lo que demandan en medida cada vez mayor de sus empleadores. Se niegan a seguir aceptando la antigua idea de ser instrumentos económicos. Desean que se les valore por sus habilidades y capacidades y que les den oportunidades de ello.

En lo que se refiere a las organizaciones, los tres conceptos básicos son que constituyen sistemas sociales, se les forma con base en intereses mutuos y deben tratar éticamente a sus empleados.

La sociología enseña que las organizaciones son sistemas sociales; son consecuencia, de sus actividades ya que son gobernadas tanto por leyes sociales como psicológicas, además de necesidades psicológicas, los individuos también poseen roles sociales para cumplir y una categoría social para alcanzar. Su comportamiento se ve influido por el grupo al que pertenecen. Así como por sus impulsos personales. En las organizaciones coexisten de hecho dos tipos de sistemas sociales. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial), mientras que el otro es el sistema social informal.

La existencia de un sistema social implica que el entorno organizacional se caracteriza por cambios dinámicos más que por un conjunto estático de relaciones, como lo harían pensar un organigrama. Todas las partes del sistema son interdependientes y están sujetas a la influencia de las demás. Todo se relaciona con todo.

La idea de la existencia de un sistema social ofrece un marco de referencia para el análisis de cuestiones referidas al comportamiento organizacional. En este sentido, contribuye a una mejor comprensión y resolución de problemas de comportamiento organizacional.

Las organizaciones necesitan de las personas, y las personas de las organizaciones. Éstas tienen un propósito humano. Se les forma y mantiene con base en cierta mutualidad de intereses entre sus participantes. Los administradores necesitan de los empleados para cumplir los objetivos organizacionales; los individuos necesitan de las organizaciones para cumplir sus objetivos personales. En ausencia de la mutualidad de interés, carece de sentido pretender la congregación de un grupo y el desarrollo de la cooperación, ya que no existe una base común de la cual partir.

Dar a los individuos un trato ético es indispensable para atraer y retener a empleados valiosos en una época de constante abandono de las organizaciones por parte de buenos trabajadores. Para tener éxito, las organizaciones deben tratar éticamente a sus empleados. Cada vez un mayor número de empresas reconocen esta necesidad, a la que están respondiendo con diversos programas destinados a garantizar que administradores y empleados por igual adopten una Norma más elevada de desempeño ético.

Las compañías han establecido códigos de ética, emitido declaraciones de valores éticos, impartido capacitación en cuestiones éticas, retribuido a empleados de conducta ética notable, definido modelos positivos a seguir e instaurado procedimientos internos para el manejo de faltas morales. Así mismo comienzan a percatarse de que puesto que el Comportamiento Organizacional implica inevitablemente a los individuos, en todas sus acciones está presente de una manera u otra una filosofía ética.

CAPÍTULO V.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS EN EL SIGLO XXI.

V.1.- Introducción.

Durante años, la reorganización se ha constituido en un "as de la manga" para la Gerencia. ¿La Organización no se está desempeñando como debiera? ¡Entonces, debe reorganizarse, centralizarse, descentralizarse! ¡Debe hacer que la unidad encargada de atender a los clientes y todas las demás funciones críticas se reporten directamente CEO (Chief Executive Officer)! Y aumenta la presión para el cambio.

Las Organizaciones han llegado a una era sin precedentes de desafíos e incertidumbres. Como resultado, los líderes buscan cada vez más alternativas estructurales, ya que los hasta ahora confiables modelos de diseño funcional no parecen ser tan efectivos en el siempre cambiante ambiente de hoy. Existen tres importantes tendencias en el ambiente, que obligan a las Organizaciones a adaptarse a estructuras que sean más flexibles, eficientes y de mayor capacidad de respuesta (Harrington, 2002).

1.- *Globalización.*- La tendencia hacia la globalización genera una competencia más severa. En sus propios territorios, las Organizaciones ya no se sienten seguras de los competidores cuyas sedes se encuentran en el otro lado del mundo. Ya no cuentan con mercados "seguros" para proteger sus incursiones empresariales o negocios más riesgosos o de mayor rentabilidad. Como tales, las Organizaciones necesitan ser flexibles y adoptar estructuras que sean apropiadas en cada mercado competitivo. La globalización también las obliga a que sean más flexibles, a medida que se desarrollan e introducen nuevas formas de realizar negocios en todo el mundo.

2.- *Incremento en el Ritmo de Cambio Tecnológico.*- Los ciclos tecnológicos de vida de los productos y servicios están disminuyendo con rapidez, y junto a éstos, los ciclos de vida de diversos procesos de negocios. Los fabricantes de computadoras, cuyos productos solían tener ciclos de vida de dos o tres años, ahora son afortunados si pueden disfrutar una Ventaja Competitiva de 12 a 18 meses, antes de que alguien aparezca con un producto que sea mejor, más rápido y más económico.

Cada nueva generación tecnológica crea nuevas oportunidades para rediseñar o aplicar reingeniería a los procesos de negocios. La aceleración de cambio tecnológico exige estructuras flexibles que se adapten a los vertiginosos cambios tecnológicos y de procesos.

3.- *Desplazamientos Demográficos.* - A medida que cifras incrementales de trabajadores no tradicionales (trabajadores por contrato, de medio tiempo, asociaciones proveedor/vendedor) se convierten en la materia prima de la fuerza laboral, las organizaciones tendrán que hacerse cada vez más flexibles, si desean trabajar con diversos grupos. El concepto de Organizaciones Virtuales es una realidad. En algunas Empresas de la actualidad hay empleados que nunca trabajan entre sí, excepto a través de medios tecnológicos. En otras partes, los miembros, de un equipo de proyectos pueden incluso, no estar empleados por la misma Organización, o trabajar en la misma ubicación geográfica.

Estas tendencias crean un ambiente económico de ritmo acelerado, impredecible y muy competitivo. Con el fin de competir, las Organizaciones deben hallar la forma de adaptarse con rapidez y eficacia. Las tradicionales estructuras organizacionales, con base en el paradigma militar de comando y control y el punto de vista mecanicista de los procesos de negocios, se han hecho inherentemente inflexibles. Hace muy poco, se agregaron nuevos y más flexibles modelos de estructura al repertorio de diseño de estructuras.

V.2.- Evolución de la Estructura Organizacional.

Las estructuras organizacionales se encuentran en proceso de evolución. Las organizaciones tienden a adoptar estructuras en respuesta a las nuevas y diferentes presiones de negocios. Hasta la fecha (2002), ha habido cuatro importantes fases en la evolución de las Estructuras Organizacionales:

- Verticales.
- Burocráticas.
- Descentralizadas.
- Interconectadas en Red.

A medida que han evolucionado, las Corporaciones se han estructurado a través de cada una de estas fases y, por lo general, en el orden antes expuesto. Sin embargo, cada Organización puede movilizarse a través de las fases en forma diferente. Algunas incluso pueden poseer diversas estructuras en su interior. Como tales, cualquiera o todas estas estructuras se pueden dar en una Organización, en cualquier momento.

V.2.1.- La Organización Vertical.

La Organización Vertical, prevalente en las décadas de los años 50 y 60, se originó para manejar Competencias Funcionales específicas. Su enfoque se concentró, sobre todo, en el desempeño funcional y empleó un "staff" corporativo más bien pequeño y centralizado para tomar decisiones en cuanto a la mano de obra y la fuerza laboral de producción, que constituía entre 70% y 80% de la fuerza laboral total. La planeación, organizacionalmente, estaba separada de la ejecución. Los pasos en el proceso de trabajo eran distintos y se alineaban con cargos específicos.

La Organización Vertical se basa en el estilo militar de monitoreo y control del desempeño, el cual se originó hace siglos. Cuando Moisés condujo a los judíos fuera de Israel, los organizó en grupos de diez personas. El líder de cada grupo presentaba un informe a otro grupo de diez, y así de manera sucesiva. Éste se apoya en una definición bastante rígida y estrecha en lo que respecta a las responsabilidades del individuo y una traducción muy estricta del área de control apropiada. En el tradicional modelo militar, a cada soldado se le asigna una tarea específica.

Un soldado es responsable de cargar el arma en el costado apropiado de la embarcación, otro se encarga de apuntar, y un tercero, asume la responsabilidad de dispararla. Este proceso funciona con uniformidad, a pesar de que cada soldado ejecuta sólo una pequeña parte del proceso general. Las tareas son secuenciales y discretas; además, existen procedimientos y protocolos de comunicaciones claros y específicos para coordinar a individuos y grupos. Siempre y cuando el proceso y la tecnología permanezcan estables y constantes, este modelo funcionará muy bien. (Ver Figura IV.1).

Puesto que las tareas requeridas en una Organización Industrial se consideraban como algo análogo a la división del trabajo en la jerarquía militar, la estructura militar parecía constituir el modelo perfecto para que lo siguiesen las Organizaciones. En efecto, las organizaciones industriales se desempeñaron bien por muchos años con esa estructura. No obstante, con el éxito llegó la necesidad de ampliarse y se hizo necesaria una nueva estructura para manejar las operaciones más complejas.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Alcance de tareas claramente definidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad o exposición limitada a otras áreas de responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Rango limitado de conocimiento o habilidades requeridas para desempeñarse en forma efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas oportunidades de desarrollo de carrera profesional
<ul style="list-style-type: none"> • Se amplía la transferencia de conocimiento a lo largo de la cadena de mando 	<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil la transferencia de conocimiento a través de la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Se amplía el desarrollo de habilidades dentro de una unidad vertical 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reduce la base de habilidades dentro de una unidad vertical
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente en ambientes estables y predecibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Inefectiva en ambientes dinámicos o impredecibles

Figura V.1.- Ventajas y Desventajas de una Estructura Organizacional Vertical.

V 2.2.- La Organización Burocrática.

Con el paso del tiempo, las Organizaciones Corporativas se desarrollaron y se acomodaron a sus éxitos. Por ejemplo, los fabricantes automotores incrementaron los volúmenes de producción y agregaron nuevos modelos y otras características. Fue necesario entonces utilizar otras máquinas para generar el volumen incrementado y la diversidad de productos. Se requirió más personal para manejar estos equipos, lo que, a su vez, exigió más funcionarios para dirigir a los individuos encargados de manejar esta nueva maquinaria.

A continuación, surgieron las políticas y procedimientos necesarios para coordinar y controlar el tamaño adicional de la fuerza laboral y la complejidad de las tareas. Y en una infinita espiral ascendente, más individuos necesitaron desarrollar y manejar las nuevas políticas y procedimientos. En esta nueva condición, el éxito llevó a las Organizaciones Corporativas verticales a constituirse en entidades burocráticas.

Las necesidades de negocios creadas por la Organización Burocrática eran sólo una extensión del Modelo de Organización Vertical. En el caso de la Organización Vertical, se crearon cargos para asumir responsabilidades de aspectos específicos del proceso laboral. En el Modelo Burocrático, se crearon cargos y Estratos Administrativos adicionales para asumir responsabilidades en cuanto a la coordinación específica de procesos y políticas de los negocios.

Las Organizaciones burocráticas, caracterizadas por múltiples niveles administrativos, junto con políticas y procedimientos de gran alcance, por lo general eran incapaces de responder con efectividad a los rápidos cambios registrados en el Mercado. Por consiguiente, en la medida en que para las Organizaciones se hizo más evidente la necesidad de tener mayor receptividad en el mercado, tuvieron que reestructurarse de nuevo (Figura IV.2).

Ventajas	Desventajas
• Políticas y procedimientos claros	• Políticas y procedimientos generan inflexibilidad
• Sistemas y procesos estables de la organización	• Potencial de tiempos prolongados de ciclo cuando el proceso atraviesa muchas áreas de responsabilidades
• Niveles consistentes de servicio y calidad	• Inerte respuesta al cambio
• Expectativas claras de desempeño	• No hay criterio individual ni <i>empowerment</i>
• Roles y responsabilidades claras	• Las expectativas de desempeño tienden a enfocarse internamente
• Enfoque a lo largo y ancho de la empresa	• Es difícil la cooperación a través de áreas de roles y responsabilidades
• Despliegue efectivo de las estrategias	• Enfoque interno
• Optimización a nivel micro	• Dificultad de cambiar las estrategias
	• Potencial de desempeño subóptimo a nivel de la empresa

Figura V.2.- Ventajas y Desventajas de una Estructura Organizacional Burocrática.

V.2.3.- La Organización Descentralizada.

Ahora, las Corporaciones llegaron a la conclusión de que, a medida que se incrementaba el volumen y la complejidad de la Organización, igual ocurría con los costos de mantener una burocracia centralizada, para apoyarla. El paso lógico a seguir era romper grandes Organizaciones y dividir las en pequeñas unidades.

Como resultado, las Organizaciones comenzaron a dividirse en pequeñas unidades descentralizadas, con cada célula, que operaba como centro de utilidades y se reportaba directamente a un gerente de Operaciones. En general, cada unidad tenía completa autonomía, dentro de los "parámetros corporativos", para crear cualesquier política(s) y procedimiento(s) necesarios, con el fin de mantener rentabilidad y generar apropiados retornos a los accionistas. En la Industria Automotriz, por ejemplo, las firmas dividieron sus Organizaciones en unidades, cada una responsable de producir un tipo de automóvil diferente.

La descentralización proporciona diversas ventajas (Figura IV.3). Las pequeñas unidades de negocios tienden a ser más flexibles y, por consiguiente, a tener mayor capacidad de respuesta frente a las demandas de mercado. Además, pequeñas unidades de negocios exigen menos gastos generales administrativos. Sin embargo, la coordinación es menos efectiva entre estas unidades independientes, si se compara con las divisiones dentro de una Organización más centralizada. La capacidad de respuesta se obtiene a costa de la coordinación.

En su condición, las Organizaciones Descentralizadas a menudo enfrentan el problema de coordinarse con sus clientes. Un escenario común son los vendedores múltiples que intentan atender la misma cuenta y ninguno de ellos puede proporcionar una línea completa de soluciones, en forma continua. Dos divisiones de un importante proveedor de partes de automóvil estaban compitiendo no sólo por los mismos clientes, sino que, sin proponérselo, se oponían entre sí para bajar sus precios.

No obstante, se debe advertir que el movimiento hacia una estructura de unidades descentralizadas de negocios genera poco cambio en la estructura operativa básica de la mayoría de las Organizaciones. Tan sólo divide grandes corporaciones en pequeñas unidades. Los principios orientadores de la estructura organizacional (área de control, especialización de tareas, silos funcionales y transferencia de conocimiento a través del supervisor), normalmente no cambian. A pesar de esas limitaciones, la descentralización sirvió muy bien a las Organizaciones, hasta que la llegada de la competencia global y la satisfacción del cliente se convirtieron en impulsores críticos del éxito. Una vez más, llegó el momento de promover un cambio.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte enfoque en el cliente • Receptividad de las unidades de negocios a los cambios en las necesidades del cliente y las demandas de mercado • El enfoque de las unidades de negocios se dirige a las necesidades de sus segmentos • Autosuficiencia al nivel de unidades de negocios • Se amplía la acumulación de conocimiento relacionada con los clientes • Las unidades de negocios cuentan con <i>empowerment</i> para enfocar los esfuerzos de desarrollo de habilidades, en áreas que apoyen sus propios logros • Las unidades de negocios cuentan con <i>empowerment</i> para desarrollar estándares propios dentro de los parámetros corporativos • Responsabilidad y control a nivel de unidades de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque reducido en la empresa • Es difícil desarrollar la capacidad en toda la empresa, para ponerse a la altura de las circunstancias • Las unidades de negocios difícilmente se coordinan cuando un cliente se encuentra en múltiples segmentos. • Duplicación de recursos e ineficiencia a nivel de empresa • Se dificulta la transferencia de conocimiento a través de las unidades de negocios • Se dificulta mantener consistentes niveles de competitividad funcional a través de la empresa • Alto potencial de generar niveles inconsistentes de procesos, aplicaciones tecnológicas y de carácter competitivo • La tensión interna y la competencia por los recursos se basa en el sistema de mediciones

Figura V.3.- Ventajas y Desventajas de una Estructura Organizacional Descentralizada.

V.2.4.- La Organización en Red.

La última etapa en el desarrollo de estructuras organizacionales, la Organización en Red, representa la primera innovación real en el diseño de este tipo de formación. En la Estructura Organizacional en Red, el enfoque se concentra en el cliente, no en las funciones internas de negocios. Al dirigirse al exterior, las Organizaciones interconectadas en Red se encuentran en mejor posición de atender con mayor receptividad todas las necesidades de sus clientes y los cambios registrados en el Mercado.

Las Organizaciones en Red se basan en equipos de personas encargadas de manejar un proceso o atender un cliente, en vez de utilizar individuos que ejecuten tareas funcionales bajo diversos estratos administrativos.

El surgimiento de las Organizaciones en Red es una consecuencia directa de dos importantes cambios en la concepción administrativa. El primer cambio es una comprensión de la importancia de la fuerza laboral multi-funcional. Este cambio en la concepción administrativa rechaza la noción de Adam Smith, con relación a que los beneficios últimos provienen de la división de trabajo. EL segundo cambio es comprender que el éxito de los negocios no se basa sólo en la experiencia técnica o funcional, sino en su aplicación a los procesos y recursos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

La Organización en Red tiene sus raíces en las estructuras matriarcales del pasado. En la estructura matriarcal, las partes funcionales de la estructura organizacional se vinculaban ligeramente a las líneas de clientes o productos. En Organizaciones basadas en Proyectos, con mucha frecuencia se halló que la estructura organizacional matricial había generado resultados combinados. Aunque la Organización Matricial facilita la ampliación del enfoque en el cliente, mientras mantiene la integridad funcional, la estructura se ha asociado a un ambiente incrementado de tensión y confusión e el seno de la Compañía, alrededor de las relaciones de reportes duales.

Considerada como éxito o fracaso, la estructura de Organización Matricial ha sido obstaculizada por la concepción y las tecnologías administrativas del pasado. Sin embargo, recientes cambios en cada uno de estos campos ha posibilitado que la Organización en red surja como una alternativa estructural exitosa.

Ventajas	Desventajas
• Fuerte enfoque en el cliente	• Enfoque reducido en la empresa
• Flexible	• Potencial para la variabilidad e ineficiencias en el despacho de productos y/o prestación de servicios
• Responsabilidad total por la satisfacción del cliente	• Ambiente tensionante de trabajo, debido a altos niveles de interdependencia
• Diversidad de cargos	• Exige empleados altamente calificados
• Facilita la coordinación entre las funciones	• Roles y responsabilidades no bien definidas
• Altamente descentralizada e interfuncional	• Disipa los recursos
• Receptiva a las necesidades del cliente y requerimientos del mercado	• Dificultad de mantener enfoques estratégicos

Figura V.4.- Ventajas y Desventajas de una Estructura de Organización en Red, para la Administración de Casos.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Ventajas	Desventajas
• Estratégicamente alineada	• Duplicación de recursos
• Enfoque en el cliente	• Metas que generan rivalidad en los equipos encargados de los procesos y a través de los niveles jerárquicos
• Responsabilidad total por el desempeño del proceso	• Ambiente tensionante de trabajo, debido a altos niveles de interdependencia.
• Fuerza laboral alineada con las líneas de procesos	• Las carreras son complejas y existe potencial de crear límites a éstas
• Todos los recursos para realizar el trabajo están disponibles dentro de la red	• Reducción de una masa crítica o de economías de escala
• Menor tiempo de ciclo para el proceso	• Disipación del conocimiento
• Ejecución eficiente del proceso	

Figura V.5.- Ventajas y Desventajas de una Estructura Organizacional en Red, Basada en Procesos.

Entradas de datos	Principios	Opciones de salida
Tendencias de mercado		
Necesidades del cliente		
Competidores	Niveles administrativos	Verticales
Desempeño de los negocios	Orientados al cliente	Matriz
Proveedores	Crecimiento <i>versus</i> costos	En red
Tendencias de la industria	Involucramiento de los empleados	Administración de casos
Historia	Orientación a los procesos	Horizontales
Plan estratégico	Orientados al mercado	Administración de procesos
Valores organizacionales		
Habilidades de los empleados		

Figura V.6.- Matriz de la Visión de la Estructura Organizacional.

Opción de agrupación	Implicaciones estructurales	Ejemplo
ACTIVIDAD - Función - Conocimiento/habilidad	Se agrupa todo el personal que contribuye o cumple actividades similares o desempeña funciones análogas.	Los fabricantes de automóviles, históricamente han utilizado la actividad como método fundamental de agrupación; es decir, marketing, manufactura y servicio eran divisiones separadas.
RESULTADO DEL PROCESO - Producto - Servicio - Proyecto	Trabajan en grupo todos los especialistas que necesitan generar determinado producto, servicio o proyecto.	Los fabricantes de automóviles se han desplazado a una estructura más horizontal, que incluye equipos interfuncionales por resultado. Por ejemplo, existen diferentes divisiones para las minicamionetas, automóviles de lujo y carros compactos.
SEGMENTO - Mercado/Industrial - Usuarios/clientes - Geografía	Trabajan en grupo todos los especialistas que necesitan servir a determinado segmento industrial o de mercado, satisfacer necesidades de usuarios o clientes, o atender distintos territorios.	La banca, típicamente, está dividida por regiones, con algunas divisiones encargadas de atender la parte oriental, central y occidental del país.

Figura V.7.- Análisis de Opciones de Agrupación Organizacional.

CONCLUSIONES.

El Comportamiento Organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (en calidad tanto de individuos como de grupos) actúan en las organizaciones. Su meta es hacer más eficientes a los administradores en la descripción, comprensión, predicción y control de la conducta humana.

Los elementos clave por considerar son las personas, la tecnología y el entorno externo. El Comportamiento Organizacional surgió como un campo interdisciplinario valioso para los administradores. Se apoya en un fundamento de investigación cada vez más sólido y echa mano de útiles ideas y modelos conceptuales de muchas de las ciencias de la conducta a favor de la mayor eficacia de los administradores.

Motorola constituye un excelente ejemplo de una Compañía que busca la Ventaja Competitiva, utiliza las Competencias Laborales de sus empleados y se proyecta como una Organización en Red. Para proporcionar el mejor servicio total a todos los grupos de interés de la Organización es necesario utilizar y modificar una combinación de estructuras organizacionales que satisfagan las necesidades exclusivas de determinadas situaciones.

Con el fin de lograr los resultados exponenciales de la reorganización, necesarios para sobrevivir en el actual ambiente de rápido cambio, se deben tener en cuenta nuevas estructuras. Las Organizaciones exitosas del mañana serán aquellas que tomen decisiones estándar con base en los procesos, clientes y equipos, en vez de fundamentarse en los obsoletos modelos de especialización de mano de obra y jerarquías de comando y control. Estas alternativas, utilizadas con propiedad. Ofrecen gran potencial para el éxito.

Sin embargo, incluso el Modelo de Estructura de Organización en Red puede no reinar durante mucho tiempo. Serán necesarios nuevos paradigmas estructurales, a medida que la tecnología inconcebible se convierta en un hecho trivial y la demografía de la fuerza laboral se desplace en forma considerable. Las estructuras organizacionales del mañana serán muy diferentes de las utilizadas a diario. ¿Quizá pertenecer a una Organización pueda ser simplemente un código de acceso a su Red de Ordenadores? Entonces, ¿cuáles serán las implicaciones estructurales de estos cambios? A continuación se presentan los criterios de tres tipos de Organizaciones con respecto a la Reestructuración Organizacional:

1.- *Perdedores.*- Con frecuencia se reorganizan para sacar ventaja de las capacidades e intereses de sus Gerentes clave. La Compañía, a menudo, se

reorganiza como resultado del juego de poder o para reemplazar un Gerente de desempeño deficiente. Los perdedores buscan en la estructura la solución de todos sus problemas de negocios. Si algo "no funciona", la reorganización es la salida. En general, optarán por utilizar la última moda de reestructuración, con la esperanza de que sea un "as de la manga" para ellos. Cualquier cambio que realicen tiene un enfoque interno, con el deseo de mejorar la funcionalidad, en vez de ocuparse del servicio al cliente.

2.- *Sobrevivientes*.- Éstas, a menudo, se reorganizan para enfocarse en productos específicos y mantener pequeñas sus unidades de negocios. Sus casas matrices ejercen poco control sobre la unidades de negocios. Por lo general, usan una estructura descentralizada.

3.- *Ganadores*.- Las reorganizaciones son motivadas por las oportunidades ofrecidas por los clientes y los desarrollos de nuevos productos. La estructura organizacional se dirige a obtener el mejor y más efectivo uso de los empleados, en apoyo de sus capacidades y Ventajas Competitivas, así como de sus Competencias Laborales. Muchas de estas Organizaciones han desplazado su Modelo primario de estructura organizacional lejos de las pequeñas unidades de negocios, para enfocarse más en sus procesos críticos, y ahora están experimentando con limitadas estructuras en red.

Esto refleja su disponibilidad para el cambio, si los nuevos conceptos demuestran proporcionar una Ventaja Competitiva. Los ganadores no utilizan la estructura como el primer paso para la solución de sus problemas de negocios. Ellos aseguran que primero han definido la causa última de los problemas de negocios y se han encargado de solucionar esa primera fase, preferiblemente desde la perspectiva de los procesos. Luego, seleccionan la combinación apropiada se estructuras organizacionales disponibles a nivel estratégico, organizacional y táctico, y no buscan una estructura de "talla única". Reconocen que la estructura se diseña para facilitar una buena Toma de Decisiones y adaptarse al estilo que, en forma muy natural, proporcione los más eficientes procesos de Toma de Decisiones.

ÍNDICE.

Justificación	1
Objetivo General	3
Objetivos Particulares	3
Capítulo I.- CONCEPTOS GENERALES	4
I.1.- Introducción	4
I.2.- La Administración y el Proceso de Toma de Decisiones	16
Capítulo II.- CLIMA ORGANIZACIONAL	20
II.1.- Introducción	20
II.2.- Definiciones de Clima Organizacional	26
II.3.- Importancia del Clima Organizacional	28
II.4.- Tamaño y Dimensión	34
II.5.- Reglamentos y Políticas	35
II.6.- Clima y Círculos de Calidad	40
Capítulo III.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL	42
III.1.- Introducción	42
III.1.1.- Especialización de Trabajo	43
III.1.2.- Departamentalización	45
III.1.3.- Cadena de Mando	47
III.1.4.- Tramo de Control	48
III.1.5.- Centralización y Descentralización	49
III.1.6.- Formalización	50
III.2.- Diseños Organizacionales más Comunes	51
III.3.- Nuevas Opciones de Diseño	55
Capítulo IV.- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	59
IV.1.- Introducción	59
IV.2.- Metas	60
IV.3.- Fuerzas	61
IV.4.- Personas	61
IV.5.- Estructura	62
IV.6.- Tecnología	63
IV.7.- Entorno	63
IV.8.- Características del Campo de Comportamiento Organizacional	64

Capítulo V.- ADMINISTRACIÓN ESTRETÉGICA DE EMPRESAS EN EL SIGLO XXI	70
V.1.- Introducción	70
V.2.- Evolución de la Estructura Organizacional	72
V.2.1.- Organización Vertical	72
V.2.2.- Organización Burocrática	74
V.2.3.- La Organización Descentralizada	76
V.2.3.- La Organización en Red	78
Conclusiones	82
Índice.....	84
Bibliografía	86

BIBLIOGRAFÍA.

- Abravanel *et al.* (1998). Cultura Organizacional. Colombia: Legis.
- Ackoff, R. (1994). Planificación de la Empresa del Futuro. México: Limusa.
- Barra, Ralph. (1993). Círculos de Calidad en la Operación. México: Mc Graw-Hill.
- Brassard, A. (1994). Modele des Facteurs Individuels et Organisationnels Pouvant Influencer un Changement Organisationnel. Montreal: Université de Montreal.
- Brunet, Luc. (1997). Le Climat de Travaile dans les Organizations: Definition, Diagnostique et Conséquences. Paris: Agence d'Arc Editeurs.
- Cantú, Humberto. (2002). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Mc Graw-Hill.
- Collorette, O. (1992). Le Changement Planifié. Montreal: Agence D' Arc.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. México: Grupo Editorial Norma.
- Covey, S. (2001). Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. México: Piados.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1997). L'Acteur et le Système. Paris: Editios du Seuil.
- David, K. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw-Hill.
- Dubois, P. (1992). Les Cercles de Qualité: Un Outil de Gestion Privilegé pour les PME. Montreal: Université de Montreal.
- Ernst & Young. (1998). Best Practices Report. New Jersey: Addison-Wesley.
- Harrington, H. (1993). Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana S. A.

Harrington, James. (1999). Different Strokes for Different Folks in The International Quality Study. Massachusetts: Mc Graw-Hill.

House, R. (1997). Management Development: Desing, Evaluation and Implementation; University of Michigan: Ann Arbor Editor.

Kolarik, William. (1995). Creating Quality: Concepts os Systems Strategies and Tools. New Jersey: Mc Graw-Hill.

Lewin, K. (1991). Field Theory in Social Sscience. Nueva York: Harper Bros.

Miklós, Tomás. (2001). Planeación Prospectiva. México: Limusa.

Miller, L. y Howard, J. (1991). Administración de la Calidad a través de Equipos. México: Mc Graw-Hill.

Quinn, R. (1999). La Inteligencia Emocional Aplicada. México: Trillas.

Schein, Edgar. (2002). Organizational Culture and Leadership. USA: Jossey Bass, Inc.

Sexton, William. (1999). Teorías de la Organización. México: Trillas.

Tagiuri, R. y Litwin, G. (1998). Organizational Climate: Exploration of a Concept. Boston, Massachusetts: Mc Graw-Hill.

Tellier, Y. (1993). La Practique du DO. Changement Planifié et Développement des Organizations. Montreal: I.F.G. Edition.

Tjosvold, Dean. (2001). Team Organization: An Enduring Competitive Advantage. New Jersey: John Wiley & Sons Editor.