

Richard L. Daft



Teoría y diseño organizacional

12a. edición



Teoría y diseño ORGANIZACIONAL

15a. edición

RICHARD L. DAFT

Traducción

Pilar Villela Mascaró
Enrique C. Mercado González

Revisión técnica

Luis Felipe Llanos Reynoso
Fernando Granados Ruiz
Lorena Martínez Verduzco
Argentina Soto Maciel
César Vela del Río
Universidad Anáhuac México

Luis Felipe Torres Gómez
Tecnológico de Monterrey, campus Querétaro

Enrique Bores Rangel
Tecnológico de Monterrey, campus Toluca

Cora Yolanda Narcia Constandse
Bernabe Alejandra Ramírez Contreras
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Manuela Martínez Palacios
Tecnológico de Estudios Superiores de Jilotepec

María Teresa López Ostría
*Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de Querétaro*

Juliana Tinajero Hernández
Instituto Tecnológico de San Juan del Río

Manuela Elvia Quiroz Velázquez
Instituto Tecnológico de Toluca

Enrique Guadarrama Tavira
Facultad de Turismo y Gastronomía, UAEM



Australia • Brasil • Estados Unidos • México • Reino Unido • Singapur

Teoría y diseño organizacional**12a. edición.**

Daft, Richard L.

Director Higher Education**Latinoamérica:**

Renzo Casapía Valencia

Gerente editorial Latinoamérica:

Jesús Mares Chacón

Coordinador de manufactura:

Rafael Pérez González

Editora:

Abril Vega Orozco

Diseño de portada:

Lumina Datamatics Inc.

Imágenes de portada:

Jeffrey Barry/Moment/

Getty Images, Kjel Larsen/Moment/

Getty Images

Adaptación de portada:

Karla Paola Benítez García

Composición tipográfica:

Inés Mendoza Hernández

© D.R. 2019 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc. Carretera México-Toluca núm. 5420, oficina 2301. Col. El Yaqui. Del. Cuajimalpa. C.P. 05320. Ciudad de México.
Cengage Learning® es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Esta es una traducción/adaptación del libro: *Organization Theory & Design*, Twelfth Edition. Richard L. Daft.
Publicado en inglés por Cengage Learning ©2019
ISBN: 978-1-285-86634-5

Datos para catalogación bibliográfica:
Daft, Richard L.
Teoría y diseño organizacional.
12a. edición.
ISBN: 978-607-526-834-7

Visite nuestro sitio web en:
<http://latinoamerica.cengage.com>



Acerca del autor

El doctor Richard L. Daft ocupa la cátedra Brownlee O. Currey, Jr., de Administración en la Escuela Superior de Administración de la Universidad Vanderbilt. Es especialista en el estudio de la teoría y el liderazgo organizacionales. También es socio de la Academia de Administración y ha ocupado un asiento en los consejos editoriales de *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* y *Journal of Management Education*. Fue editor asociado en jefe de *Organization Science* y durante tres años fue editor asociado de *Administrative Science Quarterly*.

Ha sido autor o coautor de 14 libros, entre ellos *The Executive and the Elephant: A Leader's Guide to Building Inner Excellence* (Jossey-Bass, 2010), *Building Management Skills: An Action-First Approach* (Cengage/South-Western, 2014), *Management* (Cengage/South-Western, 2016), *The Leadership Experience* (Cengage/South-Western, 2015) y *What to Study: Generating and developing Research Questions* (Sage, 1982). También publicó *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces That Change People and Organizations* (Berrett-Koehler, 2000) con Robert Lengel. Asimismo, es autor de decenas de artículos, ensayos y capítulos académicos. Sus escritos han sido publicados en *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Organizational Dynamics*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Accounting Organizations and Society*, *Management Science*, *MIS Quarterly*, *California Management Review* y *Organizational Behavior Teaching Review*. Ha recibido varios apoyos a la investigación otorgados por el gobierno para que prosiga con sus estudios del diseño de las organizaciones, la innovación y el cambio organizacionales, la implementación de estrategias y el procesamiento de información organizacional.

También es catedrático y consultor en activo. Ha sido profesor de administración, liderazgo, cambio organizacional, teoría de la organización y comportamiento organizacional. Ha participado en el desarrollo de la administración y la consultoría de muchas compañías y organizaciones públicas, entre ellas la National Academy of Science, el Oak Ridge National Laboratory, la American Banking Association, AutoZone, Aegis Technology, Bridgestone, Bell Canada, Allstate Insurance, el National Transportation Research Board, el Tennessee Parking System, Entergy Sales and Service, Bristol-Myers Squibb, el First American National Bank y el Vanderbilt University Medical Center.



PARTE 1 Introducción a las organizaciones **1**

Capítulo 1. Organizaciones y teoría organizacional 2

PARTE 2 Propósito de la organización y diseño estructural **45**

Capítulo 2. Estrategia, diseño organizacional y eficacia 46

Capítulo 3. Fundamentos de la estructura organizacional 86

PARTE 3 Elementos del diseño de los sistemas abiertos **139**

Capítulo 4. El entorno externo 140

Capítulo 5. Relaciones interorganizacionales 178

Capítulo 6. Diseño de las organizaciones para el entorno internacional 212

PARTE 4 Elementos internos del diseño **257**

Capítulo 7. Tecnologías de manufactura y servicios 258

Capítulo 8. Tecnología para el control, las empresas sociales y los Big Data 304

Capítulo 9. Tamaño, ciclo de vida y decadencia de la organización 342

PARTE 5 Administración de los procesos dinámicos **383**

Capítulo 10. Cultura organizacional y valores éticos 384

Casos de integración C1

1.0 Rondell Data Corporation C2

2.0 IKEA: Estilo escandinavo C9

3.0 First Union: Una oficina sin paredes C13

4.0 A veces un cambio sencillo no es tan sencillo C16

5.0 El departamento de servicios a donadores C21

6.0 Cisco Systems: Evolución de la estructura C25

7.0 Hartland Memorial Hospital (A): Un ejercicio de bandeja de entrada C29

Glosario G1

Índice onomástico G12

Índice de compañías IC1

Índice analítico IA1

El siguiente material se encuentra disponible en línea. Ingrese a www.cengage.com y busque el ISBN de la obra para acceder a él.

Capítulo 11. Innovación y cambio 420

Capítulo 12. Procesos de la toma de decisiones 466

Capítulo 13. Conflicto, poder y política 512



Contenido detallado

Prefacio

xv

PARTE 1 Introducción a las organizaciones 1

Capítulo 1: Organizaciones y teoría organizacional

Un vistazo a las entrañas de Xerox Corporation

*¿Qué funcionó mal?, 3 * El ingreso a la era digital, 4 * El problema de la cultura, 5 * La compañía centenaria recibe una sacudida, 5 * “Hemos dejado de fabricar copiadoras”, 6*

El diseño organizacional en acción

Temas, 7

MARCALIBROS 1.0: Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck

*Retos actuales, 9 * Propósito de este capítulo, 12*

¿Qué es una organización?

*Definición, 13 * Desde las multinacionales hasta las empresas sin fines de lucro, 14 * Importancia de las organizaciones, 15*

EN LA PRÁCTICA: Harley-Davidson

Dimensiones del diseño organizacional

Dimensiones estructurales, 18

EN LA PRÁCTICA: El Centro de Evacuación de la Escuela Primaria Shizugawa y la plataforma petrolera BP (British Petroleum) en Deepwater Horizon

	<i>Factores contingentes, 20</i>	
2	EN LA PRÁCTICA: Valve Software	21
3	<i>Resultados del desempeño y la eficacia, 23</i>	
	La evolución del diseño organizacional	24
	<i>Perspectivas históricas, 25</i>	
6	¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Evolución del estilo	26
	<i>Todo depende: Contingencias centrales, 28</i>	
	Comparación del diseño orgánico y el mecanicista	29
8	Ideas contemporáneas del diseño: La descentralización radical	31
13	EN LA PRÁCTICA: Morning Star	31
	El marco de referencia de este libro	32
	<i>Niveles de análisis, 32 * Plan de este libro, 33 * Plan de cada capítulo, 35</i>	
16	Fundamentos del diseño	35
17	Taller del capítulo 1: Medir las dimensiones de la organización	37
	Caso de análisis: No es tan sencillo: El cambio de infraestructura de Royce Consulting	38
20		

PARTE 2 Propósito de la organización y diseño estructural 45

Capítulo 2. Estrategia, diseño organizacional y eficacia

Propósito de este capítulo, 47

El papel del rumbo estratégico en el diseño organizacional 48

El propósito de la organización 51

Intención estratégica, 51

MARCALIBROS 2.0: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant

46	EN LA PRÁCTICA: Amazon	54
	<i>Las metas de las operaciones, 54 * Conflicto de metas y la organización híbrida, 57</i>	
48	EN LA PRÁCTICA: Bloomberg LP	57
	<i>La importancia de las metas, 58</i>	
	Dos marcos para escoger la estrategia y el diseño	59
	<i>Las estrategias competitivas de Porter, 60</i>	
53	¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? La fuerza de su estrategia/desempeño	61

vii

EN LA PRÁCTICA: Allegiant Travel Company	63	EN LA PRÁCTICA: Southwest Airlines	100
<i>Tipología de las estrategias de Miles y Snow, 63 * Cómo afectan las estrategias el diseño organizacional, 65 * Otros factores contingentes que afectan el diseño organizacional, 66</i>		Alternativas para el diseño organizacional	101
Evaluación de la eficacia de las organizaciones	67	<i>Actividades laborales requeridas, 101 * Relaciones de subordinación, 102 * Opciones de agrupación en departamentos, 102</i>	
<i>Definición, 67 * ¿Quién decide?, 68</i>		El diseño con base en funciones, divisiones y geografía	104
Cuatro planteamientos de la eficacia		<i>La estructura funcional, 104</i>	
<i>Planteamiento de las metas, 69 * Planteamiento de los recursos, 71 * Planteamiento de los procesos internos, 72</i>		EN LA PRÁCTICA: El Hospital Narayana Hrudayalaya	105
EN LA PRÁCTICA: BNSF RAILWAY	73	<i>La estructura funcional con nexos horizontales, 105 * La estructura divisional, 106</i>	
<i>Planteamiento de los componentes estratégicos, 73</i>		EN LA PRÁCTICA: Microsoft	109
Un modelo integral de la eficacia	75	LA ESTRUCTURA GEOGRÁFICA, 109	
EN LA PRÁCTICA: Samsung Group	78	La estructura matricial	111
Fundamentos del diseño	78	<i>Condiciones para la matriz, 112 * Fortalezas y debilidades, 113</i>	
Taller del capítulo 2: Identifique sus preferencias para las metas 80		EN LA PRÁCTICA: Englander Steel	114
Caso de análisis: El Venable Museum of Art	80	La estructura horizontal	116
Caso de análisis: Covington Corrugated Parts & Services	82	<i>Características, 117</i>	
Capítulo 3 Fundamentos de la estructura organizacional	86	EN LA PRÁCTICA: GE Salisbury	118
<i>Propósito de este capítulo, 88</i>		<i>Fortaleza y debilidades, 119</i>	
Estructura de la organización	88	Las redes virtuales y el outsourcing	120
Perspectiva de la estructura para compartir información	90	<i>Cómo funciona la estructura, 121</i>	
<i>Centralizada frente a descentralizada, 90</i>		EN LA PRÁCTICA: Sandy Springs, Georgia	121
MARCALIBROS 3.0: The Future of Management	91	<i>Fortalezas y debilidades, 122</i>	
EN LA PRÁCTICA: Toyota	92	La estructura híbrida	124
<i>Compartir información verticalmente, 93 * Compartir información y colaborar en sentido horizontal, 94</i>		Aplicaciones del diseño estructural	126
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Lo agradable/desagradable de trabajar en un equipo	99	<i>Alineación estructural, 126 * Síntomas de una deficiencia estructural, 127</i>	
<i>Coordinar relaciones, 99</i>		Fundamentos del diseño	128
		Taller del capítulo 3: Usted y la estructura de la organización	129
		Caso de análisis: C&C Grocery Stores, Inc.	130
		Caso de análisis: Aquarius Advertising Agency	133

PARTE 3 Elementos del diseño de los sistemas abiertos **139**

Capítulo 4: El entorno externo	140	EN LA PRÁCTICA: Richard Ginori	146
<i>Propósito de este capítulo, 141</i>		El entorno cambiante	146
El entorno de la organización	142	<i>La complejidad, 147 * El dinamismo, 148</i>	
<i>El entorno de la tarea, 142 * El entorno general, 144 * El entorno internacional, 145</i>		EN LA PRÁCTICA: Fujifilm Holding Corporation	148
		<i>El marco, 149</i>	

MARCALIBROS 4.0: Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right	150	MARCALIBROS 5.0: Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success	192
Adaptación a la complejidad y el dinamismo	152	Ecología de la población	193
<i>Agregar puestos y departamentos, 152 *</i>		<i>¿Qué obstaculiza la adaptación? 194</i>	
<i>Construir relaciones, 153 * Diferenciación e integración, 154 * El proceso de administración orgánico frente al mecanicista, 156</i>		EN LA PRÁCTICA: Barnes & Noble frente a Amazon	194
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Mentalidad y entorno	157	<i>Estructura organizacional y nicho de mercado, 195 * Proceso del cambio ecológico, 195 *</i>	
<i>Planes, pronósticos y capacidad de respuesta, 158</i>		<i>Estrategias para la supervivencia, 196</i>	
Modelo para adaptarse a la complejidad y el dinamismo	159	Institucionalismo, 197	
Dependencia de los recursos financieros	160	<i>La visión institucional y el diseño organizacional, 198 * Similitud institucional, 199</i>	
Influir en los recursos financieros	161	Fundamentos del diseño	202
<i>Establecer relaciones formales, 161</i>		Taller del capítulo 5: La Shamatosi	204
EN LA PRÁCTICA: Omnicom y Publicis	162	Caso de análisis: ¿Por qué es tan difícil cooperar?	205
<i>Influir en sectores clave, 164</i>		Caso de análisis: Oxford Plastics Company	206
EN LA PRÁCTICA: Amazon y Walmart	164	Capítulo 6 Diseño de organizaciones para el entorno internacional	212
EN LA PRÁCTICA: Huawei Technologies	165	<i>Propósito de este capítulo, 214</i>	
Modelo integrador de la organización y el entorno	167	Entrar al ámbito global	214
Fundamentos del diseño	168	<i>Motivos para la expansión global, 215</i>	
Taller del capítulo 4: Las organizaciones de su confianza	169	MARCALIBROS 6.0: The World is Flat: A Brief History of The Twenty-First Century	215
Caso de análisis: CPI Corporation: ¿Qué sucedió?		EN LA PRÁCTICA: Amway	218
Caso de análisis: Mellizos paradójicos: Acme y Omega Electronics	171	<i>Etapas del desarrollo internacional, 219</i>	
Capítulo 5 Las relaciones interorganizacionales	178	¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? ¿Cuánta inteligencia cultural tiene?	221
<i>Propósito de este capítulo, 180</i>		<i>Expansión global por medio de alianzas y adquisiciones internacionales, 222</i>	
Ecosistemas organizacionales	180	EN LA PRÁCTICA: La expansión internacional de China	223
<i>¿Ha muerto la competencia?, 181</i>		Los retos del diseño global	223
EN LA PRÁCTICA: Apple y Samsung	183	<i>Mayor complejidad y diferenciación, 224</i>	
<i>El papel cambiante de la administración, 183 *</i>		<i>* Mayor necesidad de coordinación, 225 *</i>	
<i>Marco interorganizacional, 185</i>		<i>Mayor dificultad para transferir conocimiento e innovación, 226</i>	
Dependencia de los recursos	185	Diseñar la estructura para que embone con la estrategia global	228
<i>Tipos de relaciones basados en la dependencia de los recursos, 186 * Implicaciones para el poder, 188</i>		<i>Estrategias para oportunidades globales o locales, 228</i>	
EN LA PRÁCTICA: Facebook	188	EN LA PRÁCTICA: Panasonic	231
Redes colaborativas	188	<i>División internacional, 231 * Estructura de división global de productos, 232 * Estructura de división global geográfica, 234</i>	
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Redes de contactos profesionales	189	EN LA PRÁCTICA: Colgate-Palmolive Company	235
<i>¿Por qué colaborar?, 189</i>		<i>Estructura matricial global, 235</i>	
EN LA PRÁCTICA: Accelerating Medicines Partnership (Asociación para el Rápido Desarrollo de Fármacos)	191		
<i>De rivales a socias, 191</i>			

EN LA PRÁCTICA: ABB Group	237	El modelo trasnacional de organización	242
Otros mecanismos para la coordinación global	238	Fundamentos del diseño	246
<i>Equipos globales, 238</i>			
EN LA PRÁCTICA: L'Oréal	239	Taller del capítulo 6: ¿Hecho en Estados Unidos?	247
<i>Planeación en la oficina matriz, 240 * Roles ampliados de coordinación, 240 * Beneficios de la coordinación, 241</i>		Caso de análisis: TopDog Software	248
		Caso de análisis: Rhodes Industries	249

PARTE 4 Elementos internos del diseño 257

Capítulo 7: Tecnologías de manufactura y de servicios	258	Fundamentos del diseño	292
<i>Propósito de este capítulo, 261</i>		Taller del capítulo 7: Tecnología de un bistró	294
Tecnología productiva central de la organización	262	Caso de análisis: AV Corporate: Proyecto Software Tool	294
<i>Compañías fabriles, 262 * Estrategia, tecnología y desempeño, 265</i>		Capítulo 8: Tecnología para el control, las empresas sociales y los Big Data	304
Aplicaciones contemporáneas	265	<i>Propósito de este capítulo, 306</i>	
<i>Tendencias, 266</i>		Evolución de las tecnologías de la información	306
EN LA PRÁCTICA: Carnival Cruise Lines	266	La filosofía y el enfoque de los sistemas de control	308
MARCALIBROS 7.0: Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology	267	<i>Cambios en la filosofía del control, 308 * El modelo de control de la realimentación, 311</i>	
<i>La fábrica inteligente, 268 * La fábrica esbelta, 269</i>		¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? ¿Su estilo es el de establecer metas?	312
EN LA PRÁCTICA: La-Z-Boy	270	<i>El nivel organizacional: el balanced scorecard, 313 * El nivel departamental: El control del comportamiento versus el de los resultados, 316</i>	
<i>Implicaciones para la estructura y el desempeño, 272</i>		EN LA PRÁCTICA: El Centro Médico de la Universidad de Tennessee	316
Tecnología central de los servicios de la organización	273	MARCALIBROS 8.0: The Checklist Manifesto: How to Get Things Right	318
<i>Compañías de servicios, 273</i>		Facilitar la coordinación y la eficiencia de los empleados	318
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Manufacturas versus servicios	276	<i>Administración del conocimiento, 318 * Análisis de las redes sociales, 320</i>	
EN LA PRÁCTICA: El Hospital Infantil de Seattle	276	Agregar valor estratégico	322
<i>Diseñar la organización de servicios, 277</i>		<i>Los negocios en redes sociales, 323</i>	
EN LA PRÁCTICA: Home Depot Inc.	278	EN LA PRÁCTICA: General Motors	323
Tecnología no central de los departamentos	279	<i>El diseño estructural para los negocios en redes sociales, 324 * Los Big Data, 325 * Los Big Data y la estructura organizacional, 328</i>	
<i>Variedad, 279 * Carácter analizable, 280 * Marco, 280 * Diseño de los departamentos, 282</i>		EN LA PRÁCTICA: Caesars Entertainment	330
EN LA PRÁCTICA: Memorial Sloan-Kettering Cancer Center	282	Impacto en el diseño organizacional	331
Interdependencia del flujo de trabajo entre los departamentos	284	Fundamentos del diseño	332
<i>Tipos, 285</i>		Taller del capítulo 8: Ejercicio del balanced scorecard	334
EN LA PRÁCTICA: Southwest Airlines	287	Caso de análisis: Century Medical	336
<i>Prioridad estructural, 288, Implicaciones estructurales, 288</i>		Caso de análisis: ¿Alguien me escucha?	337
EN LA PRÁCTICA: Equipos deportivos	289		
Sistemas sociotécnicos	290		

Capítulo 9: Tamaño, ciclo de vida y decadencia de la organización	342	La burocracia en un mundo cambiante	360
<i>Propósito de este capítulo, 344</i>		<i>Organizar sistemas temporales, 361</i>	
El tamaño de la organización: ¿Más grande es mejor?	344	EN LA PRÁCTICA: El Ejército de Salvación	361
<i>Presiones para crecer, 344</i>		<i>Otros enfoques para combatir la burocracia, 362</i>	
MARCALIBROS 9.0: Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big	345	La burocracia <i>versus</i> otras formas de control	363
<i>Dilemas de gran tamaño, 346</i>		<i>El control burocrático, 363</i>	
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? ¿De qué tamaño es la organización indicada para usted?	348	EN LA PRÁCTICA: East Resources Inc. y Royal Dutch Shell PLC	365
EN LA PRÁCTICA: Dell Inc.	350	<i>El control del mercado, 365 * El control del clan, 366</i>	
El ciclo de vida de la organización	350	EN LA PRÁCTICA: Menlo Innovations, FAVI	367
<i>Etapas de desarrollo del ciclo de vida, 350</i>		Decadencia y de la organización y reducción de su tamaño	368
EN LA PRÁCTICA: Google	354	<i>Definición y causas, 368</i>	
<i>Características organizacionales durante el ciclo de vida, 354</i>		EN LA PRÁCTICA: Eastman Kodak	369
Tamaño, burocracia y control de la organización	355	<i>Un modelo de las etapas de la decadencia, 370 * Implementar la reducción de tamaño, 371</i>	
<i>¿Qué es la burocracia?</i>	356	Fundamentos del diseño	373
EN LA PRÁCTICA: United Parcel Service (UPS)	357	Taller del capítulo 9: Control en el aula	375
<i>El tamaño y el control estructural, 358</i>		Caso de análisis: Yahoo: “¡A trabajar!”	375
		Caso de análisis: Sunflower Incorporated	376

PARTE 5 Administración de los procesos dinámicos **383**

Capítulo 10: Cultura organizacional y valores éticos	384	Valores éticos y responsabilidad social	400
<i>Propósito de este capítulo, 386</i>		<i>Fuentes de los principios éticos individuales, 400 * Ética de los administradores, 401 * Responsabilidad social de las compañías, 403</i>	
La cultura organizacional	386	MARCALIBROS 10.0: Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business	404
<i>¿Qué es la cultura?, 386 * Surgimiento y propósito de la cultura, 387</i>		<i>¿Vale la pena ser bueno?</i>	405
EN LA PRÁCTICA: Billtrust	388	Cómo modelan los administradores la cultura y la ética	405
CÓMO INTERPRETAR LA CULTURA, 389		<i>Liderazgo basado en valores, 406</i>	
Diseño de la organización y cultura	393	EN LA PRÁCTICA: Costco	407
LA CULTURA DE ADAPTABILIDAD, 394		<i>Estructura y sistemas formales, 408</i>	
EN LA PRÁCTICA: Zappos	394	La cultura y la ética de las compañías en un entorno global	410
<i>La cultura de la misión, 395 * La cultura de clan, 395 * La cultura burocrática, 395 * Fuerza de la cultura y subculturas organizacionales, 396</i>		Fundamentos del diseño	411
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Preferencia por una cultura corporativa	397	Taller del capítulo 10: El peso de la ética	413
EN LA PRÁCTICA: Pitney Bowes Credit Corporation	397	Caso de análisis: Implementación del cambio en National Industrial Products	413
Cultura constructiva, aprendizaje y desempeño	398	Caso de análisis: Los muchachos <i>versus</i> la compañía	415
EN LA PRÁCTICA: Box	398		

Casos de integración

1.0 Rondell Data Corporation	C2	Glosario	G1
2.0 IKEA: Estilo escandinavo	C9	Índice onomástico	G12
3.0 First Union: Una oficina sin paredes	C13	Índice de compañías	IC1
4.0 A veces un cambio sencillo no es tan sencillo	C16	Índice analítico	IA1
5.0 El departamento de servicios a donadores	C21		
6.0 Cisco Systems: Evolución de la estructura	C25		
7.0 Hartland Memorial Hospital (A): Un ejercicio de bandeja de entrada	C29		

El siguiente material se encuentra disponible en línea. Ingrese a www.cengage.com y busque el ISBN de la obra para acceder a él.

Capítulo 11: Innovación y cambio	420	EN LA PRÁCTICA: Zappos	445
<i>Propósito de este capítulo, 422</i>		El cambio cultural	445
El papel estratégico del cambio	422	<i>Fuerzas para el cambio cultural, 445 *</i>	
<i>Innovar o fallar, 422 * Tipos estratégicos de innovación y cambio, 424</i>		<i>Intervenciones del desarrollo organizacional para crear un cambio cultural, 447</i>	
EN LA PRÁCTICA: Elkay Manufacturing	425	EN LA PRÁCTICA: UnitedHealth Group	448
Elementos para un cambio exitoso	426	Estrategias para instituir el cambio	449
El cambio tecnológico	428	<i>Liderazgo para el cambio, 449 * Técnicas para la implementación, 450 * Técnicas para superar la resistencia, 451</i>	
¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? ¿Es usted innovador?	429	Fundamentos del diseño	453
<i>El enfoque ambidiestro, 430 * El enfoque de la base a la cima, 431</i>		Taller del capítulo 11: Clima de innovación	454
EN LA PRÁCTICA: Taco Bell y Frito-Lay	431	Caso de análisis: Shoe Corporation de Illinois	456
<i>Técnicas para propiciar el cambio tecnológico, 432</i>		Caso de análisis: El malestar del sur	460
MARCALIBROS 11.0: Creativity Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration	434	Capítulo 12: Procesos de la toma de decisiones 466	
Nuevos productos y servicios	435	<i>Propósito de este capítulo, 468</i>	
<i>Tasa de éxito de los nuevos productos, 436 *</i>		Clases de decisiones	468
<i>Razones del éxito de los nuevos productos, 437 *</i>		EN LA PRÁCTICA: McDonald's	469
<i>Modelo de coordinación horizontal, 437</i>		La toma de decisiones individual	470
EN LA PRÁCTICA: Corning, Inc.	439	<i>El enfoque racional, 471</i>	
<i>La innovación abierta y el crowdsourcing, 439 *</i>		EN LA PRÁCTICA: Saskatchewan Consulting	473
<i>Conquistar una ventaja competitiva: La velocidad es imprescindible, 441</i>		<i>La perspectiva de la racionalidad limitada, 474</i>	
Estrategia y cambio estructural	441	¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Tomar decisiones importantes	477
<i>El enfoque de doble centro, 442 * Diseño de la organización para implementar el cambio administrativo, 443</i>		MARCALIBROS 12.0: Blink: The Power of Thinking Without Thinking	479
EN LA PRÁCTICA: GlaxoSmithKline	444	La toma de decisiones organizacional	480

<i>El enfoque de las ciencias administrativas, 480 *</i>			
<i>El modelo de Carnegie, 482</i>			
EN LA PRÁCTICA: The New York Times	482		
<i>El modelo de la decisión gradual, 484</i>			
EN LA PRÁCTICA: Ford Motor Company	485		
Las decisiones organizacionales y el cambio	488		
<i>Combinación del modelo gradual y el de Carnegie, 488 * El modelo del bote de basura, 488</i>			
EN LA PRÁCTICA: Nike	492		
Marco para la toma de decisiones en contingencias	493		
<i>Consenso sobre el problema, 493 * Conocimiento técnico para las soluciones, 494 * Marco de la contingencia, 494</i>			
Circunstancias especiales para decidir	497		
<i>Entornos de gran velocidad, 497 * Errores y enseñanzas de las decisiones, 498 * Sesgos cognitivos, 499 * Superar los sesgos cognitivos, 500</i>			
Fundamentos del diseño	501		
Taller del capítulo 12: ¿Los prejuicios influyen en las decisiones que toma?	503		
Caso de análisis: Tronar el látigo	504		
Caso de análisis: Restaurante mediterráneo Medici	505		
Respuestas de las preguntas del "taller"	506		
Capítulo 13: Conflicto, poder y política	512		
<i>Propósito de este capítulo, 514</i>			
Conflictos entre departamentos en las organizaciones	514		
<i>Fuentes de conflicto, 515</i>			
		EN LA PRÁCTICA: Las Fuerzas Armadas de Estados Unidos	518
		<i>El modelo racional frente al político, 518</i>	
		<i>*Tácticas para mejorar la colaboración, 520</i>	
		EN LA PRÁCTICA: La técnica de administración del Viernes de locos (<i>Freaky Friday</i>)	522
		El poder y las organizaciones	523
		<i>El poder individual frente al organizacional, 524* El poder frente a la autoridad, 524 *</i>	
		<i>Fuentes del poder vertical, 525 * La fuerza del empoderamiento, 529</i>	
		EN LA PRÁCTICA: Morning Star	530
		<i>Fuentes del poder horizontal, 530</i>	
		EN LA PRÁCTICA: Alianza Internacional de Empleados Teatrales	533
		EN LA PRÁCTICA: Sistema de Salud Carilion	535
		Los procesos políticos en las organizaciones	536
		<i>Definición, 536 * Cuándo usar la actividad política, 537</i>	
		Uso del poder suave y la política	538
		¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO? Habilidades políticas	539
		<i>Tácticas para aumentar el poder, 540 * Tácticas políticas para usar el poder, 541</i>	
		EN LA PRÁCTICA: El Vaticano	541
		MARCALIBROS 13.0: Influence: Science and Practice	543
		EN LA PRÁCTICA: El Banco Mundial	544
		Fundamentos del diseño	544
		Taller del capítulo 13: ¿Usted cómo maneja los conflictos?	546
		Caso de análisis: The Daily Tribune	547
		Caso de análisis: La iniciativa de New Haven	548

Consideré que esta 12a. edición de *Teoría y diseño organizacional* debía integrar los problemas actuales del diseño organizacional y las ideas y las teorías significativas de una forma que los estudiantes encontrarán interesante y amena. Cada capítulo contiene un promedio de 37 menciones de nuevos descubrimientos y ejemplos nuevos que actualizan el contenido para que les resulte aplicable. Además, algunos elementos destacados son los recuadros de “Preguntas sobre el diseño usadas para administrar” y “¿Cómo encaja usted en el diseño?”, así como la actualización de todos los capítulos mediante la inclusión de las ideas más recientes, ejemplos de casos nuevos, reseñas de libros nuevos y nuevos casos de integración al final del libro. El campo de estudio de las organizaciones contiene innumerables investigaciones y teorías que presentan muchos conocimientos que ayudarán a los estudiantes y a los administradores a conocer el mundo de sus organizaciones y a resolver problemas de la vida real. Mi misión es combinar los conceptos y los modelos de la teoría organizacional con los hechos cambiantes del mundo real para presentar una visión del diseño organizacional tan actualizada como sea posible.

Características distintivas de esta edición

En un curso típico de teoría organizacional habrá muchos estudiantes que no cuenten con una amplia experiencia laboral, sobre todo en el nivel intermedio o el alto donde esa teoría tiene mayor aplicación. Es más, se dice que hoy muchos estudiantes no leen los ejemplos del caso inicial ni los recuadros de los capítulos y que, en cambio, prefieren concentrarse en el contenido del capítulo. Para interesar a los estudiantes en el mundo de las organizaciones, se utilizan los recuadros “Preguntas sobre el diseño usadas para administrar” al inicio de cada capítulo. Estas preguntas llevan de inmediato a los estudiantes a pensar en los conceptos del diseño organizacional y a expresar sus ideas y opiniones sobre el mismo. Otra característica de los capítulos son los recuadros “¿Cómo encaja usted en el diseño?”, que hacen ver a los estudiantes cuáles son su estilo y su planteamiento personales y cómo encajan en una organización. Otras actividades prácticas que hacen que los estudiantes apliquen los conceptos del capítulo son los nuevos recuadros de los “Marcalibros” y “En la práctica”, así como casos nuevos al final del capítulo y casos de integración nuevos para que los estudiantes los analicen. El conjunto total de las características amplía y mejora sustancialmente el contenido y la accesibilidad del libro. Los diversos recursos pedagógicos sirven para aumentar el interés de los estudiantes por los materiales del texto.

¿Cómo encaja usted en el diseño? En cada capítulo, los recuadros de “¿Cómo encaja usted en el diseño?” incluyen un breve cuestionario sobre el estilo y las preferencias de los estudiantes que proporciona retroalimentación de cómo encajan en organizaciones o situaciones particulares. Por ejemplo, algunos temas de los cuestionarios son: “¿Cuánta inteligencia cultural tiene?”, “¿Cuánta fuerza estratégica tiene usted?”, “¿Está usted preparado para cumplir con un papel internacional?”, “¿Qué cultura corporativa prefiere?”, “¿Su estilo es el de establecer metas?”, “Tomar decisiones importantes” y “Redes de contactos profesionales”. La retroalimentación de estos breves cuestionarios conecta las preferencias personales del estudiante con el material del capítulo para aumentar su interés y demostrar que los conceptos del capítulo son importantes.

Preguntas sobre el diseño usadas para administrar. Cada capítulo empieza con tres juicios de opinión breves que captan el interés de los estudiantes para aclarar sus ideas sobre el material y los conceptos que siguen. Estos enunciados están basados en la idea de

que si los estudiantes expresan primero sus opiniones, después estarán más abiertos e interesados en recibir el material que se relaciona con las preguntas. Estos son algunos ejemplos de enunciados que piden a los estudiantes que digan si están de acuerdo o no:

Cierto nivel de conflictos es bueno para las organizaciones.
Las medidas financieras son las mejores para evaluar el desempeño de las empresas.
Las organizaciones sabias deberían alentar el uso de Twitter entre sus administradores.
La tarea prioritaria del CEO es asegurarse de que la organización esté bien diseñada.
Cuando los administradores toman una decisión deben emplear un proceso racional tan objetivo como sea posible.

El seguimiento de las tres preguntas de “Preguntas sobre el diseño usadas para administrar” está en los tres cuadros “Califique su respuesta” que contiene más adelante cada capítulo para que los estudiantes puedan comparar sus opiniones originales con la respuesta “correcta” o más adecuada según los conceptos del capítulo. Los estudiantes pueden ver si sus ideas y modelos mentales acerca de las organizaciones coinciden con el mundo organizacional.

Marcalibros. Los “Marcalibros” contienen reseñas breves de libros que reflejan temas de interés para los administradores que trabajan en organizaciones del mundo real. Estas reseñas son una característica singular de este libro y describen los distintos caminos que están recorriendo las compañías para lidiar con los cambios en el entorno actual. Algunos de los “Marcalibros” de esta edición son *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All*, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business* y *Creativity Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*.

En la práctica. Esta edición contiene muchos ejemplos nuevos de “En la práctica” que ilustran los conceptos teóricos en el marco de las organizaciones. Muchos ejemplos son internacionales, y todos están basados en organizaciones reales. Los capítulos contienen 50 casos nuevos de “En la práctica”, entre ellos, Fujifilm Holding Corporation, Carnival Cruise Lines, Omnicom y Publicis, Amway, Harley Davidson, Morning Star, Valve Software, Amazon, la técnica administrativa del *Viernes Extraño (Freaky Friday)*, Bloomberg PLC, Apple, Taco Bell y Frito Lay, L’Oreal, las Fuerzas Armadas de Estados Unidos, Box, BNSF Railway, Toyota Motor Corporation, Royal Dutch Shell PLC, United Health Group, Allegiant Travel, el Vaticano, Nike, Richard Ginori, Caeser’s Entertainment, la Alianza Internacional de Empleados de Teatrales, Dell, la población de Sandy Springs en Georgia, Panasonic, Zappos y el Hospital Narayana Hrudayalaya.

Portafolios del gerente. En los márgenes de los capítulos aparecen estos ladillos que explican a los estudiantes cómo emplear los conceptos para analizar casos y administrar organizaciones.

Figuras ilustrativas. De tiempo en tiempo, incluimos figuras que han sido rediseñadas de modo que comuniquen los conceptos con más claridad y que ayuden a los estudiantes a visualizar las relaciones organizacionales.

Fundamentos del diseño. Esta sección de los capítulos contiene un resumen y una interpretación que enseñan a los estudiantes por qué los puntos esenciales de cada capítulo son importantes en el contexto más amplio de la teoría y el diseño organizacional.

Caso de análisis. Estos casos embonan con los conceptos de los capítulos y son un vehículo para que los estudiantes los analicen y discutan. Algunos casos nuevos son “No es tan sencillo: El cambio de la infraestructura de Royce Consulting”; “El Venable Museum

of Art”; “CPI Corporation: ¿Qué sucedió?”; “AV Corporate: Proyecto Software Tool”; “Yahoo: ¡A trabajar!”; “Los muchachos *versus* la compañía”, y “El restaurante mediterráneo Medici”.

Casos de integración. Hemos ampliado los casos de integración al final del libro y los hemos posicionado de modo que alienten la participación y la discusión de los estudiantes. Los casos incluidos son: *Rondell Data Corporation*, *IKEA: Estilo escandinavo*, *First Union: Una oficina sin paredes*, *A veces un cambio sencillo no es tan sencillo*, *El departamento de servicios a donadores*, *Cisco Systems: Evolución de la estructura* y *Hartland Memorial Hospital (A): Un ejercicio de bandeja de entrada*.

Conceptos nuevos

En esta 12a. edición hemos ampliado o agregado muchos conceptos. Hemos incluido material nuevo sobre la creciente complejidad del entorno de las organizaciones, las empresas sociales, el conflicto de metas y la organización híbrida, la analítica de los Big Data, el movimiento ambientalista y la sostenibilidad, la necesidad de colaboración, el análisis de las redes sociales, la cuasi racionalidad, los prejuicios de los administradores en la toma de decisiones, las etapas de la innovación disruptiva, la fábrica inteligente y las tendencias en la producción, los concursos de innovación y el *crowdsourcing*, los tipos de relaciones que dependen de los recursos, la descentralización radical y el diseño de la organización sin jefes, el capitalismo consciente y los equipos globales como vía para resolver la tensión entre la necesidad de uniformidad global y la necesidad de capacidad de respuesta a lo local.

Organización de los capítulos

Cada capítulo tiene un punto focal y está organizado dentro de un marco lógico. Muchos libros de texto de teoría organizacional tratan el material siguiendo una secuencia, como “aquí está la visión A, aquí la visión B, aquí la visión C” y así sucesivamente. *Teoría y diseño organizacional* muestra cómo se aplican en las organizaciones. Es más, cada capítulo se ciñe al punto esencial. Los estudiantes no encuentran material extraño ni las pugnas metodológicas que se presentan entre los investigadores organizacionales y que solo generan confusiones. El grueso de la investigación en la mayor parte de los campos apunta a una tendencia mayor, que es la que presentamos aquí. Varios capítulos desarrollan un marco que ordena las ideas principales en un plan general.

Este libro ha sido probado ampliamente por los estudiantes. Hemos usado su retroalimentación y la de los profesores para la revisión del texto. La combinación de los conceptos de la teoría organizacional, las reseñas de libros, los ejemplos de organizaciones líderes, los cuestionarios de autoconocimiento, los casos ilustrativos, los ejercicios prácticos y otros recursos de la enseñanza están diseñados para cubrir las necesidades de aprendizaje de los estudiantes y ellos han respondido de forma favorable.

Suplementos*

Sitio web compañero*. Acceda a recursos importantes para la enseñanza en el sitio web compañero. Para su comodidad, puede descargar versiones electrónicas de los suplementos para instructores en la sección del sitio protegida por una contraseña, inclusive el Manual del profesor, el Banco de exámenes y las Presentaciones en PowerPoint.

Para acceder a esos materiales adicionales del curso y los recursos afines, por favor visite www.cengagebrain.com. En la página home de CengageBrain.com, busque el ISBN de su título (en la cubierta trasera de su libro) utilizando el cuadro de búsqueda que está en la parte superior de la página. Esto le conducirá a la página del producto donde encontrará los recursos compañeros sin costo alguno.

Manual del profesor*. El Manual del profesor contiene reseñas del capítulo, esquemas del capítulo, refuerzos para la lectura, preguntas para discutir, discusión de actividades, discusión de casos de los capítulos y notas de los casos integradores.

Banco de exámenes Cognero*. El Banco de exámenes Cognero contiene un software para crear exámenes que es muy fácil de usar. Los profesores pueden añadir o editar preguntas, instrucciones y respuestas, y pueden escoger preguntas (de manera aleatoria o numérica) viéndolos previamente en la pantalla. Los profesores también pueden crear y aplicar pruebas rápidas en línea.

Presentación de clases en PowerPoint*. Las Presentaciones en PowerPoint permiten a los profesores preparar a su medida las presentaciones en multimedia en el aula. Preparadas en unión con el texto y la guía de recursos del profesor, el paquete contiene alrededor de 150 transparencias. Incluye figuras del texto así como materiales exteriores para complementar los conceptos de los capítulos. El material está ordenado por capítulo y puede ser modificado o ampliado para uso individual en el aula.

Ejercicios prácticos de Teoría y diseño organizacional, segunda edición*. Por H. Eugene Baker III y Steven K. Paulson de la Universidad del Norte de Florida.

El propósito esencial de los *Ejercicios prácticos de teoría y diseño organizacional*, modelados en función de la tabla de contenido de *Teoría y diseño organizacional*, es proporcionar a los cursos de teoría organizacional un conjunto de ejercicios para el aula que ayuden a los estudiantes a comprender e interiorizar mejor los principios básicos del curso. Los capítulos del libro cubren los conceptos más básicos del campo, los cubiertos más ampliamente. Cada capítulo se concentra en un tema central, como el poder organizacional, la tecnología de producción o la cultura organizacional, y proporciona todos los materiales necesarios para participar plenamente en tres ejercicios diferentes. Algunos ejercicios son para que los realicen individuos, otros para trabajar en grupos y otros más se pueden usar de un modo u otro. Los ejercicios van desde cuestionarios de evaluación, basados en la instrumentación, hasta las actividades creativas de producción.

Agradecimientos

Escribir un libro de texto es un trabajo en equipo. Esta 12a. edición ha integrado las ideas y el trabajo arduo de muchas personas que merecen mi gratitud. La contribución de los revisores y los participantes en los grupos de enfoque fue especialmente importante. Alabaron muchas características, criticaron las cosas que no funcionaban bien y ofrecieron sugerencias valiosas.

* Este material se encuentra disponible en inglés. Contacte a su representante para mayor información.

David Ackerman
University of Alaska, Southeast

Kristin Backhaus
SUNY New Paltz

Michael Bourke
Houston Baptist University

Suzanne Clinton
Cameron University

Pat Driscoll
Texas Woman's University

Jo Anne Duffy
Sam Houston State University

Cheryl Duvall
Mercer University

Allen D. Engle, Sr.
Eastern Kentucky University

Patricia Feltes
Missouri State University

Robert Girling
Sonoma State University

Yezdi H. Godiwalla
University of Wisconsin-Whitewater

John A. Gould
University of Maryland

George Griffin
Spring Arbor University

Leda McIntyre Hall
Indiana University, South Bend

Ralph Hanke
Pennsylvania State University

Bruce J. Hanson
Pepperdine University

Thomas Head
Roosevelt University

Patricia Holahan
Stevens Institute of Technology

Jon Kalinowski
Minnesota State University, Mankato

Guiseppe Labianca
Tulane University

Jane Lemaster
University of Texas–Pan American

Kim Lukaszewski
SUNY New Paltz

Steven Maranville
University of Saint Thomas

Rick Martinez
Baylor University

Ann Marie Nagye
Mountain State University

Janet Near
Indiana University

Julie Newcomer
Texas Woman's University

Frank Nolan
Liberty University

Asbjorn Osland
George Fox University

Laynie Pizzolatto
Nicholls State University

Paula Reardon
State University of New York, Delhi

Samantha Rice
Abilene Christian University

Richard Saaverda
University of Michigan

W. Robert Sampson
University of Wisconsin, Eau Claire

Amy Sevier
University of Southern Mississippi

W. Scott Sherman
Pepperdine University

Marjorie Smith
Mountain State University

R. Stephen Smith
Virginia Commonwealth University

Filiz Tabak
Towson University

Thomas Terrell
Coppin State College

Jack Tucci
Southeastern Louisiana University

Renee Tyre
Wilmington University

Isaiah Ugboro
North Carolina A&T State University

Judith White
Santa Clara University

Warren Watson
University of North Texas

Jan Zahrly
University of North Dakota

Richard Weiss
University of Delaware

En cuanto a mis colegas profesionales, agradezco la retroalimentación y los estímulos intelectuales que me proporcionaron mis amigos y compañeros de la Owen School de Vanderbilt: Bruce Barry, Rich Oliver, David Owens, Ty Park, Ranga Ramanujam y Bart Victor. También estoy en deuda con el decano Eric Johnson y el decano asociado Sal March, quienes me proporcionaron el tiempo y los recursos necesarios para que me actualizara en cuanto a la literatura sobre el diseño organizacional y preparara las revisiones de este libro.

Dedico un agradecimiento especial a mi editora asociada, Pat Lane, quien con suma habilidad escribió algunos materiales sobre diversos temas y características especiales, encontró recursos e hizo un trabajo sobresaliente con la edición del manuscrito y las pruebas de las páginas. El entusiasmo personal de Pat y el cuidado que puso en el contenido del texto han permitido que esta edición siga siendo una obra excelente. Gracias también a DeeGee Lester que trabajó en la preparación de los casos al final de los capítulos y también los de integración. Su habilidad creativa para escribir dio vida a temas organizacionales que los estudiantes disfrutarán discutiendo y resolviendo.

El equipo de Cengage Learning también merece una mención especial. Scott Person hizo un magnífico trabajo con el diseño del proyecto y ofreciendo ideas para mejorarlo. Suzanne Wilder y Josh Wells hicieron un magnífico trabajo con el desarrollo administrativo del contenido, no permitieron que las personas o el proyecto se salieran de calendario y, al mismo tiempo, resolvieron problemas con creatividad y rapidez. Jennifer Ziegler y Joseph Malcolm, los gerentes del proyecto, lo coordinaron de forma sobresaliente y aplicaron su creatividad y sus destrezas administrativas para que el libro pudiera quedar terminado a tiempo. Además, Emily Horowitz, gerente de marketing; Kristen Hurd, directora de marketing, y Christopher Walz, coordinador de marketing, ofrecieron su apoyo, creatividad y valiosa experiencia de mercado.

Por último, quiero agradecer el amor y el apoyo de mis hijas, Danielle, Amy, Roxanne, Solange y Elizabeth, y de Nelson, mi nieto recién nacido, que hacen que mi vida sea especial durante el inapreciable tiempo que pasamos juntos.

Richard L. Daft
Nashville, Tennessee

Introducción a las organizaciones

Capítulo 1 Organizaciones y teoría organizacional

1

PARTE



1

Organizaciones y teoría organizacional



Objetivos de aprendizaje

Cuando haya leído este capítulo, usted podrá:

1. Definir el término organización y la importancia de las organizaciones en la sociedad.
2. Señalar los retos que las organizaciones afrontan hoy en día.
3. Entender cómo los conceptos del diseño organizacional son aplicables a una compañía grande, como Xerox.
4. Reconocer las dimensiones estructurales de las organizaciones y las contingencias que influyen en la estructura.
5. Saber cuál es la diferencia entre eficiencia y eficacia, así como el enfoque que emplean los grupos de interés para medir la eficacia.
6. Explicar las perspectivas históricas de las organizaciones.
7. Explicar la diferencia entre el diseño mecanicista de las organizaciones y el orgánico, así como los factores contingentes que suelen acompañar a uno y otro.
8. Exponer la tendencia actual hacia un diseño organizacional sin jefes.

Un vistazo a las entrañas de Xerox Corporation

¿Qué funcionó mal? • El ingreso a la era digital • El problema de la cultura • La compañía centenaria recibe una sacudida • “Hemos dejado de fabricar copadoras”

El diseño organizacional en acción

Temas • Retos actuales • Propósito de este capítulo

¿Qué es una organización?

Definición • Desde las multinacionales hasta las empresas sin fines de lucro • Importancia de las organizaciones

Dimensiones del diseño organizacional

Dimensiones estructurales • Factores contingentes • Resultados del desempeño y la eficacia

La evolución del diseño organizacional

Perspectivas históricas • Todo depende: Contingencias centrales

Comparación del diseño orgánico y el mecanicista

Ideas contemporáneas del diseño: La descentralización radical

El marco de este libro

Niveles de análisis • Plan de este libro • Plan de cada capítulo

Fundamentos del diseño

Antes de leer este capítulo, por favor conteste si está de acuerdo con los siguientes enunciados:

1 Comprendemos una organización si comprendemos principalmente qué personas la constituyen.

SÍ _____ NO _____

2 El papel fundamental de los administradores en las organizaciones mercantiles es lograr el máximo de eficiencia.

SÍ _____ NO _____

3 Una tarea prioritaria del CEO es asegurarse de que la organización esté bien diseñada.

SÍ _____ NO _____

**PREGUNTAS
SOBRE EL
DISEÑO
USADAS PARA
ADMINISTRAR**

Un vistazo a las entrañas de Xerox Corporation

Es probable que casi todos hayamos usado la palabra *Xerox* cuando hablamos de copias en papel. Las máquinas copiadoras fueron la base de la fama de Xerox Corporation. A principios del siglo XXI, Xerox aparentemente estaba en el mejor de los mundos: sus ingresos aumentaban a gran velocidad, el precio de sus acciones subía como la espuma y la tecnología de su nueva línea de copadoras-impresoras computarizadas era superior a la de productos rivales. Sin embargo, no habían pasado siquiera dos años cuando muchos consideraron que Xerox había quedado en el pasado y que su destino sería perderse en la historia. Considere estos hechos:

- Las ventas y las ganancias de Xerox se desplomaron cuando las compañías rivales pudieron ofrecer productos comparables a sus máquinas digitales de última generación, pero a precios más bajos.
- Las pérdidas de Xerox para el primer año del siglo XXI sumaron 384 millones de dólares, y la compañía siguió trabajando con números rojos. Su deuda ascendió a 18 mil millones de dólares.
- La acción de Xerox cayó de un máximo de 64 dólares a menos de cuatro, en medio del temor de que la compañía se declarara en quiebra para obtener protección federal. En un plazo de 18 meses, la pérdida patrimonial de los accionistas de Xerox sumó 38 mil millones de dólares.
- Xerox despidió a 22 mil trabajadores, lo cual desmoralizó y debilitó incluso más la lealtad de los empleados restantes. Además, la compañía se alejó de sus grandes clientes debido a una reestructuración en que colocó a los vendedores en territorios que no conocían y agrupó la facturación en paquetes, lo cual condujo a una gran confusión y a errores de cobranza.

¿Qué funcionó mal?

El deterioro que registró la compañía representa un caso clásico de los errores de una organización y su decadencia. Aparentemente, Xerox se derrumbó de un día para otro, pero sus problemas estuvieron relacionados con una serie de errores organizacionales que ocurrieron a lo largo de muchos años.

Xerox fue constituida en 1906 con el nombre de Haloid Company, un negocio de productos fotográficos que creó la primera copadora xerográfica del mundo en 1959. Sin lugar a dudas, la copadora 914 fue una máquina que generó mucho dinero. Cuando fue retirada del mercado, a principios de la década de 1970, era el producto industrial con

ventas más altas de todos los tiempos y Xerox, el nuevo nombre de la compañía, aparecía en los diccionarios como sinónimo de fotocopiar. Sin embargo, como muchas organizaciones rentables, la compañía fue víctima de su propio éxito. Los líderes seguramente sabían que la compañía debía ir más allá de las copiatoras para sostener su crecimiento, pero les costaba trabajo dejar de ver el margen de utilidad bruta de 70 por ciento de la copiadora 914.

El Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto (CIPA) había sido creado en 1970 y era famoso en el mundo por sus innovaciones; muchas de las tecnologías revolucionarias de la industria de las computadoras, entre ellas la computadora personal, la interfase gráfica para el usuario, la Ethernet y la impresora láser fueron inventadas ahí. Sin embargo, la burocracia relacionada con las copiatoras, entonces llamada *Burox*, impidió que los líderes de Xerox vieran el enorme potencial de esas innovaciones. Mientras Xerox batallaba para vender máquinas copiatoras, otras compañías más jóvenes, pequeñas y hambrientas estaban aprovechando las tecnologías del CIPA para desarrollar productos y servicios que generaban muchísimo dinero.

Para 1982, la participación de mercado de Xerox había caído de 95 a 13 por ciento. Además, como la compañía no contaba con productos nuevos para compensar la diferencia tuvo que luchar muy duro, empleando la administración de la calidad total y algunas técnicas estilo japonés, para recortar costos y recuperar participación de mercado. Para 1990, el CEO David Kearns había conseguido reagrupar a las tropas y rejuvenecer a la compañía gracias a la fuerza de su liderazgo, pero también había colocado a Xerox en el camino para sufrir una debacle en el futuro. Como consideraba que la diversificación era necesaria, llevó a la compañía al campo de los seguros y los servicios financieros a gran escala. En 1990, cuando entregó el liderazgo a Paul Allaire, obligaciones por miles de millones de dólares en seguros afectaban el balance general de Xerox.

El ingreso a la era digital

Allaire tuvo la visión de poner en marcha un plan de pasos metódicos para sacar a Xerox del negocio de los seguros y los servicios financieros. Al mismo tiempo, inició una estrategia de reducción de costos mezclada con la introducción de productos nuevos a efecto de que la pesada compañía recuperara su movimiento. Xerox se anotó un éxito con una línea de prensas y nuevas copiatoras digitales de alta velocidad, pero volvió a tropezar porque subestimó la amenaza que representaba la impresora de escritorio.

Las impresoras de escritorio en combinación con el uso creciente de Internet y el correo electrónico redujeron notablemente las ventas de copiatoras Xerox. La gente ya no tenía la necesidad de hacer tantas fotocopias, pero aún necesitaba contar con caminos efectivos para crear y compartir documentos. Allaire rebautizó a la compañía con el nombre de "*The Document Company*" y la introdujo a la era digital, con la esperanza de reconstruir a Xerox a semejanza de la rejuvenecida IBM, ofreciendo no solo "cajas (máquinas)", sino soluciones para la administración completa de documentos.

Como parte de esa estrategia, Allaire eligió a Richard Thoman, el hombre que en el momento era la mano derecha de Louis Gerstner en IBM, como su sucesor. Thoman entró a Xerox como presidente, director general de operaciones y, a la larga, CEO, envuelto por la enorme esperanza de que la compañía pudiese recuperar la estatura que había tenido en sus años de gloria. Apenas 13 meses después, dado que los ingresos y el precio de las acciones seguían cayendo, fue despedido por Allaire, quien seguía siendo presidente del consejo de Xerox.

El problema de la cultura

Allaire y Thoman se culparon mutuamente de no haber podido implementar con éxito la estrategia digital. Sin embargo, la gente de fuera de la compañía piensa que el fracaso más bien se debió a la cultura disfuncional de Xerox. La cultura de por sí había sido lenta para adaptarse, pero hay quien dice que en tiempos de Allaire la política dejó a la cultura prácticamente paralizada. Thoman fue contratado para darle una buena sacudida, pero la vieja guardia se rebeló cuando trató de hacerlo. Se presentó una lucha entre administradores, con el fuereño Thoman y unos cuantos aliados en un bando contra Allaire y su grupo de gente de la compañía que estaba acostumbrada a hacer las cosas de la forma tradicional de Xerox. El conocimiento, la experiencia en los negocios y la intensidad de Thoman eran reconocidos, pero muchos también pensaban que era un tanto altivo e inasequible. Nunca pudo ejercer gran influencia en administradores y empleados clave, ni ganarse el apoyo de los miembros del consejo, los cuales siguieron apoyando a Allaire.

La fallida sucesión del CEO ilustra el tamaño colosal del reto que implica reinventar una compañía centenaria. Cuando Thoman llegó a Xerox, la compañía había pasado por varias rondas de reestructuración, recorte de costos, rejuvenecimiento y reinención a lo largo de veinte años, pero registrando pocos cambios verdaderos. Algunos observadores tenían dudas de que existiese alguien capaz de enderezar a Xerox porque su cultura ahora era disfuncional y estaba demasiado politizada. “Siempre había un grupo de fuereños y otro de internos —comentó un ex ejecutivo—. Las ramas de los árboles cambiaban, pero si nos fijábamos más de cerca veíamos que los mismos viejos simios eran los que estaban sentados en ellas.”

La compañía centenaria recibe una sacudida

En agosto de 2001, Allaire dejó las riendas del CEO en manos de Anne Mulcahy, una popular veterana que había empezado a trabajar en Xerox 24 años antes vendiendo copiadoras y que con su trabajo había ido subiendo por la jerarquía. A pesar de que venía del interior de la compañía, demostró que estaba muy dispuesta a acabar con el orden establecido. Ella asombró a los analistas, los accionistas y los empleados escépticos con la ingeniería para el cambio radical más extraordinario que se haya dado en la historia reciente de una empresa.

¿Qué hizo? Pocos pensaron que Mulcahy sería capaz de tomar las rudas medidas que se requerían para la supervivencia de Xerox, pero resultó que sí tomó decisiones difíciles. De inmediato puso en marcha un plan de cambio que incluía un enorme recorte de costos y el cierre de varias operaciones que estaban perdiendo dinero, entre otras la división que ella había dirigido. Fue sumamente honesta respecto de lo que un empleado describiera como “lo bueno, lo malo y lo feo” de la situación de la compañía, pero también demostró que le importaba lo que sucedería con los empleados y les dio esperanzas de un futuro mejor. La gente sabía que ella se estaba esforzando por salvar a la compañía. Tras los importantes recortes de personal, Mulcahy recorrió los pasillos para expresar a las personas que lamentaba lo sucedido y para permitirles que ventilaran su ira. Negoció personalmente la resolución de una larga investigación en torno a una contabilidad fraudulenta e insistió en que su participación personal era necesaria para enviar la señal del nuevo compromiso con las prácticas éticas en los negocios. Se dirigió directamente a los acreedores rogándoles que no actuaran hasta que el nuevo equipo de administradores hubiera realizado los cambios necesarios.

Mulcahy transfirió gran parte de la producción de la compañía a contratistas externos y volvió a enfocarla en la innovación y el servicio. Además de introducir nuevos produc-

tos, Xerox se introdujo a campos de gran crecimiento, como los servicios de administración de documentos, la consultoría de Tecnologías de la Información (TI) y la tecnología de las prensas digitales. Una serie de pequeñas adquisiciones permitió que la compañía entrara en otros mercados y expandiera su base de las pequeñas y medianas empresas que formaban su clientela.

“Hemos dejado de fabricar copiadoras”

Mulcahy también estudió con detenimiento los planes de sucesión y en 2009 dejó el puesto más alto en manos de Ursula Burns, hasta entonces la segunda al mando y la primera afroamericana que dirigiera una de las 500 compañías de la revista *Fortune*. Burns, al igual que Mulcahy, había pasado muchas décadas ascendiendo puestos de Xerox desde su ingreso como interina mientras obtenía su grado de maestría en ingeniería en la Universidad de Columbia. Xerox había dominado en la oficina del ayer con sus copiadoras y Burns marcó un nuevo curso para que también dominara en la oficina del mañana. Hoy en día, más de la mitad de los negocios de Xerox provienen de servicios como el manejo de soluciones de peaje electrónico en carreteras y puentes, el procesamiento de reclamaciones de seguros y la administración de *call centers* de los clientes. Un acuerdo de servicios que está en etapa de prueba en los condados de California consiste en enviar a las personas un mensaje a sus teléfonos móviles que dice: “A una cuadra de aquí encontrará un lugar para estacionarse”, y después cobrará la cantidad correspondiente, lo cual permitirá a las ciudades maximizar las cuotas de estacionamiento durante los horarios de congestión para estacionarse. Sophie Vandebroek, la directora general de tecnología de Xerox, estaba cansada de que la gente ignorara la nueva tecnología innovadora que presentaba el puesto de Xerox en las ferias de empleo porque prefería ver los puestos de Google o IBM. Por lo mismo, hace unos cuantos años colocó un letrero que decía: “Hemos dejado de fabricar copiadoras”. Este llamó la atención de muchas personas que preguntaron: “¿Y entonces qué hacen?”.

Más o menos diez años después de que este ícono estadounidense estuviera a punto de derrumbarse, Xerox ha vuelto a ser admirada en el mundo corporativo. La compañía fue colocada en el cuadrante de los “visionarios” del Cuadrante Mágico para la Administración de Contenido de las Empresas de Gartner Inc., por su habilidad para ofrecer capacidades para la administración de contenido, inclusive soluciones *in situ* y basadas en la nube. ¿Los problemas de la “tormenta perfecta” han sido reemplazados por el “amanecer perfecto”? Burns y su equipo de administradores piensan que Xerox está en posición para resistir la presente desaceleración económica, si bien en el cambiante mundo de las organizaciones no hay nada seguro.¹

El diseño organizacional en acción

Bienvenido al mundo real del diseño organizacional. Los cambios de fortuna que ha registrado Xerox ilustran el diseño organizacional. Los administradores de la compañía tomaron parte activa en ese diseño todos los días de su vida laboral, pero muchos de ellos sin enterarse de que lo hacían. Esos administradores no comprendían bien a bien por qué la organización estaba relacionada con el entorno ni cuál debería ser su funcionamiento interno. El diseño organizacional nos proporciona algunos instrumentos para evaluar y comprender cómo y por qué algunas organizaciones crecen y triunfan, pero otras no lo hacen. Nos sirve para explicar qué ocurrió en el pasado y qué podría ocurrir en el futuro, de modo que podamos administrar a las organizaciones con más eficacia. Los conceptos del diseño organizacional permitieron que Anne Mulcahy y Ursula Burns analizaran y diagnosticaran lo que estaba sucediendo en Xerox y los cambios que se necesitaban para que la compañía siguiera el ritmo de un mundo cambiante. El diseño organizacional nos proporciona los instrumentos necesarios para explicar la decadencia de Xerox, para comprender el cambio que logró Mulcahy y para reconocer los pasos que Burns está dando para que la compañía siga siendo competitiva.

Infinidad de organizaciones han afrontado problemas similares. Por ejemplo, hubo una época en que Kodak dominó en el negocio de la película fotográfica, pero no se adaptó cuando este se digitalizó. La compañía inventó una de las primeras cámaras digitales y gastó cientos de millones de dólares en el desarrollo de la tecnología digital, pero cuando llegó el momento de llevarla al mercado, el miedo a canibalizar el lucrativo negocio de sus películas paralizó a los administradores. Ahora Kodak está luchando por seguir con vida mientras se transforma en una compañía que vende impresoras y tinta.² O considere los casos recientes de algunas dependencias del gobierno de Estados Unidos que ilustran dramáticos tropiezos organizacionales. La oficina de Servicios Secretos estuvo envuelta en una pesadilla pública cuando se difundió la noticia de que algunos miembros del equipo de seguridad que habían sido enviados a Cartagena, Colombia, para preparar la visita del presidente Barack Obama se habían corrido una gran juerga con mucho alcohol en clubes nocturnos y habían llevado a prostitutas a sus cuartos de hotel. Varios agentes fueron despedidos y un subcomité del Senado requirió la presencia del director Mark Sullivan y otros funcionarios para que explicaran la falta de control. A finales de marzo de 2014, la oficina estuvo envuelta en problemas otra vez cuando tres agentes que estaban preparando la visita de Obama a los Países Bajos fueron regresados a casa porque un miembro del grupo fue visto muy borracho y se desmayó en el pasillo de su hotel en Ámsterdam.³ La decisión de aplicar una revisión adicional a las solicitudes de exención de impuestos de grupos del conservador Tea Party afectó la reputación y la eficacia del Internal Revenue Service (Oficina de Administración Tributaria, IRS por sus siglas en inglés). Desde hace mucho tiempo que el IRS acostumbra aplicar un escrutinio extraordinario a ciertos tipos de grupos que podrían hacer un mal uso de la exención de impuestos, pero los críticos afirman que la oficina fue demasiado lejos cuando aplicó esa práctica a las organizaciones políticas conservadoras porque, en algunos casos, detuvo las solicitudes muchos años.⁴

Temas

El caso inicial que habla de Xerox ilustra cada uno de los temas que abarcará este libro. De hecho, los administradores de organizaciones como Xerox, Kodak, la Oficina de Servicios Secretos y el IRS afrontan continuamente una serie de retos. Por ejemplo:

- En un entorno de cambios veloces, ¿cómo puede la organización controlar o adaptarse a elementos externos como los competidores, los clientes, el gobierno y los acreedores?
- ¿Qué cambios estratégicos y estructurales requiere la organización para ser eficaz?
- La organización, ¿cómo puede evitar la falta de ética en la administración que amenazaría su viabilidad?
- Los administradores, ¿cómo pueden lidiar con los problemas derivados del gran tamaño de la organización y la burocracia?
- Los administradores, ¿cuándo hacen un buen uso del poder y la política?
- ¿Cómo se deben manejar la coordinación y los conflictos internos de las unidades de trabajo?
- ¿Qué clase de cultura corporativa se requiere y cómo pueden los administradores dar forma a esa cultura?
- ¿Qué tipo de innovación y de cambio se requieren y en qué medida?

Estos son los temas que aborda el diseño organizacional, cuyos conceptos son aplicables a toda clase de organizaciones dentro de todas las industrias. Por ejemplo, los administradores de Hyundai, el fabricante coreano de automóviles austeros y baratos que tenía una pésima reputación, colocaron a la compañía en el cuarto lugar de los fabricantes de automóviles más grandes del mundo enfocándose incesantemente en la calidad, el control de costos y la satisfacción del cliente. Bob Iger y su equipo de directores administrativos revitalizaron Walt Disney Company administrando con eficacia los conflictos

PORTAFOLIOS

Como administrador de una organización, nunca olvide estos lineamientos:

No ignore el entorno externo de la organización ni la proteja contra él. Dado que el entorno es imprevisible, no suponga que en el interior de la organización es posible lograr un orden y una racionalidad totales. Luche por equilibrar el orden y la flexibilidad.

internos y reforzando la coordinación, tanto dentro de la compañía como con sus socios externos. Los administradores de Estée Lauder, la compañía fabricante de cosméticos de lujo, emprendieron una amplia reorganización con el propósito de mejorar las ventas en una economía lenta.⁵ Todas estas compañías están utilizando conceptos basados en el diseño organizacional, el cual también es aplicable a las organizaciones sin fines de lucro, como United Way, American Humane Association, las oficinas de cultura locales, las escuelas superiores y las universidades, y Make-A-Wish-Foundation, la cual cumple los deseos de niños que padecen una enfermedad terminal.

El diseño organizacional deriva enseñanzas de organizaciones como Xerox, Walt Disney Company y United Way, y después las pone al alcance de estudiantes y administradores. Como muestra el ejemplo inicial con el caso de Xerox, incluso las organizaciones grandes y exitosas son vulnerables, no aprenden automáticamente la lección y son tan fuertes como sus tomadores de decisiones. Las investigaciones señalan que muchas compañías nuevas no llegan a vivir más de cinco años, pero hay algunas organizaciones que prosperan durante 50 o incluso 100 años. La sección “Marcalibros” de este capítulo repasa algunas de las características que ayudan a las organizaciones a prosperar durante un plazo muy largo. Las organizaciones no permanecen estáticas, sino que se adaptan incesantemente a los cambios en el entorno externo. Hoy, muchas compañías encuentran

MARCALIBROS

1.0

¿HA LEÍDO ESTE LIBRO?

Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck—Why Some Thrive Despite Them All

Por Jim Collins y Morten T. Hansen

Jim Collins, autor del *bestseller* *Good to great*, ha pasado muchos años estudiando a compañías que obtienen mejores resultados que sus pares, no obstante que pasan por periodos de inestabilidad, incertidumbre y crisis. En su nuevo libro *Great by Choice*, Collins y el profesor de administración Morten Hansen describen juntos las acciones administrativas que contribuyen al éxito.

TRES CARACTERÍSTICAS PARA EL ÉXITO DE LARGA DURACIÓN

El libro *Great by Choice* primero describe a las organizaciones que llama 10X porque han tenido un desempeño diez veces superior al promedio de su industria cuando menos durante un periodo de 15 años, y a continuación las compara con compañías similares menos exitosas. Algunas de las 10X son Southwest Airlines, Amgen, Intel y Progressive Insurance. Los administradores de las compañías 10X comparten tres características:

- *Son fanáticas de la disciplina.* Los autores emplean la metáfora de la Caminata de 20 millas porque se trata de una marcha rítmica consistente hacia la meta, la cual requiere tanto la ambición para lograrla como el autocontrol para frenarse. Los administradores de las 10X prefieren las ganancias consistentes a los riesgos que entrañan las grandes aspiraciones. Andrew Grove de Intel, por ejemplo, no abandonó el negocio de la fabricación de chips de memoria sino hasta después de conocer a fondo cuál era el entorno cambiante de la tecnología y el entorno de los negocios.
- *Poseen una creatividad empírica.* Los autores dedican un capítulo completo al enfoque de “primero dispare balas pequeñas y después las de cañón”. Los administradores de organizaciones 10X primero suelen disparar balas pequeñas para averiguar qué funcionará y no sacan sus cañones sino hasta después. Ellos escriben que “cuando la bala de cañón pega en el blanco, usted arranca la caminata de 20 millas

con el propósito de sacar el provecho máximo de su gran éxito”.

- *Son paranoicas productivas.* Herb Kelleher, fundador y exCEO de Southwest Airlines, siempre se estaba preparando para la próxima recesión a pesar de que no hubiese ninguna a la vista. Los administradores de las 10X “son paranoicos productivos en épocas buenas, pero reconocen que lo más importante es lo que hacen ante una tormenta”. Nunca cesan de construir parachoques ni de colocar amortiguadores para lidiar con hechos inesperados.

CONTROL Y DISCIPLINA FRENTE AL CAMBIO

El cambio es inevitable y la innovación imprescindible. El público y los medios suelen admirar y adorar a los temerarios que corren riesgos, pero Collins y Hansen afirman que las organizaciones que sobreviven a la larga son las que llaman SMaC (por sus siglas en inglés), porque son específicas, metódicas y consistentes. En ocasiones, dicen, es mejor estar “un paso atrás de una moda pasajera”. Las compañías exitosas se preparan con rigor para aquello que no pueden prever, no suelen correr riesgos excesivos y cuentan con amortiguadores confortables en cada una de las áreas de su actividad comercial. Los administradores de esas organizaciones confían en la evidencia y suelen preferir las ganancias consistentes a las ganancias cuantiosas.

“Los autores preguntan: ¿Qué viene después? Lo único que sabemos es que nadie lo sabe. Sin embargo, algunas compañías y líderes navegan excepcionalmente bien por esa clase de mundo..., pues construyen grandes empresas que perduran. No creemos que el caos, la incertidumbre y la inestabilidad sean buenas; las compañías, los líderes, las organizaciones y las sociedades no prosperan con el caos, pero pueden prosperar en el caos”.

Great by Choice, de Jim Collins y Morten T. Hansen, es una publicación de HarperBusiness.

que es preciso convertirse en organizaciones enteramente diferentes debido a los retos nuevos que presenta el entorno.

Retos actuales

La investigación de cientos de organizaciones proporciona la base de conocimientos para lograr que Xerox y otras organizaciones se tornen más eficaces. Los retos que afrontan las organizaciones hoy no son iguales a los del pasado y, por tanto, el concepto de las organizaciones y el diseño organizacional ha ido evolucionado. El mundo está cambiando a más velocidad que nunca, y los administradores son los responsables de que sus organizaciones logren adaptarse a las nuevas necesidades. Algunos retos específicos que afrontan los administradores y las organizaciones en la actualidad son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio riguroso de las prácticas éticas y ambientales, la necesidad de presentar respuestas rápidas, la incorporación de los negocios sociales y los Big Data.

Globalización. El lugar común que dice que el mundo es cada vez más pequeño es una verdad contundente en el caso de las organizaciones actuales. Los mercados, las tecnologías y las organizaciones están más interconectadas cada vez.⁶ Las organizaciones exitosas de hoy se sienten “en casa” en cualquier lugar del mundo. Además, existe una enorme demanda por administradores capaces de ayudar a sus compañías a desarrollar una perspectiva global, como Carlos Ghosn, el brasileño-libanés-francés CEO del fabricante de automóviles Nissan, u Omar Ishrak, CEO de Medtronic y quien nació en Bangladesh pero estudió en el Reino Unido y trabajó en Estados Unidos durante cerca de veinte años.⁷

Las compañías pueden ubicar diferentes partes de la organización dondequiera que tenga más sentido mercantil; por ejemplo, los líderes de alto nivel en un país y los cerebros técnicos y la producción en otros lugares. Alan Mulally, CEO de Ford Motor Company de Estados Unidos, dedica alrededor de la tercera parte de su tiempo a cuestiones relacionadas con China. Ford entró tarde en China y en 2013 solo tenía alrededor de 3 por ciento del mercado de automóviles de ese país. Mulally declaró que proyectaba construir otras cinco plantas, duplicar el número de distribuidoras e introducir 15 nuevos vehículos en China, y lanzar la marca Lincoln en 2014. Mulally comentó que “está claro que nuestra tasa de crecimiento más grande seguirá estando ahí”.⁸

El *outsourcing global* o la subcontratación de algunas funciones a organizaciones en otros países y las *asociaciones estratégicas* con compañías extranjeras para generar una ventaja global son algunas tendencias relacionadas. Las adquisiciones en otros países y el desarrollo de buenas relaciones comerciales en ellos son vitales para el éxito de muchas organizaciones. Las compañías multinacionales grandes buscan activamente a administradores dueños de una sólida experiencia internacional y con capacidad para pasar con facilidad de una cultura a otra. Empero, hacer negocios a escala global no es cosa fácil. Varios incendios registrados en fábricas de ropa de Bangladesh en el 2012 y el colapso de otra en 2013, el cual causó la muerte de más de 1 100 trabajadores, pusieron los reflectores en las pésimas condiciones laborales que existían en ese país. El problema para minoristas como Walmart, H&M, Target y otras compañías grandes que usan el *outsourcing* es que en otros países con salarios bajos como Pakistán, Camboya, Indonesia y Vietnam, los cuales producen la mayor parte de la ropa del mundo, existen condiciones laborales similares. Tanto los minoristas europeos como los estadounidenses han anunciado planes para mejorar la seguridad en sus fábricas en el extranjero, pero el reto de vigilar a los contratistas y los subcontratistas en países con mano de obra barata es colosal.⁹ Apple, Amazon y otras compañías occidentales también han tenido problemas por emplear a contratistas extranjeros para fabricar otros tipos de productos.¹⁰

Competencia intensa. La creciente interdependencia global crea otras ventajas, pero también significa que el entorno para las compañías ahora es sumamente complejo y competitivo. Los clientes quieren precios bajos para bienes y servicios de calidad y las organizaciones que sean capaces de satisfacer esa demanda triunfarán. Por ejemplo, las compañías de *outsourcing* ubicadas en países con salarios bajos muchas veces realizan el trabajo a un costo entre 50 y 60 por ciento más bajo que las ubicadas en Estados Unidos, por lo cual las estadounidenses que ofrecen servicios similares deben buscar otras maneras de competir o entrar a otras líneas de actividad.¹¹ Una emprendedora que tiene un tipo nuevo de batería para computadoras portátiles contrata a una fábrica en Shenzhen, China, para que manufacture su producto. Quiso producirlo en Estados Unidos, pero los fabricantes estadounidenses que trató de contratar le pidieron millones de dólares por adelantado; en cambio, ninguno de los fabricantes que encontró en China hicieron esa petición.¹²

En la economía lenta de hoy, las compañías de todas las industrias han sentido la presión por bajar costos y por mantener precios bajos, pero al mismo tiempo se han visto obligadas a invertir en investigación o desarrollo para no quedarse rezagadas ante el impulso global para la innovación. En fecha reciente, Texas Instruments (TI) anunció que saldría del negocio de chips para móviles debido a la intensa competencia de los diseñadores internos de los fabricantes de teléfonos inteligentes. TI recortará alrededor de 1 100 empleos para afinar su enfoque, el cual incluirá el desarrollo de nuevos procesadores integrados como los que se usan en los automóviles y el equipo industrial.¹³ O considere el caso de McDonald's. Mientras los administradores buscaban diversas maneras de ampliar el menú y atraer a clientes nuevos, los laboratorios de McDonald's estaban haciendo pruebas para poder bajar el costo de producción de los artículos básicos del Dollar Menu. Dado el aumento del precio de ingredientes como el queso, la carne y el pan, McDonald's tendría que bajar costos internos o perdería dinero con los productos de su menú básico.¹⁴ Mientras las aseguradoras de automóviles buscaban otras maneras de competir, los conductores que afrontaban los elevados precios de la gasolina buscaban la manera de bajar sus costos de transporte.¹⁵

Ética y movimiento ambientalista. Los administradores de hoy enfrentan una enorme presión del gobierno y la sociedad para que sus organizaciones se sujeten a elevadas normas éticas y profesionales. Después de los escándalos financieros de las compañías y las faltas a la moral generalizadas, las organizaciones están más que nunca bajo escrutinio. El despacho de abogados Labaton Sucharow, en una encuesta reciente a trabajadores de Wall Street, encontró que casi 25 por ciento de los profesionales de finanzas dicen que si supieran que saldrían bien librados obrarían mal para obtener 10 millones de dólares. Es más, 52 por ciento piensa que es probable que sus competidores hayan participado en actividades ilegales o sin ética.¹⁶ Los grandes bancos como J. P. Morgan Chase & Company, Bank of America y Citigroup están gastando miles de millones de dólares en abogados para que limpien el desastre relacionado con las actividades de la industria bancaria durante la burbuja inmobiliaria y la crisis financiera que el Departamento de Justicia está investigando. J. P. Morgan ha contratado a 7 000 empleados más para el control de riesgos y ha ofrecido 750 000 horas de capacitación relacionada con asuntos normativos y de control. El CEO Jamie Dimon comentó que “nuestra principal tarea es arreglar las cuestiones de nuestros controles”. El banco niega que haya engañado deliberadamente a los clientes y los inversionistas, pero Dimon sabe que deberá probar ante los reguladores y el público que J. P. Morgan es “tan apta para imponer controles como para registrar ganancias”.¹⁷

Además de pedir normas éticas más altas, la gente está demandando que las organizaciones asuman más su responsabilidad social, en particular cuando es cuestión de proteger el ambiente. *Ser verde* ahora es un nuevo imperativo para las empresas, impulsado por los cambios en las actitudes sociales, las nuevas políticas públicas, el cambio climático y la tecnología informática que difunde a enorme velocidad las noticias del impacto negativo que una compañía provoca en el entorno. Muchas compañías están abrazando la filosofía de la **sostenibilidad**, que se refiere a un desarrollo económico que genera

riqueza y satisface las necesidades de la generación presente, pero cuida el ambiente para que las generaciones futuras también puedan satisfacer sus necesidades.¹⁸ Interface, un fabricante de alfombras de Atlanta, se ha propuesto reducir la cantidad de materias primas vírgenes que usa con el propósito de eliminar su efecto en el ambiente para el 2020. Actualmente, 49 por ciento del total de las materias primas de Interface es reciclado o biodegradable. En Filipinas opera un programa experimental de reciclaje llamado Net-Works que permite a los pescadores de un pueblo intercambiar las redes de pesca usadas por dinero. Esas redes son empacadas y enviadas a una planta que las combina con algodón de nylon y otros materiales de desecho para transformarlos en fibra de alfombra. El programa ayuda a los pescadores y elimina un grave peligro para la vida marina. Interface espera expandir el programa en Filipinas y emprender otros similares en Indonesia y Camerún.¹⁹

Velocidad y capacidad de respuesta. El cuarto reto importante para las organizaciones es responder con velocidad y contundencia a los cambios ambientales, las crisis organizacionales y las expectativas cambiantes de los compradores. Durante gran parte del siglo xx, las organizaciones operaron en un entorno relativamente estable, de modo que los administradores se podían concentrar en diseñar estructuras y sistemas que propiciaran el funcionamiento sin complicaciones y eficiente de la organización. No había gran necesidad de buscar otras maneras de afrontar la competencia creciente, la volatilidad del entorno o las demandas cambiantes de los compradores. Hoy hay nuevos productos, nuevas compañías y hasta industrias enteramente nuevas que surgen y caen más rápido que nunca antes. Algunos estudios han encontrado que la velocidad del desarrollo contribuye al éxito de los nuevos productos.²⁰ A efecto de conservar su lugar como una de las compañías más innovadoras de la industria del golf, Callaway Golf introduce entre siete y ocho productos nuevos al año, lo cual requiere de un proceso de diseño que propicie la coordinación estrecha de los equipos de diseño, ingenieros, fabricantes, personal de marketing y hasta abogados que comparten información con socios que están en Estados Unidos, China, Japón, Corea, México y Taiwán. La tecnología colaborativa proporciona a todos ellos acceso a la información y los documentos más recientes durante las 24 horas del día, acabando así con las demoras provocadas por los husos horarios.²¹

Algunas compañías deben ser incluso más ágiles. ¿Quién pensó alguna vez que los minoristas aceptarían pagos de tarjetas de crédito por vía de un teléfono inteligente? ¿Quién habría pensado que los músicos algún día dejarían de necesitar una casa discográfica para ganar dinero? Dada la turbulencia y el ir y venir inherentes al mundo de hoy, los administradores y las compañías que quieren triunfar deben adoptar una mentalidad de reinventarse continuamente, lo cual suele significar que deben otorgar a la gente de la línea del frente el poder para experimentar y tomar decisiones.²² El general Stanley McChrystal, que encabezó un comando especial de operaciones mancomunadas en Irak y Afganistán y después fue comandante de las fuerzas estadounidenses e internacionales en Afganistán antes de renunciar, explica que “crecimos en el ejército y con esta [jerarquía clásica]: una persona en la cima y a continuación entre dos y siete subordinados, debajo de ellos entre dos y siete más y así sucesivamente. Según la teoría organizacional eso es lo que funciona”. Sin embargo, como Al Qaeda “tuvimos que cambiar nuestra estructura para formar una red. Teníamos que reaccionar con rapidez. En lugar de que las personas que estaban más arriba tomaran las decisiones, encontramos que aquellas que estaban más cerca del problema por lo general tomaban las decisiones más sabias”.²³

Empresas sociales y Big Data. Hoy el campo que comprende Internet, las redes sociales, los blogs, la colaboración en línea, las comunidades en la red, el *podcasting*, los aparatos móviles, Twitter, Facebook, YouTube y Skype es radicalmente diferente del mundo que muchos administradores consolidados conocen y en el cual se sienten cómodos.²⁴ La revolución digital ha cambiado todo, no solo cómo nos comunicamos unos con otros, encontramos información y compartimos ideas, sino también la forma en que las organizaciones son diseñadas y administradas, cómo operan los negocios y cómo los

empleados desempeñan su trabajo. Uno de los retos actuales que afrontan los administradores son las **empresas sociales**, o sea la posibilidad de utilizar las tecnologías de los medios sociales para interactuar y facilitar la comunicación y la colaboración entre empleados, clientes y otros grupos de interés. Los **programas de los medios sociales**, inclusive las páginas de la comunidad en línea de una compañía, los *wikis* para la colaboración virtual y los sitios como Facebook o LinkedIn, los canales de video como YouTube, las plataformas de microblogs como Twitter, y los foros en línea de la compañía pueden aumentar la eficiencia, incrementar la productividad y facilitar operaciones más rápidas y suaves porque mejoran la comunicación y la colaboración dentro y entre empresas.²⁵ Además, las compañías están usando la tecnología de los medios sociales para crear relaciones con los compradores.²⁶ Por ejemplo, Dell implementó una sala de mando en los medios sociales en 2010 para monitorear lo que se decía de la compañía en las plataformas de los medios sociales.²⁷

También es importante señalar que los medios sociales pueden crear relaciones más fuertes y auténticas entre los administradores y los empleados. Poco después de que Roger Crandall llegara como nuevo CEO de MassMutual asistió a la conferencia de ventas más grande de la compañía y ahí un empleado que llevaba una cámara portátil le preguntó si podía grabarle dando la conferencia y subir el video a la página comunitaria en la intranet de la compañía. “A Week in the Life” estuvo a disposición de toda la compañía para verla en tiempo real y según Crandall “fue un camino magnífico para crear una conexión personal”.²⁸ Algunos administradores han empezado a incorporar el *video streaming* a sus blogs porque les permite relacionarse de forma muy personal con otros individuos en tiempo real.²⁹

Otro aspecto de la revolución digital es el llamado **análisis de los Big Data**, que se refiere a las tecnologías, las destrezas y los procesos para buscar y estudiar conjuntos colosales de datos con el propósito de descubrir patrones ocultos y correlaciones.³⁰ Por ejemplo, Facebook usa los datos personales que usted asienta en su página y rastrea y monitorea su conducta en línea al mismo tiempo que la de todos los demás y después busca entre todos estos datos para identificar y sugerir posibles “amigos”.³¹ Amazon.com reúne toneladas de datos sobre los compradores, entre ellos los libros que adquieren, los temas que ven, la forma en que navegan por el sitio web, la medida en que las promociones y las reseñas influyen en ellos, etcétera. A continuación, la compañía emplea algoritmos para predecir y sugerir al comprador cuáles libros le podrían interesar.³² Sin embargo, los Big Data no solo son para las compañías en línea.³³ Cada hora, Walmart reúne más de 2.5 petabytes de datos provenientes de las transacciones de los clientes y los usa para tomar mejores decisiones (un petabyte equivale a alrededor de un millón de gigabytes o a unos 20 millones de archiveros llenos de datos escritos).³⁴

Propósito de este capítulo

El propósito de este capítulo es explorar la naturaleza de las organizaciones y el diseño organizacional en la actualidad. El diseño organizacional nace del estudio sistemático de las organizaciones por parte de estudiosos que derivaron los conceptos de organizaciones vivas en activo. Como ilustra el caso de Xerox, la teoría y el diseño organizacionales tienen una aplicación práctica. Estos ayudan a los administradores a comprender, diagnosticar y responder a las necesidades y los problemas emergentes de las organizaciones.

La sección siguiente empieza con una definición formal de *organización* y después analiza los conceptos introductorios para describir y analizar a las organizaciones, inclusive varias dimensiones estructurales y factores contingentes. Introducimos los conceptos de *eficacia* y *eficiencia* y describimos el enfoque de los grupos de interés, el cual considera lo que diferentes grupos desean obtener de la organización. Las secciones subsiguientes estudian la historia del diseño organizacional, la diferencia entre el diseño mecanicista y el orgánico, las organizaciones como sistemas abiertos y la forma en que la teoría organi-

zacional ayuda a las personas a administrar las organizaciones complejas en un mundo que cambia a gran velocidad. El capítulo termina con un breve repaso de los temas que cubrirá este libro.

¿Qué es una organización?

Las organizaciones no se pueden ver con facilidad. Vemos las manifestaciones, como un edificio elevado, una estación de trabajo con su computadora o un empleado amable, pero la organización completa es algo vago y abstracto que podría estar disperso en varias ubicaciones, incluso por todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos llegan todos los días. De hecho, son algo tan común que las damos por sentado. Difícilmente notamos que nacemos en un hospital; que una entidad del gobierno lleva el registro de los nacimientos; que estudiamos en escuelas y universidades; que nos alimentamos con comida que producen compañías agrícolas; que nos atienden médicos en consultorios mancomunados; que compramos una casa que ha construido una constructora y que ha vendido una agencia inmobiliaria; que contratamos préstamos en un banco; que acudimos a la policía y a los bomberos cuando estallan problemas; que utilizamos los servicios de mudanzas para cambiarnos de casa, y que distintas oficinas de gobierno nos proporcionan toda una serie de beneficios.³⁵ Casi todos nosotros pasamos gran parte del día trabajando en una organización de un tipo u otro.

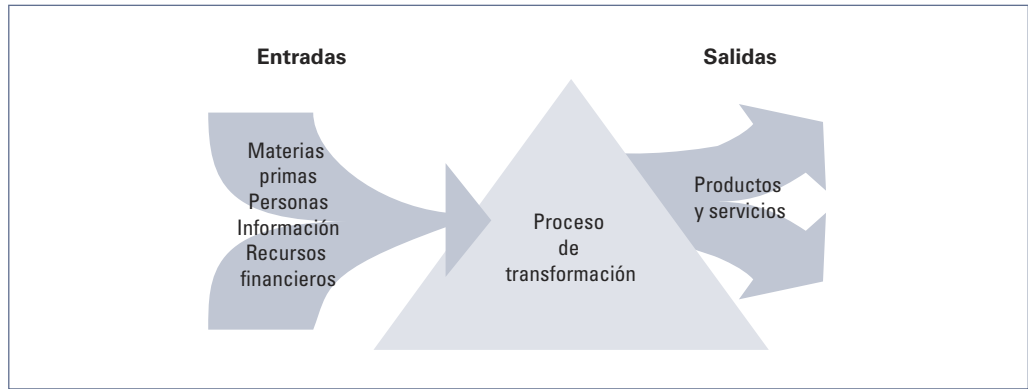
Definición

Organizaciones tan variadas como un banco, una compañía agrícola, una oficina de gobierno y Xerox Corporation tienen características en común. La definición que empleamos en este libro para describir a las organizaciones es la siguiente: las **organizaciones** son 1) entidades sociales que 2) se dirigen a una meta, 3) han sido diseñadas a propósito como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas, y 4) están ligadas al entorno exterior.

Una organización es un medio para alcanzar un fin y debe estar diseñada para alcanzarlo. Cabe pensar que es un instrumento o máquina para hacer las cosas y realizar un propósito específico. El propósito tal vez varíe, pero el aspecto central de una organización es la coordinación de las personas y los recursos para realizar colectivamente las metas deseadas.³⁶ Una organización no es un edificio ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están compuestas por personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para desempeñar funciones esenciales que sirven para alcanzar metas. Los administradores y los dueños estructuran deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el objetivo de la organización. Sin embargo, aun cuando el trabajo esté estructurado en departamentos o conjuntos de actividades, la mayor parte de las organizaciones en la actualidad están luchando por lograr una mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, muchas veces empleando equipos de trabajadores de diferentes áreas funcionales que laboran juntos en proyectos. Las fronteras entre los departamentos, así como las existentes entre organizaciones, cada vez son más flexibles y difusas a medida que las compañías afrontan la necesidad de responder con más rapidez a los cambios en el entorno exterior. Una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno exterior. Hoy en día algunas compañías incluso están cooperando con sus competidores, compartiendo información y tecnología para provecho mutuo. La figura 1.1 presenta a la organización como un **sistema abierto** que obtiene insumos del entorno exterior, suma valor por medio de un proceso de transformación y regresa productos y servicios al entorno.

FIGURA 1.1

La organización es un sistema abierto



© 2016 Cengage Learning®

Desde las multinacionales hasta las empresas sin fines de lucro

Algunas organizaciones son compañías multinacionales enormes, otras son pequeños negocios familiares y otras más son empresas sin fines de lucro o entidades gubernamentales. Algunas fabrican productos como automóviles, televisores de pantalla plana o bombillas eléctricas, mientras que otras brindan servicios como las de abogados, las de Internet y telecomunicaciones, los recursos para la salud mental o los talleres de automóviles. Más adelante en este libro, en el capítulo 7, veremos las diferencias entre las tecnologías de producción y las de servicios. El capítulo 9 habla del tamaño y el ciclo de vida de las organizaciones y describe algunas diferencias entre las grandes y las pequeñas.

Otra diferencia importante de las organizaciones separa a las *empresas sin fines de lucro* de las mercantiles. Todos los temas que trata este libro son aplicables a las organizaciones sin fines de lucro como el Ejército de Salvación, el World Wildlife Fund, la Fundación Save the Children y el Hospital La Rábida de Chicago, que se dedica a atender a los pobres, pero también a empresas mercantiles como Xerox, GameSpot, Sirius XM Radio y Dunkin Donuts. Sin embargo, es conveniente tener en mente algunas diferencias importantes. La principal es que los administradores de las empresas mercantiles dirigen sus actividades a ganar dinero para la compañía y sus dueños, mientras que las que no persiguen fines de lucro dirigen gran parte de su esfuerzo a generar algún impacto social. Las características y necesidades singulares de las organizaciones sin fines de lucro presentan retos únicos a los líderes de las organizaciones.³⁷

Los recursos económicos para las entidades gubernamentales y las sociedades de beneficencia habitualmente provienen de partidas del gobierno, subsidios y donativos, y no de la venta de productos o servicios a los compradores. En las empresas mercantiles los administradores se concentran en mejorar los productos y los servicios de la organización con el objeto de aumentar los ingresos derivados de las ventas. Sin embargo, las empresas sin fines de lucro suelen brindar sus servicios a clientes que no pagan y un problema considerable para muchas organizaciones es conseguir un flujo constante de fondos para seguir operando. Los administradores de esas empresas, dedicados a atender a los clientes con pocos fondos, se deben concentrar en mantener los costos organizacionales lo más bajo posible y en demostrar un uso sumamente eficiente de los recursos. Es más, las empresas mercantiles muchas veces compiten con las que no persiguen fines de lucro para obtener los donativos limitados por medio de sus propias actividades filantrópicas para recaudar fondos.³⁸

Además, muchas organizaciones sin fines de lucro, como los hospitales y las universidades privadas, tienen “una línea de fondo” en el sentido de que deben generar bastantes ingresos para cubrir los gastos, comprar equipamiento nuevo, actualizar la tecnología,

etcétera, por lo cual los administradores muchas veces lidian con la interrogante de qué constituye la eficacia organizacional. Es fácil medir los dólares y los centavos, pero medir el éxito en las empresas sin fines de lucro es más ambiguo. Los administradores deben evaluar metas intangibles como “mejorar la salud”, “marcar una diferencia en la vida de los menos favorecidos” o “mejorar la apreciación de las bellas artes”.

Los administradores de las organizaciones sin fines de lucro también lidian con diversos grupos de interés y deben convencerlos de sus servicios para atraer no solo a clientes, sino también a voluntarios y donadores. En ocasiones, esto genera conflictos y luchas de poder entre las organizaciones, como lo ilustra el caso de la Fundación Make-A-Wish, que se ha enfrentado con pequeños grupos locales que cumplen deseos mientras se expande a lo largo y ancho de Estados Unidos. Cuanto mayor sea el grupo de infantes que el grupo podría atender, tanto más fácil será recaudar fondos. Los grupos locales no quieren que Make-A-Wish invada su cancha, sobre todo en estos tiempos cuando los donativos para las obras benéficas en general han bajado a la par de la desaceleración económica. Los grupos pequeños han acusado a Make-A-Wish de abusar del peso de su presencia nacional para avasallar o absorber a organizaciones más pequeñas. El director del Indiana Children’s Wish Fund señaló: “Es absurdo que compitamos por captar niños y dinero. Ellos [Make-A-Wish] emplean todo su peso y dinero para conseguir lo que quieren”.³⁹

Luego entonces, los conceptos del diseño organizacional que abordamos en este libro, como los relacionados con el poder y los conflictos, establecer metas y medir la eficacia, lidiar con la incertidumbre del entorno, implementar mecanismos de control efectivos y satisfacer a diversos grupos de interés, son aplicables a las organizaciones sin fines de lucro como el Indiana Children’s Wish Fund y también a empresas mercantiles como Xerox. Adaptamos y modificamos estos conceptos y teorías en la medida requerida para que se ciñan a las necesidades y los problemas singulares de distintas organizaciones grandes y pequeñas, con y sin fines de lucro.

Importancia de las organizaciones

Hoy tal vez nos resulte difícil de creer, pero las organizaciones como las conocemos son relativamente recientes en la historia de la humanidad. Hasta el siglo XIX hubo pocas organizaciones del tamaño o la importancia que fuere; entonces no existían los sindicatos obreros ni las asociaciones gremiales, y había pocas compañías, organizaciones sin fines de lucro o entidades gubernamentales grandes. ¡Vaya cambio que se ha registrado desde entonces! El desarrollo de las grandes organizaciones transformó a toda la sociedad, e incluso la corporación moderna tal vez sea la innovación más importante en los pasados 100 años.⁴⁰

Pero, ¿qué nos aportan las organizaciones? ¿Por qué son importantes? La figura 1.2 señala siete razones que explican por qué las organizaciones son importantes para usted y para la sociedad. En primer lugar, recuerde que una organización es un medio para alcanzar un fin. Las organizaciones reúnen recursos para alcanzar metas específicas. Un gran ejemplo es el de Northrup Grumman Newport News (antes Newport News Shipbuilding) que construye portaviones Nimitz movidos por energía nuclear. Armar un portaviones es una tarea increíblemente compleja que implica 47 000 toneladas de acero soldado con precisión, más de un millón de partes diferentes, 900 millas de alambro y cable, y 17 800 empleados trabajando arduamente durante más de siete años.⁴¹ ¿Cómo sería posible realizar ese trabajo sin contar con una organización encargada de adquirir y coordinar tantos y tan variados recursos?

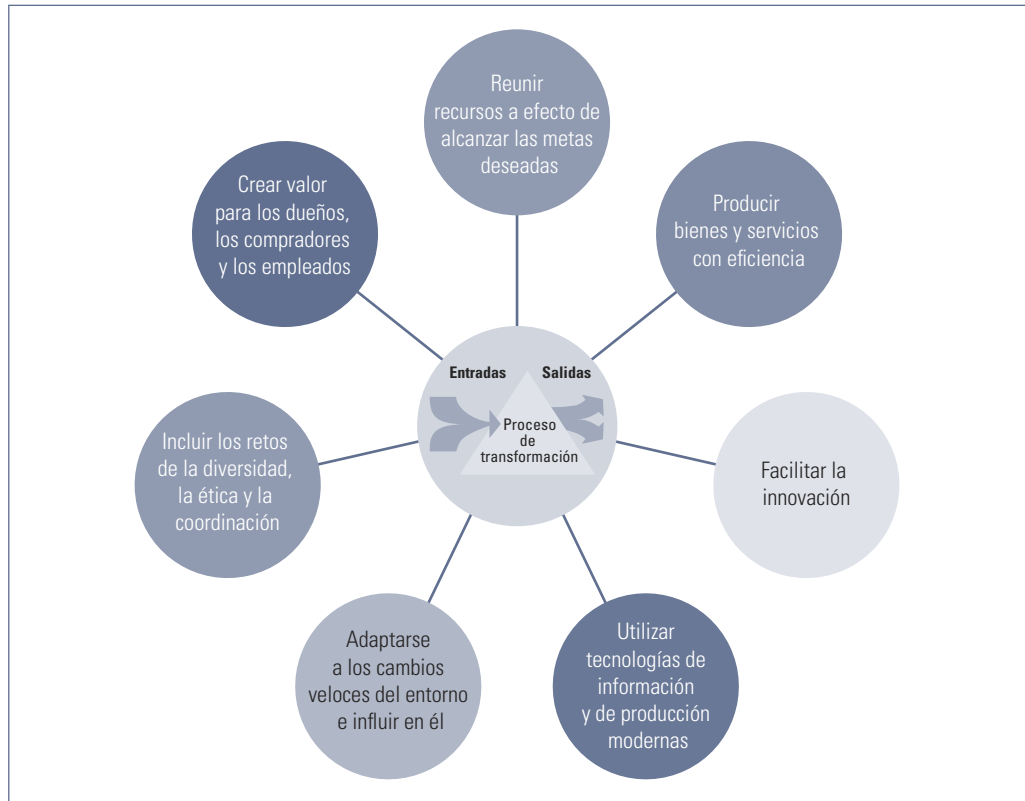
Las organizaciones también producen bienes y servicios que los compradores desean adquirir a precios competitivos. Las compañías buscan maneras innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios deseables con más eficiencia. Hubo un tiempo en que Harley-Davidson no se tenía que preocupar por la eficiencia, pero la recesión reciente cambió las cosas. La fábrica de la compañía en York, Pennsylvania, mejoró su eficiencia mediante el rediseño del proceso de producción.

PORTAFOLIOS

Como administrador de una organización, nunca olvide este lineamiento:

Si desea lograr la eficacia, cuando establezca las metas y diseñe la organización tome en cuenta las necesidades y los intereses de los grupos de interés.

FIGURA 1.2
Importancia de las organizaciones



© Cengage Learning®

✓ EN LA PRÁCTICA

Harley-Davidson

Harley-Davidson siempre ha cobrado una prima extra por sus motos, y hasta hace poco los compradores habían estado dispuestos a pagar ese precio y a esperar hasta 18 meses para recibir su moto. Era casi como si la ineficiencia fuese parte de su encanto. Pero para 2009 esa ineficiencia había perdido su encanto. Harley estaba a punto de quebrar. El precio de la acción había caído de un máximo de 75 dólares a ocho.

Los administradores no sabían qué hacer. Habría sido catastrófico que una compañía dueña de una “marca que operaba para los obreros estadounidenses” acabara con el sindicato o fabricara motocicletas en México. Sabían que la compañía solo podría competir si rediseñaban el sistema de producción para aumentar la eficiencia. Derrumbaron la planta existente y construyeron otra, en la cual cientos de trabajadores, que operaban en equipos de cinco o seis personas, construirían manualmente cada motocicleta. Al parecer era una manera muy cara de desempeñar las actividades, pero Ed Magee, el gerente de la planta, comenta que una moto nueva inicia su camino por la línea de producción cada 80 segundos y que hay alrededor de 1 200 configuraciones diferentes. Cada una de las motos es prácticamente única y los trabajadores no tienen idea de lo que llegará a sus manos 80 segundos después. A diferencia de los robots, los seres humanos son capaces de adaptarse enseguida. Por ejemplo, un trabajador observó que la pieza de plástico que contenía las partes eléctricas al frente de la motocicleta no entraba bien y que requería unos cuantos empujones extra para encajar en su lugar. Sabía que esos empujones extra podrían significar que cada año se perdieran hasta 2 200 motos. Gracias a la ayuda de ese trabajador, Harley arregló el problema.

En 2009 la existencia misma de Harley estuvo en peligro, pero en fecha reciente la planta de York fue premiada por la revista *Industry Week* como una de las mejores plantas. La demanda se ha disparado ahora que los compradores pueden recibir su moto un par de semanas después de ordenarla en lugar de tener que esperar año y medio. Craig Kennison, del despacho de investigación Baird, comentó: “no cabe duda de que es el mejor viraje que haya visto jamás”.⁴²

En la línea de montaje principal de Harley no hay robots, pero estos sí desempeñan varias tareas periféricas. Los administradores han combinado la tecnología avanzada con sistemas humanos mejorados para producir mejor y a más velocidad las motocicletas. El rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas también con-

tribuye a una mayor eficiencia. Las organizaciones adquieren un ímpetu para innovar y dejan de confiar en los productos estándar y los enfoques caducos de la administración y el diseño organizacional.

Las organizaciones se adaptan a un entorno que cambia con rapidez, pero también influyen en él. Piense en Amazon, que sigue evolucionando y adaptándose a los cambios en Internet. Jeff Bezos, su CEO y fundador, sigue ampliando las fronteras de los envíos rápidos y ha expandido el servicio de los envíos para el día siguiente a los que son para el mismo día y está construyendo nuevos almacenes y centros de distribución.⁴³ Muchas organizaciones cuentan con departamentos enteros dedicados a monitorear el entorno exterior y a encontrar la manera de adaptarse o de influir en él.

Las organizaciones crean valor para sus dueños, clientes y empleados por medio de todas estas actividades. Los administradores analizan cuáles son las partes de la operación que crean valor y cuáles no; una compañía solo será rentable si el valor que crea es superior al costo de sus recursos.

Por último, las organizaciones deben lidiar y adaptarse a los retos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo y la creciente preocupación por la ética y la sostenibilidad, y también deben encontrar caminos eficaces para motivar a los empleados a efecto de que trabajen juntos para alcanzar las metas de la organización.

Dimensiones del diseño organizacional

Las organizaciones dan forma a nuestra existencia y los administradores bien informados pueden dar forma a la organización. El primer paso para comprender a las organizaciones es analizar las características que describen rasgos específicos del diseño organizacional. Estos rasgos describen a las organizaciones de forma muy similar a como los rasgos físicos y los de la personalidad describen a las personas.

La figura 1.3 ilustra dos tipos de características interactuantes de las organizaciones: las dimensiones estructurales y los factores contingentes. Las **dimensiones estructurales** proporcionan etiquetas que describen las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar a las organizaciones. Los **factores contingentes** abarcan elementos más amplios que influyen en las dimensiones estructurales, entre otros

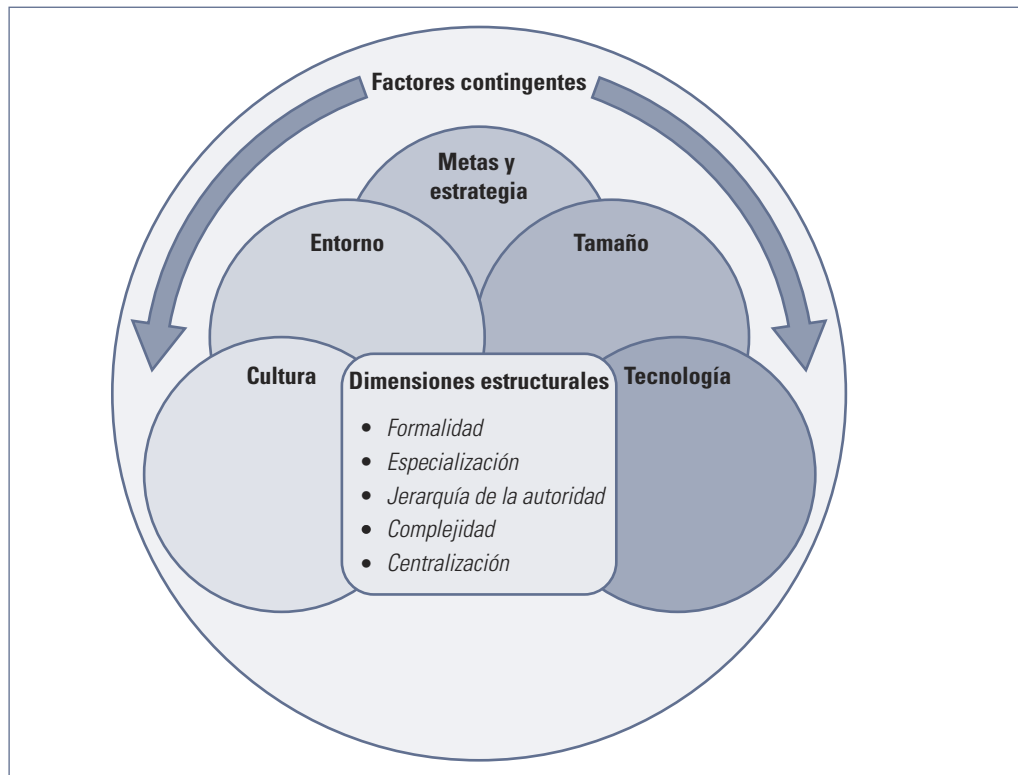


FIGURA 1.3 Dimensiones estructurales interactuantes del diseño y los factores contingentes

el tamaño, la tecnología, el entorno, la cultura y las metas de la organización. Los factores contingentes describen el marco organizacional que influye en las dimensiones estructurales y las configura. Los factores contingentes pueden llevar a confusiones porque son representativos tanto de la organización como del entorno. Cabe decir que estos factores son un conjunto de elementos que se yuxtaponen y configuran la estructura y los procesos del trabajo de la organización, como ilustra la figura 1.3. Para comprender y evaluar a las organizaciones uno debe estudiar tanto las dimensiones estructurales como los factores contingentes.⁴⁴ Estas características del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden adaptar para realizar los propósitos que presentamos antes en la figura 1.2.

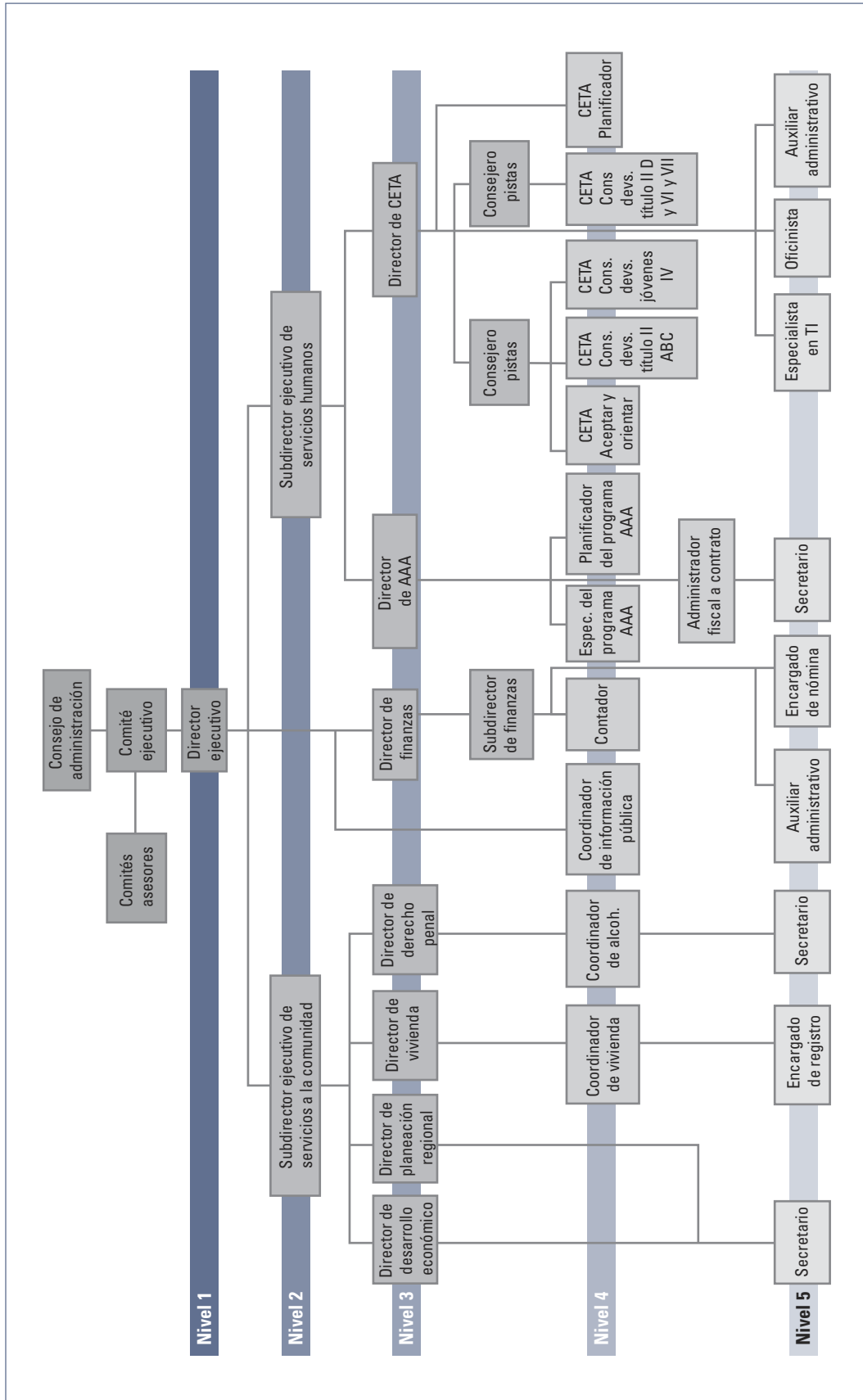
Dimensiones estructurales

Algunas dimensiones estructurales fundamentales de las organizaciones son la formalidad, la especialización, la jerarquía de autoridad, la complejidad y la centralización.

1. La *formalidad* se refiere a la cantidad de documentación escrita que hay en la organización, la cual incluye procedimientos, descripciones de puestos, reglamentos y manuales de políticas. Estos documentos describen las conductas y las actividades. Con frecuencia, la formalidad se mide simplemente contando el número de páginas de los documentos que hay en la organización. Por ejemplo, las universidades grandes suelen estar muy formalizadas porque tienen varios volúmenes de reglas escritas para cuestiones como la inscripción, darse de baja o añadir cursos, las sociedades de alumnos, el reglamento de los dormitorios y las ayudas económicas. Una pequeña empresa familiar, por otra parte, tal vez no cuente con reglas escritas y se diría que es informal.
2. La *especialización* se refiere a la medida en que las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es mucha, cada empleado realiza una pequeña variedad de tareas; si es poca, los empleados realizan una gran variedad de tareas en sus puestos. En ocasiones, la especialización se conoce como *división del trabajo*.
3. La *jerarquía de la autoridad* describe quién depende de quién y el espacio de control que corresponde a cada administrador. Como ilustra la figura 1.4, las líneas verticales de un organigrama describen la jerarquía, la cual está relacionada con el *espacio de control* (el número de empleados que dependen de un supervisor). Cuando los espacios de control son estrechos, la jerarquía suele ser alta; cuando son anchos, la jerarquía será menos alta.
4. La *complejidad* se refiere al número de departamentos o de distintas actividades que hay en la organización. Medimos la complejidad considerando tres dimensiones: la vertical, la horizontal y la espacial. La complejidad vertical se refiere al número de niveles que hay en la jerarquía. Los diferentes niveles de la organización poseen diferentes acervos de conocimiento y experiencia.⁴⁵ La complejidad horizontal se refiere al número de departamentos o especialidades ocupacionales que existen en el plano horizontal de la organización completa. La complejidad espacial se refiere a la medida en que los departamentos y el personal de la organización están dispersos en términos de geografía. La figura 1.4 presenta una organización con una complejidad vertical de cinco niveles. En el nivel tres, su complejidad horizontal es de siete departamentos. Su complejidad espacial sería 1, dado que las oficinas están todas en la misma ubicación.
5. La *centralización* se refiere al nivel jerárquico donde radica la autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se encuentra en el nivel más alto, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que podrían estar centralizadas o descentralizadas son las referentes a comprar equipamiento, establecer metas, escoger proveedores, fijar precios, contratar a empleados y decidir los territorios de marketing.

Para entender la importancia que tiene prestar la debida atención a las dimensiones estructurales del diseño organizacional, considere los ejemplos siguientes:

FIGURA 1.4 Organigrama que ilustra la jerarquía de autoridad en un programa comunitario de capacitación laboral



✓ EN LA PRÁCTICA

El Centro de Evacuación de la Escuela Primaria Shizugawa y la plataforma petrolera de BP (British Petroleum) en Deepwater Horizon

Hace poco, el reportero de un periódico describió a Japón como “un país obsesionado con las reglas y una gran inclinación a crear burocracia, nombramientos de puestos y comités hasta para tareas muy comunes y corrientes”. En la primavera de 2011, cuando un tsunami devastó el pueblo de pescadores Minamisanriku, esa propensión cumplió una función muy valiosa. Por ejemplo, la creación de reglas, procedimientos y estructuras de autoridad sirvió para generar un sentimiento de normalidad y tranquilidad en el Centro de Evacuación de la Escuela Primaria Shizugawa. El grupo de evacuados creó seis divisiones que se encargarían de supervisar los distintos aspectos de la vida diaria, como cocinar, limpiar, controlar el inventario y brindar atención médica, y cada función estaría sujeta a reglas y procedimientos muy detallados. Por ejemplo, los equipos de limpieza seguían una hoja de instrucciones que describía con gran detalle cómo separar los distintos tipos de desechos y los reciclables, cómo cambiar las bolsas de basura, etcétera. Los procedimientos exhaustivos y meticulosos ayudaron a que el centro funcionara debidamente y a que las personas pudieran lidiar con la situación devastadora. Shintaro Goto, un actor y electricista de 32 años que pocos meses antes del tsunami había dejado Tokio para regresar al pueblo, comentó que “los japoneses son de ese tipo de personas que se sienten más seguras cuando hay más reglas operando”.

Compare ese buen funcionamiento con lo sucedido después de que una plataforma de Transocean que perforaba un pozo para el coloso petrolero BP en Deepwater Horizon explotó en el Golfo de México, provocando la muerte de 11 personas de la cuadrilla y una verdadera catástrofe ambiental. Dejando a un lado la pregunta de qué fue lo que provocó la explosión en primera instancia, después de que ocurriera, la estructura a bordo de la plataforma exacerbó la situación. Las actividades estaban tan mal organizadas que aparentemente nadie sabía quién estaba al mando ni qué grado de autoridad y responsabilidad tenía. Después de ocurrida la explosión imperó la confusión. Andrea Fleytas, de 23 años, envió una señal *mayday* (pidiendo ayuda) por la radio cuando se dio cuenta de que nadie lo había hecho, pero fue castigado por tomarse una atribución que no le correspondía. Un administrador dijo que no había pedido ayuda porque no estaba seguro de tener autoridad para hacerlo. Otro dijo que trató de llamar a tierra, pero que le dijeron que otra persona era quien debía dar la orden. Los miembros de la cuadrilla sabían que debían tomar medidas de emergencia para cerrarla, pero nadie sabía quién tenía la autoridad para dar el visto bueno. El fuego se extendió durante varios minutos antes de que las personas recibieran la orden de evacuar. De nueva cuenta, una Fleytas asustada recurrió al sistema de sonido para dirigirse al público y avisó que la cuadrilla estaba abandonando la plataforma. El trabajador Carlos Ramos comentó: “La escena era verdaderamente caótica. No había una cadena de autoridad. Nadie tenía el mando”.⁴⁶

PORTAFOLIOS

Como administrador de una organización, nunca olvide estos lineamientos:

Piense que la organización es un medio para alcanzar un fin. Es un modo de organizar a las personas y los recursos a efecto de realizar un propósito específico. Describa la organización en función de su grado de formalidad, especialización, centralización, complejidad y jerarquización. Analice los factores contingentes relativos al tamaño, la tecnología, el entorno, las metas y la estrategia y la cultura organizacionales.

Factores contingentes

Saber tan solo cuáles son las dimensiones estructurales no nos sirve de mucho para conocer o diseñar las organizaciones correctamente. También debemos analizar los factores contingentes, entre otros el tamaño, la tecnología, el entorno exterior, las metas y la estrategia, y la cultura organizacionales.

1. El *tamaño* se puede referir a la organización entera o a componentes específicos, como una planta o una división. Como las organizaciones son sistemas sociales, el número de empleados suele ser utilizado para medirlas. Otras mediciones, como el total de ventas o de activos, también reflejan su magnitud, pero no dicen nada respecto de la parte humana del sistema.
2. La *tecnología organizacional* se refiere a las herramientas, las técnicas y las acciones empleadas para convertir los insumos en productos. Se entiende como el modo en que la organización produce de hecho los productos y los servicios que ofrece a los compradores y abarca cuestiones como la producción flexible, los sistemas avanzados de información e Internet. Una línea de montaje de automóviles, un aula universitaria y un sistema expés de entrega de paquetería son tecnologías, a pesar de que son diferentes.
3. El *entorno* incluye todos los elementos que están afuera de la organización. Algunos elementos fundamentales son la industria, el gobierno, los compradores, los proveedores y la comunidad financiera. Por lo general, los elementos del entorno que afectan a una organización son otras organizaciones.

4. Las *metas y la estrategia* definen el objeto y las técnicas de competencia de la organización que la distinguen de otras organizaciones. Las metas se suelen presentar por escrito en forma de una declaración duradera de la intención de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para lidiar con el entorno y para alcanzar las metas de la organización. Las metas y las estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con los empleados, los clientes y los competidores.
5. La *cultura* de una organización se entiende como el conjunto fundamental de valores, creencias, entendidos y normas que comparten los empleados. Estos valores y normas fundamentales pueden corresponder a la conducta ética, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio a los clientes y son el pegamento que aglutina a los miembros de la organización. La cultura de una organización no se presenta de forma escrita, pero la podemos observar en sus relatos, lemas, ceremonias, vestimenta y disposición de los muebles en las oficinas.

Las cinco dimensiones estructurales y los cinco factores contingentes que hemos mencionado son interdependientes. Ciertos factores contingentes influyen en la medida correcta de especialización, formalidad, etcétera, de la organización. Por ejemplo, un tamaño grande, una tecnología de rutina y un entorno estable suelen crear una organización que presenta más formalidad, especialización y centralización. A lo largo de este libro iremos analizando con más detalle algunas relaciones entre los factores contingentes y las dimensiones estructurales.

1 Comprendemos una organización si comprendemos principalmente qué personas la constituyen.

RESPUESTA: No. Una organización presenta características distintivas que son independientes del tipo de personas que la constituyen. Con el tiempo, todas las personas podrían haber sido reemplazadas, pero las dimensiones estructurales y los factores contingentes de la organización seguirán siendo similares.

**CALIFIQUE SU
RESPUESTA**

Los rasgos de la organización que ilustra la figura 1.3 sientan las bases para medir y analizar características que el observador fortuito no vería y revelan información importante acerca de la organización. Por ejemplo, piense en las dimensiones de Valve Software en comparación con las de Walmart y las de una dependencia del gobierno.

Valve Software Corporation es líder en la industria de los videojuegos, con Counter-Strike, Half-Life 2, Left 4 Dead y Steam, la popular plataforma de distribución digital. En septiembre de 2013, la revista inglesa en línea *WhatCulture* colocó a Gabe Newell, el cofundador de Valve, en su lista de “los cinco multimillonarios más ricos del mundo de la tecnología que desertaron la universidad”. Newell funge de CEO de Valve, pero como dice su sitio web, “la compañía no ha tenido un jefe desde 1996” y después proclama que “es asombroso lo que pueden lograr las personas creativas cuando no tienen a alguien encima diciéndoles lo que deben hacer”. La singular estructura organizacional de Valve provocó una pequeña tormenta en los medios cuando alguien subió el manual de los empleados a la red en la primavera de 2012, pero Valve ha funcionado muy bien sin jefes desde su creación. Newell y Mike Harrington, el otro fundador de la compañía, trabajaban en Microsoft y querían crear una organización plana y veloz que diera a los empleados un máximo de flexibilidad. Eso es como un sueño para los empleados, pero muchas personas no se adaptan a una “estructura sin estructura” y buscan empleos más tradicionales. En Valve todo el mundo tiene voz cuando se toman decisiones importantes. Todos los empleados pueden participar en las decisiones de contratación, las cuales suelen ser tomadas en equipo. No hay ascensos, solo proyectos nuevos, en los cuales alguien surge como líder *de facto*. Es raro que haya despidos, pero los equipos deciden si alguien no está funcionando. Las juntas de los equipos

 **EN LA PRÁCTICA**

Valve Software

son sumamente informales y se pide a las personas que digan lo que piensan y que presenten sus ideas para otros negocios.

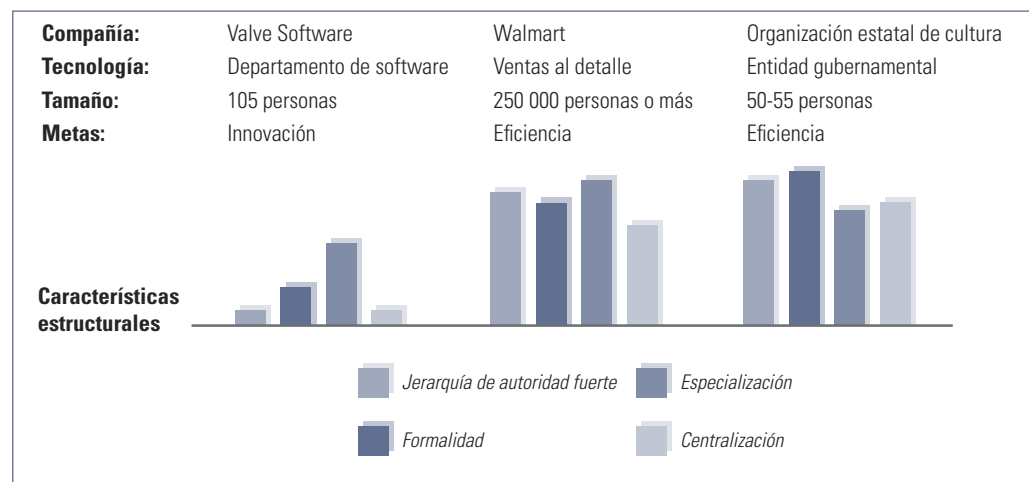
Compare el enfoque de Valve con el de Walmart, la cual genera su ventaja competitiva por medio de la eficiencia de los costos internos. La compañía emplea una fórmula estándar para construir cada una de las tiendas de modo que los anaqueles y la mercancía sean uniformes. Sus gastos administrativos son los más bajos de todas las cadenas. La eficiencia de su sistema de distribución es maravillosa. Los bienes serán entregados en una tienda cualquiera menos de dos días después de que ha colocado su pedido. Las tiendas son controladas desde la cima, si bien sus gerentes gozan de cierta libertad para adaptarlas a las condiciones locales. Los empleados siguen los procedimientos estándar que manda la dirección y su participación en las decisiones es casi nula. Sin embargo, su desempeño suele ser bueno y la mayor parte de ellos piensa que la compañía los trata bien.

El contraste en el caso de muchas entidades gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro que dependen enormemente de fondos públicos es incluso más grande. Por ejemplo, el personal de la mayor parte de las organizaciones estatales dedicadas a la cultura o los servicios sociales solo incluye a unas cuantas personas sumamente preparadas, pero esos trabajadores se enfrentan a innumerables reglas y normas, y se deben encargar de muchísimo papeleo. Los empleados que se encargan de implementar los cambios de las normas casi nunca tienen tiempo de leer el montón de oficios que reciben constantemente y además mantener al día su trabajo cotidiano. Esos empleados solicitan muchos informes a sus clientes y estos les sirven para preparar los informes que presentan con regularidad a las distintas entidades estatales y federales que les suministran los fondos.⁴⁷

La figura 1.5 presenta varias dimensiones estructurales y factores contingentes de Valve Software, Walmart y una oficina estatal de cultura. Valve es una organización pequeña con muy poca formalidad y centralización, pero con una medida mediana de especialización. Concede más importancia a la colaboración horizontal para ofrecer a los clientes productos innovadores que a la jerarquía vertical. Walmart es una compañía mucho más formal, especializada y centralizada y tiene una sólida jerarquía vertical. La eficiencia es más importante que los nuevos productos y servicios y, por tanto, los reglamentos estándar rigen la mayor parte de sus actividades. La organización estatal dedicada a la cultura, a diferencia de las otras organizaciones, refleja su condición de ser una parte mínima de una burocracia gubernamental muy grande. La organización estatal está sujeta a muchas reglas y procedimientos estándar. Las reglas son dictadas desde la cima y la comunicación fluye hacia abajo en una fuerte cadena vertical de mando.

Por tanto, las dimensiones estructurales y los factores contingentes nos dicen mucho de una organización y de las diferencias entre organizaciones. En otros capítulos del libro analizaremos con más detalle los distintos rasgos del diseño organizacional para determinar la medida adecuada de cada dimensión estructural que se requiere para un desempeño efectivo basado en distintos factores contingentes.

FIGURA 1.5
Las diferentes características de tres organizaciones



Resultados del desempeño y la eficacia

El sentido de que entendamos las dimensiones estructurales y los factores contingentes es que diseñemos la organización de tal manera que logre un gran desempeño y eficacia. Los administradores adaptan distintos aspectos de la organización con el propósito de transformar los insumos en productos con suma eficiencia y eficacia y de proporcionar valor. La **eficiencia** se refiere a la cantidad de recursos que emplea la organización para alcanzar sus metas. Está basada en la cantidad de materias primas, dinero y empleados que se requieren para generar un volumen dado de producción. La **eficacia** es un término más amplio y se entiende como la medida en que una organización alcanza sus metas.

Para poder ser eficaces, las organizaciones deben tener metas claras y bien enfocadas, así como estrategias adecuadas para alcanzarlas. En el capítulo 2 abordaremos el concepto de *eficacia*, inclusive las metas y las estrategias, así como los distintos enfoques para medirla. Muchas organizaciones aplican nueva tecnología para mejorar la eficiencia y la eficacia. Un consultorio médico de Filadelfia aumentó la eficiencia utilizando la tecnología informática para reducir el papeleo y agilizar los procedimientos, lo cual permitió que los médicos atendieran a más pacientes con tres oficinistas menos. El nuevo sistema también mejoró la eficacia. Ahora, el personal encuentra la información con más rapidez y comete menos errores, lo cual desemboca en una atención de mejor calidad y en un mejor servicio a los clientes.⁴⁸

No siempre es fácil alcanzar la eficacia, ya que diferentes personas quieren obtener diversas cosas de la organización. En el caso de los compradores, el interés primordial está en los productos y los servicios de gran calidad ofrecidos de forma oportuna a precio razonable, mientras que el interés de los empleados está en una remuneración justa, buenas condiciones laborales y satisfacción con el trabajo. Los administradores equilibran cuidadosamente las necesidades y los intereses de distintos *grupos de interés* para establecer metas y para tratar de lograr la eficacia. Se trata del llamado **enfoque de los grupos de interés**, el cual integra distintas actividades de la organización analizando a sus distintos grupos de interés y lo que desean obtener de ella. Un **grupo de interés** de la organización es todo aquel (sea que está dentro o fuera de ella) que tiene un interés en su desempeño. Podemos medir el grado de satisfacción de cada grupo como señal del desempeño y la eficacia de la organización.⁴⁹ Por ejemplo, en lugar de ser vista como otras oficinas públicas, que parecen ratoneras llenas de una burocracia ineficiente que están manejadas por administradores holgazanes, la oficina de pasaportes, ubicada en Hudson Street, en Manhattan, obtiene magníficas reseñas en *Yelp* y otros sitios de calificación en línea. Michael Hoffman, el director de esa oficina de pasaportes, tiene la meta de brindar a los clientes precisamente lo que quieren. A pesar de que tiene que lidiar con cierto grado de especialización y estandarización, también goza de libertad en la forma en que administra a los empleados y dirige la oficina. Hoffman ha organizado las áreas de espera y las de trabajo de tal manera que tanto las personas como el trabajo fluyan sin obstáculos. También capacita y apoya a los empleados y les proporciona los recursos y la libertad para que, en la medida de lo posible, desempeñen su trabajo sin el visto bueno de los jefes. La oficina de pasaportes en Hudson Street es un ejemplo claro de que un buen diseño organizacional y una buena administración hacen una enorme diferencia.⁵⁰

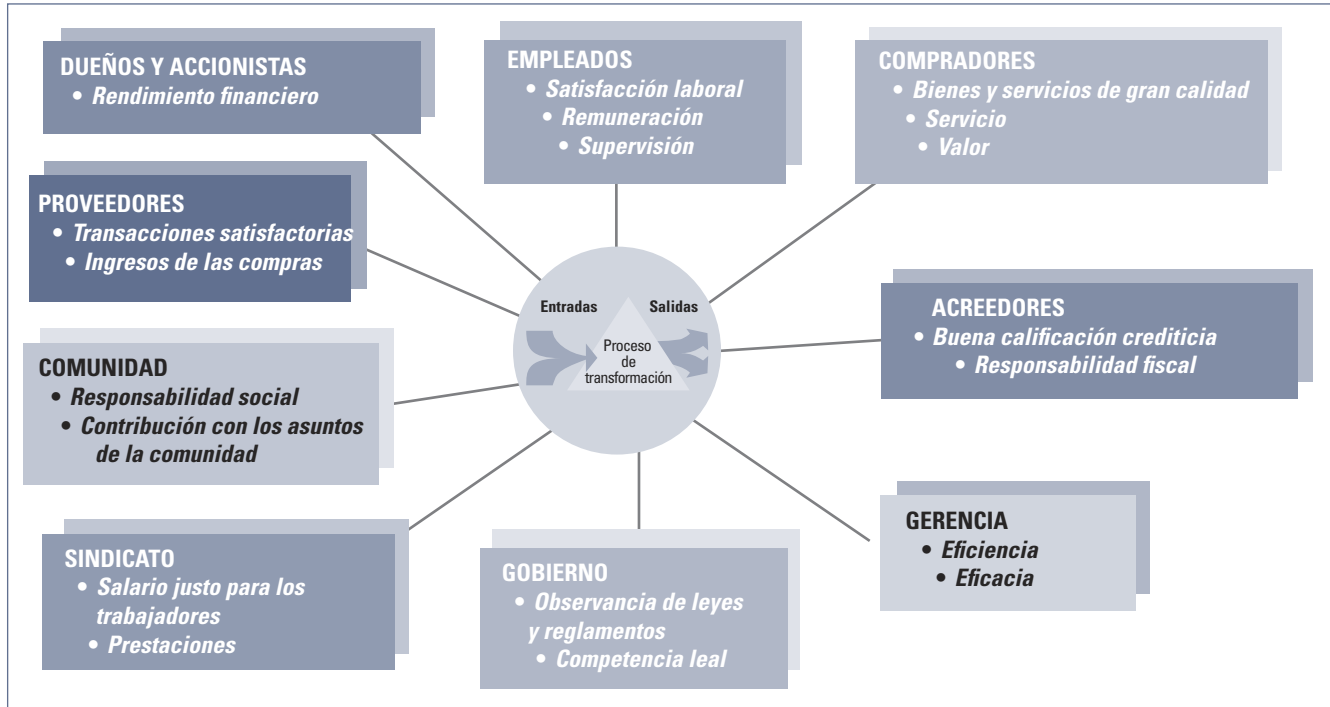
2 El papel fundamental de los administradores en las organizaciones mercantiles es lograr el máximo de eficiencia.

RESPUESTA: No. La eficiencia es importante, pero las organizaciones deben responder a distintos grupos de interés, los cuales desean obtener diferentes cosas de la organización. Los administradores luchan por alcanzar la eficiencia y la eficacia cuando tratan de satisfacer las necesidades y los intereses de los grupos de interés. Con frecuencia se piensa que la eficacia es más importante que la eficiencia.

**CALIFIQUE SU
RESPUESTA**

FIGURA 1.6

Los principales grupos de interés y lo que esperan



© Cengage Learning®

La figura 1.6 contiene distintos grupos de interés y lo que cada uno de ellos espera de la organización. En ocasiones los intereses de estos grupos chocan y las organizaciones muchas veces encuentran dificultades para satisfacer de forma simultánea las demandas de todos ellos. Una compañía tal vez presuma de la mucha satisfacción de sus clientes, pero la organización quizá tenga problemas con sus acreedores o malas relaciones con los proveedores. Piense en Walmart. Los clientes están encantados con su eficiencia y precios bajos, pero su énfasis en los costos bajos ha provocado fricciones con los proveedores. Algunos grupos de activistas afirman que las tácticas de Walmart no son éticas porque obligan a los proveedores a despedir a trabajadores, cerrar fábricas y subcontratar a fabricantes en países con mano de obra barata. Un proveedor explicó que Walmart vende la ropa tan barata que muchas compañías estadounidenses no podrían competir incluso suponiendo que no le pagaran nada a sus trabajadores. Administrar una organización así de grande también ha generado tensiones en las relaciones con los empleados y otros grupos de interés, como evidenciaron las recientes demandas por discriminación de género y las quejas por los salarios bajos y las escasas prestaciones.⁵¹ El ejemplo de Walmart nos permite ver las muchas dificultades que encuentran los administradores para poder satisfacer a los distintos grupos de interés. En todas las organizaciones, los administradores deben evaluar los intereses de esos grupos y establecer metas que generen su satisfacción, aun cuando sea en grado mínimo.

La evolución del diseño organizacional

El diseño organizacional no se refiere a un conjunto de hechos, sino a una manera de concebir a las organizaciones y a la forma en que las personas y los recursos son organizados para alcanzar un propósito específico de manera conjunta.⁵² El diseño organizacional es una manera de ver y de analizar a las organizaciones con la mayor precisión y

profundidad posibles. Esa forma de ver y de concebir a las organizaciones está fundada en patrones y regularidades del diseño y la conducta organizacionales. Los estudiosos de las organizaciones buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición de todos nosotros. Los datos de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y el conocimiento del funcionamiento organizacional que se derivan del estudio comparativo de las organizaciones. Los conocimientos derivados de la investigación del diseño organizacional ayudan a los administradores a mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones y también a fortalecer la calidad de la vida organizacional.⁵³ Un campo de conocimiento es la forma en que el diseño organizacional y las prácticas administrativas han cambiado con el tiempo para responder a los cambios en la sociedad general.

Perspectivas históricas

Usted seguramente recuerda que en sus cursos anteriores de administración estudió que la era moderna de la teoría de la administración inició con la perspectiva clásica a finales del siglo XIX y principios del XX. El surgimiento de las fábricas durante la Revolución Industrial planteó problemas que las organizaciones anteriores no habían tenido. Como el trabajo era desempeñado a escala mucho más grande por un número mayor de trabajadores, las personas empezaron a pensar en la manera de diseñar y administrar el trabajo a efecto de incrementar la productividad y de llevar a las organizaciones a una eficiencia máxima. La perspectiva clásica, que pretendía conseguir que las organizaciones funcionaran como máquinas eficientes bien aceitadas, está asociada al desarrollo de la jerarquía y las organizaciones burocráticas y sigue siendo la base de parte de la teoría y la práctica modernas de la administración. En esta sección hablaremos de la perspectiva clásica, la cual pone énfasis en la eficiencia y la organización, así como de otras perspectivas que surgieron a efecto de abordar nuevas inquietudes, como las necesidades de los empleados y el papel del entorno. El diseño organizacional sigue utilizando los elementos de cada una de las perspectivas, si bien adaptados y remozados para satisfacer las necesidades cambiantes. Las diferentes perspectivas también están asociadas a las diferentes maneras en que los administradores conciben y ven a la organización, o el llamado marco de referencia de los administradores. Conteste el cuestionario del recuadro “¿Cómo encaja usted en el diseño?” que presentamos más adelante para conocer su marco de referencia.

La eficiencia es todo. La **administración científica**, introducida por Frederick Winslow Taylor, hace hincapié en los puestos y las prácticas administrativas determinados de forma científica como vía para mejorar la eficiencia y la productividad laboral. Taylor proponía que era posible “reprogramar a los trabajadores como si fueran máquinas, que era posible recalibrar sus palancas físicas y mentales para obtener una mayor productividad”.⁵⁴ Insistía que la administración misma tendría que cambiar y subrayaba que las decisiones basadas en las reglas de cajón y la tradición tenían que ser reemplazadas con procedimientos precisos, elaborados después de haber estudiado cuidadosamente las situaciones individuales.⁵⁵ Para aplicar este enfoque, los administradores elaboran procedimientos estándar precisos para desempeñar cada tarea, escogen a trabajadores que poseen las capacidades adecuadas, capacitan a los trabajadores para que apliquen los procedimientos estándar, planean el trabajo con detenimiento y ofrecen incentivos salariales para incrementar la producción.

La forma como se descargaba hierro de vagones de ferrocarril y se recargaba acero acabado en la planta Bethlehem Steel en 1898 ilustra el planteamiento de Taylor. Él calculó que con los movimientos, las herramientas y la secuencia correctos cada hombre podría cargar 47.5 toneladas al día, en lugar de las 12.5 toneladas normales. También elaboró un sistema de incentivos que pagaba 1.85 dólares al día a cada hombre que llegara a la nueva norma, un buen incremento en comparación con la tasa anterior de 1.15 dólares. La productividad de Bethlehem Steel se disparó de un día para otro. Ese conocimiento sirvió para fundamentar el supuesto organizacional de que el papel de la administración es mantener la estabilidad y la eficiencia, y de que los directores se encargan de pensar y los trabajadores de hacer lo que les dicen.

¿CÓMO ENCAJA USTED EN EL DISEÑO?



EVOLUCIÓN DEL ESTILO

Este cuestionario sirve para que usted se describa a sí mismo. En cada inciso, anote "4" junto a la frase que le describa mejor, "3" en la siguiente mejor y así hasta el "1" para la que menos le describa.

1. Mi destreza más fuerte es:
 - a. La analítica
 - b. La interpersonal
 - c. La política
 - d. La facilidad para armar dramas
2. El mejor modo de describirme es como:
 - a. Técnico experto
 - b. Bueno para escuchar
 - c. Negociador hábil
 - d. Líder inspirador
3. Lo que más me ha servido para triunfar es mi capacidad para:
 - a. Tomar buenas decisiones
 - b. Enseñar y desarrollar a las personas
 - c. Forjar alianzas sólidas y una base de poder
 - d. Inspirar y emocionar a otros
4. Lo que las personas probablemente noten más en mí es:
 - a. Mi atención a los detalles
 - b. Mi interés por las personas
 - c. Mi capacidad para triunfar ante los conflictos y la oposición
 - d. Mi carisma
5. Mi rasgo de liderazgo más importante es:
 - a. Un pensamiento lógico claro
 - b. Mi solidaridad e interés por otros
 - c. Mi rudeza y combatividad
 - d. Mi imaginación y creatividad
6. Lo que mejor me describe es que soy:
 - a. Un analista
 - b. Un humanista
 - c. Un político
 - d. Un visionario

Calificación: Cuente sus puntos usando la tabla siguiente. La calificación más alta representa cómo ve a la organización e influirá en su estilo administrativo.

$$\text{Estructura} = 1a + 2a + 3a + 4a + 5a + 6a = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Recursos humanos} = 1b + 2b + 3b + 4b + 5b + 6b = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Político} = 1c + 2c + 3c + 4c + 5c + 6c = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Simbólico} = 1d + 2d + 3d + 4d + 5d + 6d = \underline{\hspace{2cm}}$$

Interpretación: Los administradores de las organizaciones suelen ver su mundo a través de uno o varios marcos mentales de referencia. 1) El *marco de la estructura* ve a la organización como si fuera una máquina que puede ser eficiente en términos económicos, con una jerarquía vertical y tareas de rutina que depositan en el administrador la autoridad formal para alcanzar las metas. Este modo de pensar adquirió fuerza durante la era de la administración científica cuando la eficiencia era todo. 2) El *marco de los recursos humanos* ve a la organización en función de su gente, y el administrador pone énfasis en el apoyo, el empoderamiento y la pertenencia. Este modo de pensar del administrador adquirió importancia después de los estudios de Hawthorne. 3) El *marco de la política* ve a la organización como una competencia por obtener los escasos recursos para alcanzar las metas, y el administrador pone énfasis en crear coincidencias entre los distintos grupos. Este modo de pensar del administrador considera que es preciso que las organizaciones compartan información, que tengan una estrategia de colaboración y que todas sus partes trabajen juntas. 4) El *marco de los símbolos* ve a la organización como si fuera un teatro y el administrador pone énfasis en los símbolos, la visión, la cultura y la inspiración. Este modo de pensar del administrador es importante para administrar una cultura adaptable en una organización que aprende.

¿Qué marco refleja su modo de ver el mundo? Los dos primeros marcos de referencia —de la estructura y de los recursos humanos— son importantes para los administradores principiantes que están en los niveles bajos o intermedios de una organización. Habitualmente los administradores primero dominan estos dos marcos. A medida que adquieren experiencia y que van subiendo por la organización deben adquirir destrezas para la política y la colaboración (capítulo 13) y también deben aprender a emplear los símbolos que configuran los valores culturales (capítulo 10). Es importante que los administradores no se atoren en un modo de ver la organización porque eso podría limitar su avance.

Fuente: Roy G. Williams y Terrence E. Deal, *When Opposites Dance: Balancing the Manager and Leader Within*, Davies Black, Palo Alto, CA, 2003, pp. 24-28. Reproducido con autorización.

La idea de crear un sistema que permita llegar a una eficiencia máxima y la de organizarlo para generar una productividad máxima están profundamente arraigadas en nuestras organizaciones. Un artículo publicado en *Harvard Business Review* que hablaba de las innovaciones que dieron forma a la administración moderna colocaba a la administración científica en el primer lugar de una lista de 12 innovaciones influyentes.⁵⁶

Cómo organizarse. Otro campo derivado de la perspectiva clásica adoptó una visión más amplia de la organización. La administración científica se concentraba primordialmente en el fondo técnico, en el trabajo realizado en el taller de la fábrica, pero los **principios de la administración** iban dirigidos al diseño y el funcionamiento de la organización entera. Por ejemplo, Henri Fayol propuso 14 principios de la administración, como “cada subordinado recibe órdenes de un solo superior” (unidad de mando) y “en una organización, las actividades similares deben estar agrupadas bajo el mando de un solo administrador” (unidad de dirección). Estos principios sentaron las bases para las prácticas modernas de la administración y el diseño organizacional.

El planteamiento de la administración científica y el de los principios administrativos calaron mucho en las organizaciones y les ofrecieron ideas nuevas que fueron fundamentales para mejorar la productividad y aumentar la prosperidad. Los principios administrativos en particular contribuyeron al surgimiento de las **organizaciones burocráticas**, las cuales subrayaban una base racional e impersonal del diseño y la administración organizacionales a partir de elementos como la autoridad y la responsabilidad definidas con claridad, los registros formales y la aplicación uniforme de reglas estándar. El término *burocracia* ha adquirido una connotación negativa en las organizaciones de hoy, pero las características burocráticas funcionaron muy bien para las necesidades de la Era Industrial. Sin embargo, un problema de la perspectiva clásica fue que no tomaba en cuenta el contexto social ni las necesidades humanas.

¿Y las personas? Los primeros trabajos sobre la psicología industrial y las relaciones humanas no captaron mucha atención porque predominaba la administración científica. Sin embargo, las interpretaciones de una serie de experimentos realizados en una compañía de luz de Chicago que se conocen como los **estudios de Hawthorne** dieron lugar a un avance espectacular. Entonces, las interpretaciones de los estudios llegaron a la conclusión de que tratar bien a los empleados aumentaba su motivación y productividad. La publicación de esos resultados revolucionó la forma de tratar a los trabajadores y sentó las bases para investigaciones posteriores que estudiaron el trato a los trabajadores, el liderazgo, la motivación y la administración de los recursos humanos. Este planteamiento de las relaciones y la conducta humanas contribuyó significativamente al estudio de la administración y las organizaciones.

No obstante, tanto el planteamiento del sistema jerárquico como el del burocrático que surgieron durante la Revolución Industrial fueron centrales para el diseño y el funcionamiento de las organizaciones hasta hace pocas décadas. Sin embargo, en la década de 1980 empezaron a provocar problemas. El aumento de la competencia, sobre todo a escala global, cambió el terreno de juego.⁵⁷ Las compañías estadounidenses tuvieron que encontrar un camino más adecuado.

¿Las burocracias pueden ser flexibles? La década de 1980 generó otras culturas corporativas, las cuales daban enorme valor a una nómina con poco personal, a la flexibilidad y el aprendizaje, a una respuesta rápida al cliente, a empleados comprometidos y a productos de calidad. Las organizaciones empezaron a aplicar los enfoques de los equipos, las jerarquías más cortas y la administración participativa. Por ejemplo, en 1983, la planta de DuPont en Martinsville, Virginia, redujo los estratos administrativos de ocho a cuatro y empezó a utilizar equipos de empleados de producción que resolvían sus problemas y se encargaban de las tareas administrativas de rutina. El nuevo diseño condujo a una mejor calidad, costos más bajos y más innovación, lo cual ayudó a la planta a ser



PORTAFOLIOS

Como administrador de una organización, nunca olvide estos lineamientos:

Sea cauteloso cuando aplica en una situación algo que ha funcionado en otra situación. Los sistemas organizacionales no son todos iguales. Utilice los conceptos del diseño organizacional para identificar la estructura y los sistemas administrativos correctos para cada organización.

más competitiva en un entorno que había cambiado.⁵⁸ En lugar de depender de la jerarquía y las reglas estrictas, los administradores empezaron a tomar en cuenta el sistema organizacional entero, inclusive su entorno exterior.

Desde la década de 1980, las organizaciones han sufrido cambios incluso más profundos y de largo alcance. Ahora prevalecen los planteamientos flexibles para el diseño organizacional. Algunas influencias recientes que han cambiado el diseño organizacional incluyen la Internet y otros adelantos en las comunicaciones y la tecnología informática; la globalización y una mayor interconexión de las organizaciones; el nivel educativo más alto de los empleados y sus expectativas de una mejor calidad de vida; y el crecimiento del trabajo basado en el conocimiento y la información como actividades organizacionales primordiales.⁵⁹

Todo depende: Contingencias centrales

Cuando todas las organizaciones son tratadas como si fueran similares, como en el caso de la administración científica y los principios administrativos que intentaron diseñar a todas las organizaciones como si fueran iguales, se presentan muchos problemas. Las estructuras y los sistemas que funcionan en la división de ventas de un corporativo no son adecuados para su división de producción. Los organigramas y los procedimientos financieros que son más indicados para una empresa de Internet como Pinterest no funcionan para una planta procesadora de alimentos muy grande, como la de Kraft, ni para una enorme organización sin fines de lucro, como United Way.

Una premisa básica de este libro es que un diseño organizacional efectivo requiere que comprendamos diversas contingencias y el diseño que deben tener las organizaciones para ajustarse a los factores contingentes. **Contingencia** significa que algo depende de otras cosas, y para que las organizaciones sean efectivas, su diseño y los distintos factores contingentes deben “encajar muy bien”.⁶⁰ Lo que funciona en un contexto podría no hacerlo en otro. No existe “un camino mejor”. La teoría de las contingencias significa que *todo depende* de otras cosas. Por ejemplo, una oficina de gobierno podría estar dentro de cierto entorno, utilizar una tecnología de rutina y perseguir la eficiencia. En esa situación, un planteamiento administrativo basado en procesos burocráticos de control, una estructura jerárquica y las comunicaciones formales serían lo indicado. Por otro lado, un diseño y procesos administrativos que fluyan sin restricción alguna funcionarían mejor en una compañía de tecnología avanzada envuelta por un entorno incierto con una tecnología no rutinaria. El planteamiento correcto depende de la situación de la organización. En la sección siguiente analizaremos dos planteamientos fundamentales para el diseño de las organizaciones, así como los factores contingentes asociados a ellos.

CALIFIQUE SU RESPUESTA

3 Una tarea prioritaria del CEO es asegurarse de que la organización esté bien diseñada.

RESPUESTA: Sí. Los directores tienen muchas responsabilidades, pero una de las más importantes es asegurarse de que la organización ha sido diseñada correctamente. El diseño organizacional organiza y enfoca el trabajo de la gente y configura su respuesta a los clientes y otros grupos de interés. Los administradores toman en cuenta las dimensiones estructurales y los factores contingentes y también se aseguran de que todas las partes de la organización funcionen juntas para alcanzar metas importantes.

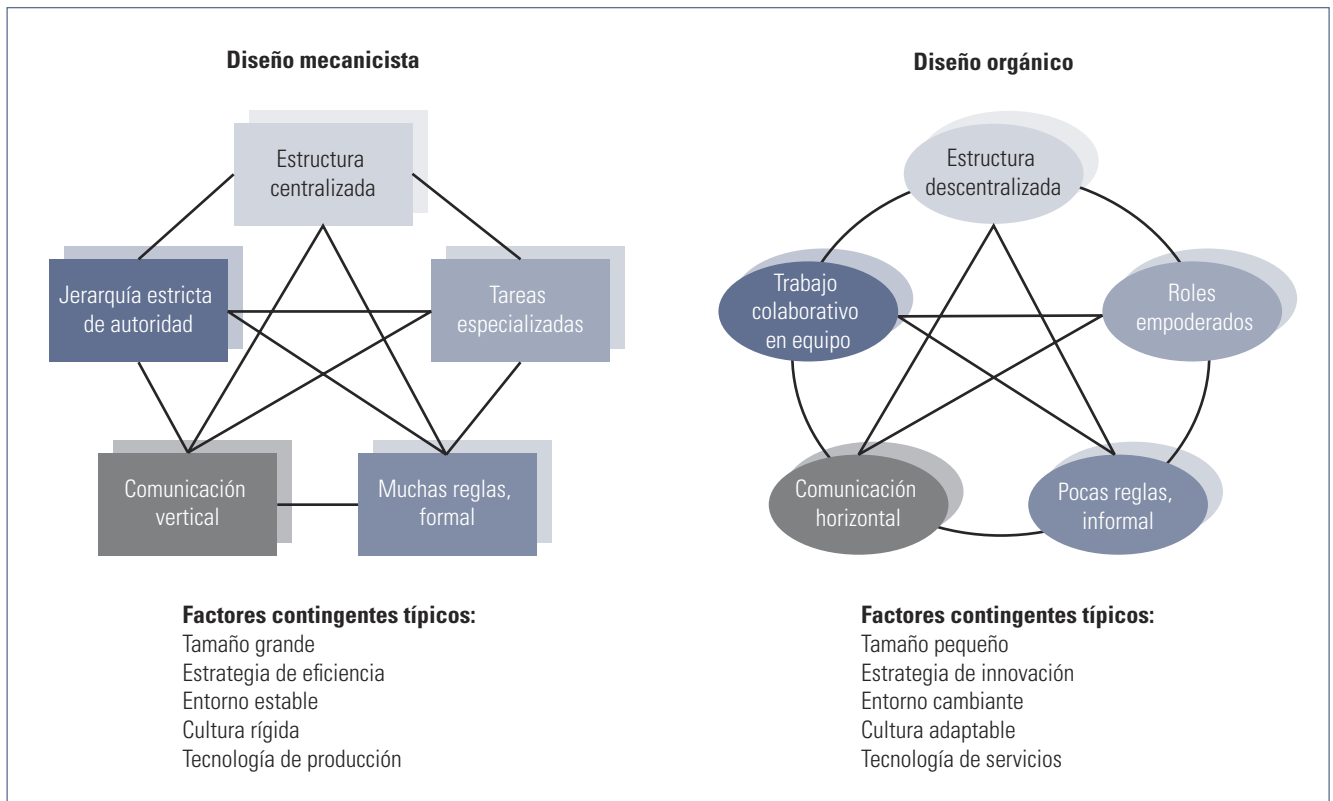
Comparación del diseño orgánico y el mecanicista

Un continuo que abarca del diseño mecanicista al orgánico nos sirve para clasificar a las organizaciones. Tras observar algunas compañías industriales en Inglaterra, Tom Burns y G. M. Stalker fueron los primeros en emplear los términos *orgánico* y *mecanicista* para describir los dos extremos del diseño organizacional después de analizar empresas industriales en Inglaterra.⁶¹ En términos generales, diseño **mecanicista** significa que la organización se caracteriza porque tiene reglas y procedimientos estándar en forma parecida a una máquina, así como una clara jerarquía de autoridad. Las organizaciones están muy formalizadas y centralizadas y la mayor parte de las decisiones son tomadas en la cima. Un diseño **orgánico** significa que la organización es mucho más relajada, libre y adaptable. Las normas y las reglas casi nunca se presentan en forma escrita y cuando están por escrito son aplicadas con flexibilidad. Las personas tal vez tengan que abrirse camino por el sistema para averiguar qué deben hacer. La jerarquía de autoridad es más laxa y no está muy clara. La autoridad para tomar decisiones está descentralizada.

Diversos factores contingentes influyen en la posibilidad de que la organización sea más efectiva con un diseño primordialmente mecanicista o con uno primordialmente orgánico. La figura 1.7 resume las diferencias entre el diseño mecanicista y el orgánico con base en cinco elementos: la estructura, las tareas, la formalidad, la comunicación y la jerarquía. La figura también presenta los factores contingentes típicos asociados a cada clase de diseño.

FIGURA 1.7

Comparación del diseño mecanicista y el orgánico



En *Teoría y diseño organizacional*, 12a. edición, el profesor Richard L. Daft, reconocido especialista en el estudio de la teoría y el liderazgo organizacional, aborda el diseño de la organización a través de un análisis de las principales aportaciones de la teoría clásica y contemporánea más allá de las pugnas metodológicas y las modas empresariales.

Cada capítulo incluye consejos para el ejercicio profesional. Las referencias de las secciones describen los retos del entorno actual, mientras que los casos ofrecen ejemplos de la aplicación de los conceptos en las empresas más importantes del mundo.

Todo el contenido ha sido revisado y actualizado en esta edición. A lo largo del libro se analizan a fondo la organización sin jefes, la estrategia del océano azul, las empresas en redes sociales y la innovación disruptiva.

Teoría y diseño organizacional integra los problemas actuales del diseño organizacional. Aborda las ideas y las teorías significativas de una forma que los estudiantes encontrarán interesantes y amenas.



Visite nuestro sitio en <http://latinoamerica.cengage.com>

ISBN-13: 978-607-526-834-7
ISBN-10: 607-526-834-0



9 786075 268347