

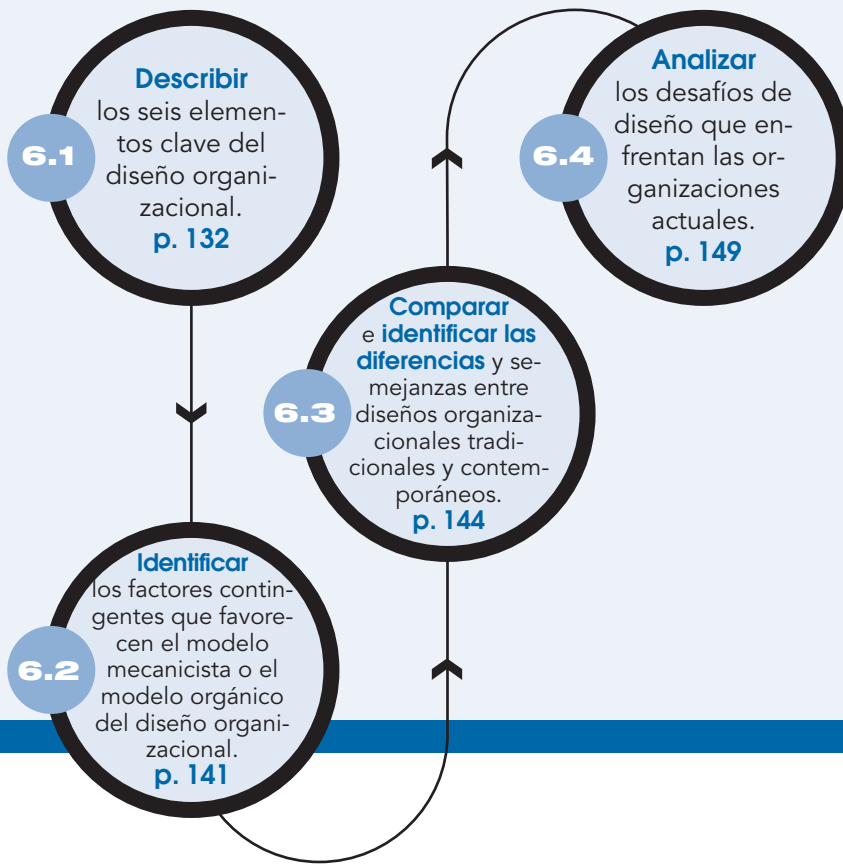
PARTE 3 ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO

6

Estructura y diseño organizacionales





OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Glowimages

Trabajo voluntario

Existen personas que quizá usted nunca consideraría como parte de la estructura de una organización, pero para muchas organizaciones, los voluntarios son una fuente muy necesaria de mano de obra.¹ Tal vez usted haya participado en las construcciones de Habitat for Humanity, en algún refugio para gente sin hogar, o para alguna otra organización sin fines de lucro. No obstante, ¿qué pensaría si la tarea a desempeñar por el voluntario tuviera lugar en una empresa lucrativa y la descripción del puesto fuera la siguiente?: “Pase algunas horas al día, en su computadora, respondiendo en línea las preguntas de nuestros clientes acerca de cuestiones técnicas como la manera de configurar una red de internet para el hogar o cómo programar una nueva televisión de alta definición”, pero sin goce de sueldo. Muchas grandes corporaciones, empresas nuevas y capitalistas de riesgo están apostándole a que este “nuevo cuerpo de ayudantes expertos en la web transformará el área del servicio al cliente”.

Bienvenido al fascinante mundo de la estructura y el diseño organizacionales del siglo XXI. ¿Alguna vez consideró usted que las empresas lograran terminar sus tareas gracias a empleados que brindan sus servicios... de manera gratuita? En este capítulo, le presentamos los fundamentos de la estructura y el diseño organizacionales. Definimos los conceptos y sus componentes clave y cómo los usan los gerentes para crear un entorno estructurado en el cual los miembros de la organización puedan trabajar de manera eficiente y eficaz. Una vez que se han establecido las metas, los planes y las estrategias de la organización, los gerentes deben desarrollar una estructura que facilite el logro de esas metas.

6.1

Describir

los seis elementos clave del diseño organizacional.

Wilson Sporting Goods Company utiliza la especialización laboral para fabricar alrededor de 700 mil balones de fútbol al año que utilizarán desde las ligas Pee Wee hasta la National Football Association de Estados Unidos. Las actividades implicadas en elaborar a mano un balón de fútbol Wilson se dividen en 13 tareas separadas, que inician con cortar paneles de piel y terminan con poner los balones en un calzador y rellenarlos a alta presión. Aquí se muestra a un empleado especializado en la tarea de enlazar el balón. Conocida también como división del trabajo, la especialización laboral es un mecanismo de organización que ayuda a los empleados a aumentar su productividad y hace un uso eficiente de las diversas habilidades de los trabajadores.

¿CUÁLES SON LOS SEIS ELEMENTOS CLAVE DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL?

Recuerde que en el capítulo 1 definimos **organizar** como la función gerencial que crea la estructura de la organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de la organización, están llevando a cabo el **diseño organizacional**. Este proceso implica tomar decisiones acerca de cómo deberán ser los trabajos especializados, qué reglas guiarán las conductas de los empleados, y a qué nivel se tomarán las decisiones. Aunque las decisiones de diseño organizacional suelen tomarlas los gerentes de alto nivel, es importante que todos los involucrados comprendan el proceso. ¿Por qué? Porque cada uno de nosotros trabaja en algún tipo de estructura organizacional y es necesario que conozcamos cómo y por qué se hacen las cosas. Además, dado el entorno cambiante y la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse, usted necesita empezar a comprender cómo serán las estructuras de mañana porque ese será el escenario en el que usted laborará.

Pocos temas en la administración han experimentado tantos cambios en los pasados años como el de la organización y la estructura organizacionales. Los gerentes están reevaluando los enfoques tradicionales y explorando nuevos diseños estructurales que faciliten y apoyen a los empleados que realizan el trabajo de organización —diseños que puedan ser eficientes pero también flexibles.

Los conceptos básicos del diseño organizacional formulados por teóricos de la administración, como Henri Fayol y Max Weber, ofrecieron principios estructurales para que los siguieran los gerentes. Han transcurrido casi 80 años desde que muchos de esos principios se propusieron originalmente. Dado el tiempo que ha pasado y todos los desafíos que se han presentado, quizá usted piense que esos principios han perdido casi todo su valor en nuestros días. Pero, sorprendentemente, no es así. Siguen ofreciendo una valiosa perspectiva del diseño necesario para lograr una organización eficiente y eficaz. Desde luego, al paso de los años, hemos ganado una gran cantidad de conocimiento en cuanto a sus limitaciones. En las siguientes secciones analizaremos los seis elementos básicos de la estructura organizacional: especialización del trabajo, departamentalización, autoridad y responsabilidad, alcance del control, centralización frente a descentralización, y formalización.

¿Qué es la especialización del trabajo?

En la fábrica Wilson Sporting Goods ubicada en Ada, Ohio, los trabajadores hacen todos los balones de fútbol utilizados en la National Football League y la mayoría de los que se utilizan en juegos colegiales y preparatorianos. Para alcanzar las metas de producción diaria, los trabajadores se especializan en tareas específicas como moldeo, costura, enlazado, etc.² Éste es un ejemplo de **especialización del trabajo**, la cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas especializadas por separado. Cada trabajador se “especializa” en sólo una parte de la actividad, en lugar de realizarla toda, con el fin de aumentar la producción laboral. A esto se le conoce como división del trabajo.

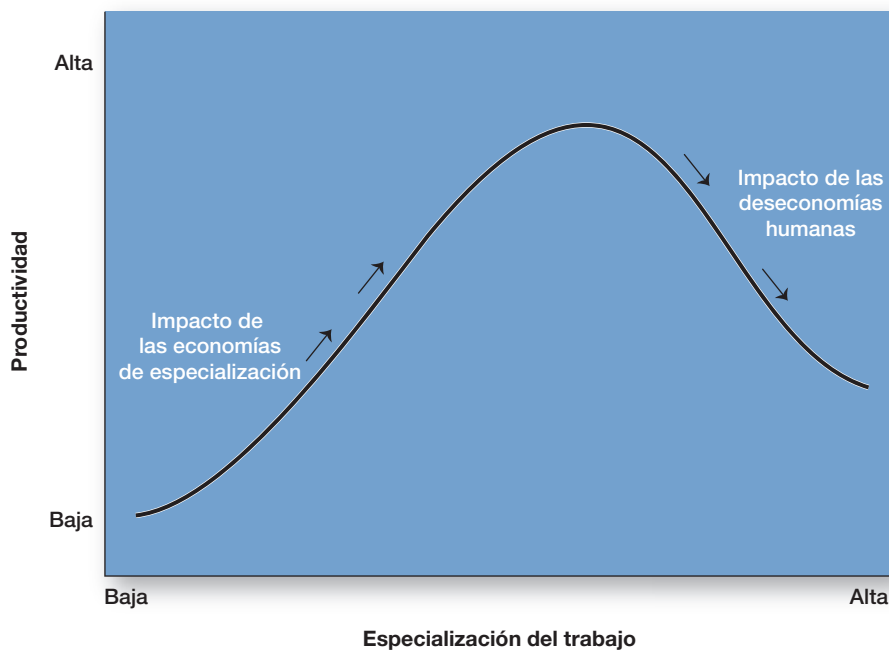


La especialización del trabajo permite a las organizaciones utilizar de manera eficiente la diversidad de habilidades que tienen sus trabajadores. En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas requieren de habilidades muy desarrolladas, mientras que otras pueden realizarlas empleados con niveles de habilidad menores. Si todos los trabajadores se involucraran en todos los pasos de, digamos, un proceso de manufactura, todos necesitarían poseer las habilidades necesarias para realizar tanto las tareas más demandantes como las menos demandantes. Por tanto, salvo cuando realizaran las tareas más sofisticadas o las que requieren un nivel de habilidad sumamente alto, estarían trabajando por debajo de su nivel de habilidad. Además, los trabajadores hábiles reciben un sueldo mayor que los no hábiles, y, como los salarios tienden a reflejar el nivel más alto de habilidad, entonces todos recibirían como sueldo las tarifas correspondientes al grado más alto de habilidad aunque realizaran tareas fáciles —así tendríamos un uso ineficiente de recursos—. Este concepto explica por qué pocas veces un cirujano cardiólogo es quien sutura al paciente después de la cirugía. En cambio, los médicos que realizan sus prácticas en la cirugía a corazón abierto y aprenden la habilidad, suelen ser quienes suturan al paciente después de que el cirujano ha concluido la cirugía.

Los primeros proponentes de la especialización del trabajo pensaban que ésta podía generar incrementos significativos en la productividad. Al inicio del siglo xx, la generalización era la opción razonable. Como la práctica de la especialización no estaba muy difundida, su introducción casi siempre generaba una mayor productividad. Pero nunca es bueno llevar las cosas al extremo. Cuando es así, en algún momento, las deseconomías de escala —aburrimiento, fatiga, estrés, baja productividad, mala calidad, mayor ausentismo y alta rotación— superan las ventajas económicas (vea el cuadro 6-1).³

¿CUÁL ES LA VISIÓN ACTUAL DE LA ESPECIALIZACIÓN? La mayoría de los gerentes modernos consideran la especialización como un importante mecanismo de organización porque ayuda a los empleados a ser más eficientes. Por ejemplo, McDonald’s utiliza un alto nivel de especialización para elaborar y entregar eficientemente sus productos a los clientes. No obstante, los gerentes también deben reconocer las limitaciones de este enfoque. Por esta razón, empresas como Avery-

CUADRO 6-1 Economías y deseconomías del trabajo



organizar
Función gerencial que crea la estructura de la organización.

diseño organizacional
Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de la organización.

especialización del trabajo
Dividir las actividades laborales en tareas especializadas por separado; también se le llama división del trabajo.

CUADRO 6-2 Tipos de departamentalización

• Funcional	Agrupar a los empleados con base en el trabajo realizado (p. ej.: ingeniería, contabilidad, sistemas de información, recursos humanos).
• Por producto	Agrupar a los empleados en función de las principales áreas de producto existentes dentro de la corporación (p. ej.: calzado de mujer, calzado de hombre, y ropa y accesorios).
• Por cliente	Agrupar a los empleados en función de los problemas y necesidades de los clientes (p. ej.: ventas al mayoreo, al menudeo y al gobierno).
• Geográfica	Agrupar a los empleados en función de las áreas regionales en que operan (p. ej.: norte, sur, oeste, este).
• Por proceso	Agrupar a los empleados en función del flujo del trabajo o del cliente (p. ej.: pruebas, pagos).

Dennison, Ford Australia, Hallmark y American Express utilizan una mínima especialización del trabajo y en vez de eso ofrecen a sus empleados una amplia gama de tareas a realizar.

¿Qué es la departamentalización?

Los primeros teóricos de la administración estipularon que después de haber decidido qué tareas se llevarían a cabo y quién las realizaría, las labores comunes debían agruparse en diferentes categorías, de manera que el trabajo se realizara en forma coordinada e integrada. La manera de agrupar tareas recibe el nombre de **departamentalización**. Existen cinco formas comunes de departamentalización (vea el cuadro 6-2), aunque una organización puede utilizar su propia clasificación. No existió un método único de departamentalización que los primeros escritores defendieran. El método o los métodos utilizados deben reflejar la agrupación que contribuya mejor al logro de las metas de la organización y de las unidades individuales.

¿CÓMO SE AGRUPAN LAS ACTIVIDADES? Una de las maneras más populares de agrupar actividades utiliza las funciones que la organización lleva a cabo, se conoce como **departamentalización funcional**. Un gerente podría organizar el lugar de trabajo separando las especialidades de ingeniería, contabilidad, sistemas de información, recursos humanos y compras en distintos departamentos. La departamentalización funcional se puede emplear en todo tipo de organizaciones. Las funciones sólo cambian para reflejar los objetivos y actividades de la organización. La principal ventaja de la departamentalización funcional es el logro de economías de escala al colocar a la gente con habilidades y especializaciones afines en unidades comunes.

La **departamentalización por producto** se centra en las principales áreas de producto existentes dentro de la corporación. Cada producto está bajo la autoridad de un alto directivo quien se ha especializado y es responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de producto. Una empresa que utiliza la departamentalización por producto es Nike. Su estructura está basada en sus diferentes líneas de producto: calzado deportivo y de vestir informal, ropa y accesorios deportivos, y equipo deportivo. Si las actividades de una organización estuvieran relacionadas con servicios y no con productos, cada servicio se agruparía de manera independiente. La ventaja del agrupamiento por producto es que aumenta la responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con el producto específico están bajo la dirección de un solo gerente.

El tipo particular de cliente al que una organización busca llegar también puede determinar la agrupación de empleados. En una empresa de artículos de oficina, por ejemplo, las actividades de ventas se pueden dividir en tres departamentos que atiendan, respectivamente, a sus clientes minoristas, mayoristas y gubernamentales. Un gran despacho jurídico puede segmentar su personal en función de atender a clientes corporativos o a personas físicas. El supuesto sobre el que se basa la **departamentalización por cliente** es que, en cada departamento específico, los clientes tienen un conjunto común de problemas y necesidades que los especialistas saben atender mejor.

Otra forma de departamentalizar es en función del área geográfica o territorio donde se opere —**departamentalización geográfica**—. La función de ventas puede dividirse en regiones occidental, sur, oeste y oriental. Si los clientes de una organización están dispersos en una gran área geográfica, esta forma de departamentalización puede ser muy útil. Por ejemplo, la estructura organizacional de Coca-Cola refleja las operaciones de la empresa en dos amplias áreas geográficas —el sector estadounidense y el sector internacional (que incluye Cuenca del Pacífico, Comunidad Europea, Noreste de Europa y África, y Latinoamérica).

La última forma de departamentalización recibe el nombre de **departamentalización por proceso**, y agrupa las actividades a partir del flujo de trabajo o de los clientes —como lo hacen en muchas oficinas gubernamentales de expedición de licencias o en clínicas de servicios médicos—. Las unidades están organizadas en torno a las habilidades comunes necesarias para completar un determinado proceso. Si usted alguna vez ha tramitado su licencia de manejo en las oficinas de expedición de licencias, quizá haya experimentado el proceso de departamentalización. Estas oficinas tienen departamentos separados para manejar las solicitudes, aplicar las pruebas pertinentes, procesar la información, fotografiar al futuro conductor y cobrar el servicio, y los clientes “fluyen” en secuencia a través de los diferentes departamentos para obtener su licencia.

¿CUÁL ES LA VISIÓN ACTUAL DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN? La mayoría de las grandes organizaciones continúa utilizando la mayor parte o todos los grupos departamentales sugeridos por los primeros escritores sobre el tema de la administración. Black & Decker, por ejemplo, organiza sus divisiones en torno a líneas funcionales, sus unidades de manufactura en torno a procesos, sus ventas en torno a áreas geográficas, y sus regiones de ventas en torno a grupos de clientes. Sin embargo, muchas organizaciones utilizan **equipos interfuncionales**, es decir, equipos compuestos por personas de varios departamentos y que trabajan en varias de las líneas departamentales tradicionales. Estos equipos son especialmente útiles en tareas que se han vuelto más complejas y exigen diversas habilidades para su consecución.⁴

Por último, el entorno competitivo de hoy ha reenfocado la atención de la gerencia en sus clientes. Para monitorear mejor las necesidades de su clientela y poder responder apropiadamente a sus cambios, muchas organizaciones están poniendo mayor énfasis a la departamentalización por cliente.

¿Qué son la autoridad y la responsabilidad?

Para comprender los conceptos de autoridad y responsabilidad, el lector deberá familiarizarse también con el de **cadena de mando**, es decir, con la línea de autoridad que va desde los niveles organizacionales superiores hasta los más bajos y define claramente quién está subordinado a quién. Los gerentes necesitan considerar la cadena de mando cuando organizan el trabajo porque ésta ayuda a los empleados en cuestiones como: “¿A quién rindo informes?” o “¿A quién me dirijo si tengo un problema?” Por tanto, ¿qué *son* la autoridad y la responsabilidad?

La **autoridad** se refiere a los derechos inherentes a la posición gerencial para dar órdenes y esperar que esas órdenes se obedezcan. La autoridad fue un concepto importante analizado por los primeros teóricos del tema, y se consideró como el aglutinante que mantenía unida a una organización.⁵ Se delegó hacia los niveles gerenciales más bajos, dándoles ciertos derechos además de imponerles algunos límites dentro de los cuales podían operar. Cada posición gerencial tiene derechos específicos inherentes que se adquieren en virtud de su cargo o rango. Por tanto, la autoridad se relaciona con el cargo que se ocupa dentro de una organización y no tiene nada que ver con las características personales de un gerente. Cuando un cargo de autoridad está vacante, la persona que lo ha abandonado deja de tener la autoridad correspondiente. La autoridad permanece ligada al cargo y a quien lo ocupe.

Cuando los gerentes delegan autoridad, también deben asignar una **responsabilidad** proporcional. Es decir, cuando los empleados reciben determinados derechos, también asumen la obligación correspondiente de cumplir con la tarea asignada. Y deben rendir cuentas de su desempeño. Asignar autoridad sin responsabilidad y rendición de cuentas abre la puerta al abuso. Asimismo, no se debe responsabilizar a nadie de algo sobre lo que no tiene autoridad.



Glomimages

En Dell, la departamentalización por cliente permite a esta empresa de computadoras comprender mejor a sus clientes y responder ante sus necesidades en forma apropiada. Dell organiza a sus clientes en ocho segmentos: hogar y oficina en el hogar, empresas pequeñas y medianas, empresas grandes, gobiernos estatal y local, gobierno federal, instituciones de educación básica, instituciones de educación superior e instituciones de servicios médicos. Para alcanzar a más usuarios de hogar y oficinas en el hogar, Dell ha adoptado una estrategia de ventas minoristas que permite a los clientes comprar sus computadoras personales en puntos de venta minorista ubicados en todo el mundo. A través de una sociedad con Gome Group, el mayor minorista electrónico de China, Dell planea ampliar sus ventas de computadoras de escritorio y portátiles.

departamentalización

Cómo se agrupan los trabajos.

departamentalización funcional

Agrupar las actividades con base en las funciones realizadas.

departamentalización por producto

Agrupar las actividades en función de las principales áreas de producto.

departamentalización por cliente

Agrupar las actividades por cliente.

departamentalización geográfica

Agrupar las actividades en función del área o territorio geográfico donde se opere.

departamentalización por proceso

Agrupar las actividades en función del flujo de trabajo o de los clientes.

equipos interfuncionales

Equipos compuestos por individuos de varios departamentos que trabajan en varias líneas departamentales tradicionales.

cadena de mando

Línea de autoridad que va desde los niveles organizacionales superiores hasta los más bajos y define claramente quién está subordinado a quién.

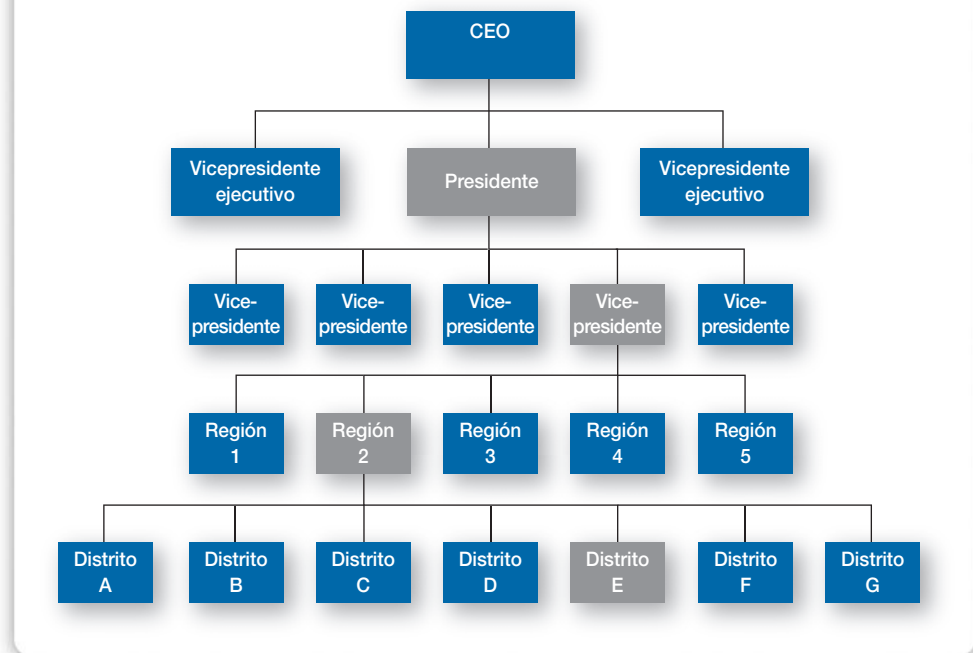
autoridad

Derechos inherentes a la posición gerencial para dar órdenes y esperar que esas órdenes se obedezcan.

responsabilidad

Obligación de realizar las tareas asignadas.

CUADRO 6-3 Cadena de mando y línea de autoridad



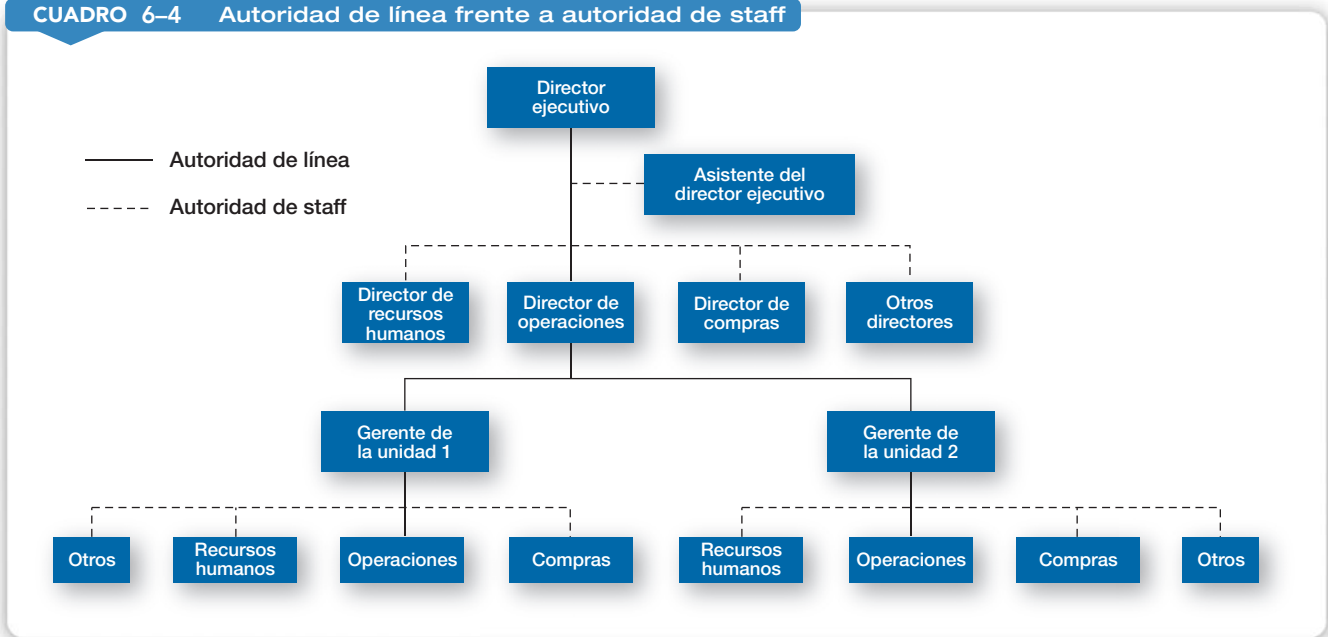
¿CUÁLES SON LOS DIFERENTES TIPOS DE RELACIONES DE AUTORIDAD? Los primeros teóricos de la administración distinguieron dos formas de autoridad: la autoridad de línea y la autoridad de staff. La **autoridad de línea** faculta a un gerente para dirigir el trabajo de un empleado. Ésta es la autoridad patrón-empleado que va desde la cima de la organización hasta el nivel más bajo, de acuerdo con la cadena de mando, como se muestra en el cuadro 6-3. Como un eslabón en la cadena de mando, un gerente con línea de autoridad tiene el derecho de dirigir el trabajo de los empleados y de tomar ciertas decisiones sin consultar a nadie. Desde luego, en la cadena de mando, todo gerente también está sujeto a la dirección de su superior.

Recuerde que, en ocasiones, el término *línea* se utiliza para diferenciar a los gerentes de línea de los gerentes de staff. En este contexto, *línea* se refiere a los gerentes cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización. En una empresa de manufactura, los gerentes de línea suelen desempeñar funciones de producción y ventas, en tanto que a los gerentes de recursos humanos y nómina se les considera gerentes de staff con autoridad de staff. Que la función de un gerente se clasifique como de línea o como de staff dependerá de los objetivos de la organización. Por ejemplo, en Staff Builders, un proveedor de empleados temporales, los entrevistadores tienen una función de línea. Asimismo, en la empresa de nóminas de ADP, la nómina es una función de línea.

Conforme una organización se vuelve más grande y compleja, los gerentes de línea se dan cuenta de que no tienen el tiempo ni la experiencia o los recursos necesarios para hacer el trabajo de manera eficiente. En respuesta, crean funciones con **autoridad de staff** para apoyar, asistir, asesorar y, en general, reducir parte de sus cargas informacionales. Por ejemplo, la gerente de un hospital no puede manejar de manera eficaz la compra de todos los suministros que el hospital requiere, así que crea un departamento de compras, es decir un departamento staff. Desde luego, el jefe del departamento de compras tendrá una línea de autoridad sobre los agentes de compras que trabajan para él. La gerente del hospital también puede percatarse del exceso de carga de trabajo y de que necesita un asistente. Al crear un cargo de asistente, crea un cargo de staff. El cuadro 6-4 ilustra la autoridad de línea y la de staff.

¿QUÉ ES LA UNIDAD DE MANDO? Un empleado que debe rendir cuentas a dos o más jefes quizá se enfrente a demandas o prioridades contrapuestas.⁶ Por ende, los primeros teóricos pensaban que cada empleado debía estar subordinado sólo a un gerente, término conocido como **unidad de mando**. En esos casos excepcionales en que la unidad de mando debe ser violada, tiene que existir una clara separación de actividades y se debe designar a un supervisor responsable de cada actividad.

CUADRO 6-4 Autoridad de línea frente a autoridad de staff



La unidad de mando fue la opción lógica cuando las organizaciones eran relativamente simples. En algunas circunstancias sigue siendo aconsejable y las organizaciones se adhieren a ella. Pero los avances tecnológicos, por ejemplo, permiten el acceso a la información original que alguna vez fue accesible sólo a los altos directivos. Además, con las computadoras, los empleados se pueden comunicar con cualquier persona dentro de la organización sin tener que pasar por los canales de comunicación formales de la cadena de mando. Por ende, en algunos casos, la estricta adherencia al principio de la unidad de mando crea cierto grado de inflexibilidad que obstaculiza el desempeño de la organización.

¿EN QUÉ DIFIERE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD MODERNAS DE LA VISIÓN HISTÓRICA? Los primeros teóricos de la administración estaban fascinados con la autoridad. Asumían que los derechos inherentes a un cargo formal en una organización eran la única fuente de influencia, y pensaban que los gerentes eran todopoderosos. Este supuesto quizá haya sido cierto hace 60 o incluso 30 años. Las organizaciones eran más simples; el staff menos importante. Los gerentes dependían sólo al mínimo de los especialistas técnicos. En tales condiciones, la capacidad de influencia coincidía con el nivel de autoridad. Y cuanto más alta era la posición de un gerente dentro de la organización, más influencia tenía. Sin embargo, esas condiciones ya no existen. Los investigadores y practicantes de la administración reconocen ahora que no se debe ser gerente para tener poder y que el poder no guarda una correlación estrecha con el nivel de alguien dentro de la organización.

La autoridad es un concepto importante en las organizaciones, pero un enfoque exclusivo en la autoridad produce una visión miope y poco realista de la capacidad de influencia. Hoy, reconocemos que la autoridad es sólo un elemento del concepto más general de poder.

¿EN QUÉ DIFIERE LA AUTORIDAD DEL PODER? La autoridad y el poder suelen considerarse como sinónimos, pero no lo son. Su legitimidad está basada en la posición de la figura de autoridad en la organización. La autoridad va aunada al trabajo. El **poder**, por otro lado, se refiere a la capacidad individual de influir en las decisiones. Es decir, los derechos formales

autoridad de línea

Autoridad que faculta a un gerente a dirigir el trabajo de un empleado.

autoridad de staff

Cargos con cierto grado de autoridad creados para apoyar, asistir y asesorar a quienes detentan la autoridad de línea.

unidad de mando

Estructura en la que cada empleado está subordinado sólo a un gerente.

poder

Capacidad de un individuo para influir en las decisiones.

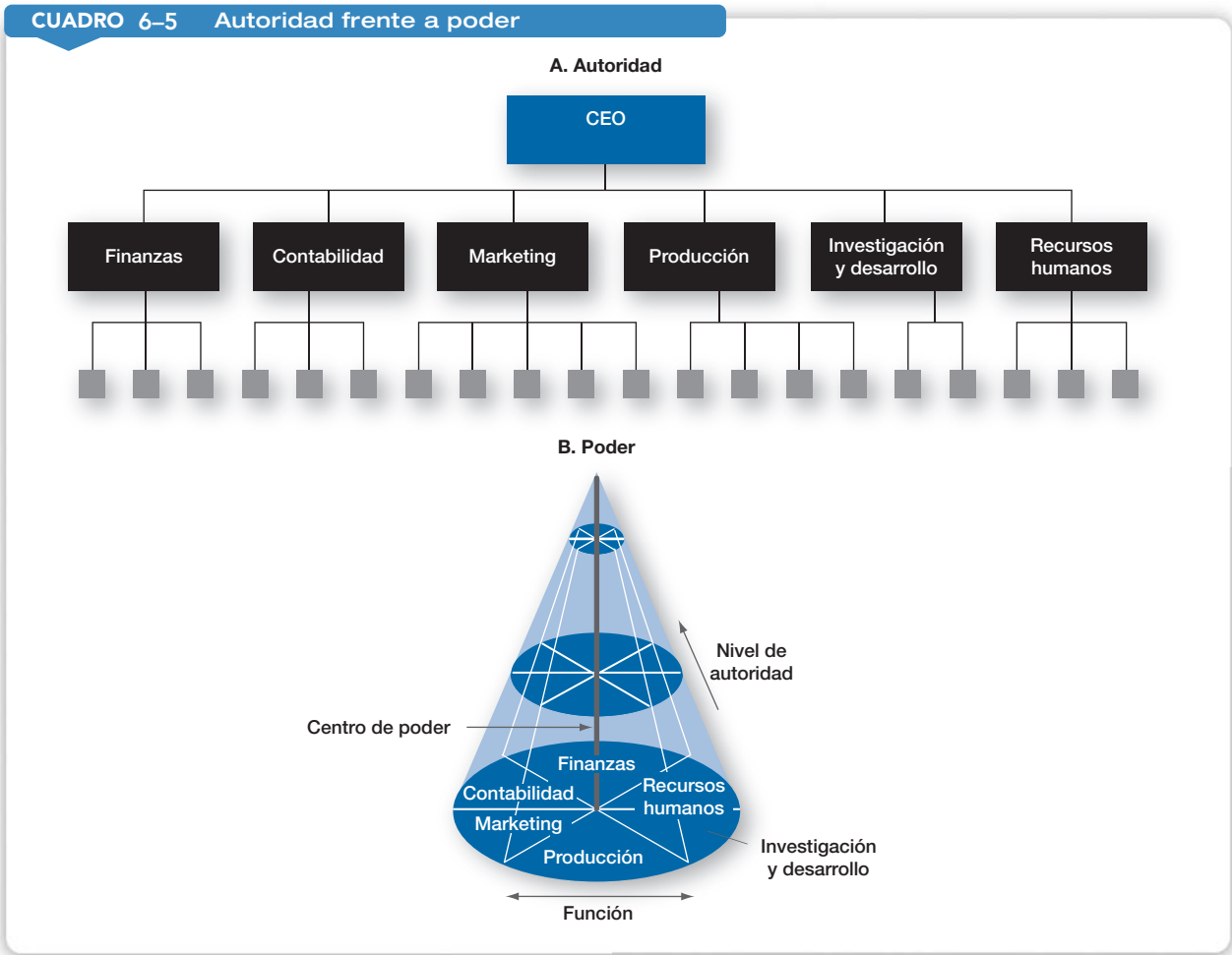
que conlleva la posición de la persona dentro de una organización son sólo un medio por el que alguien puede afectar el proceso de toma de decisiones.

El cuadro 6-5 representa visualmente la diferencia entre autoridad y poder. La disposición bidimensional de los recuadros colocados en la parte A retrata la autoridad. El área donde se aplica la autoridad está definida por la dimensión horizontal. Cada agrupación horizontal representa un área funcional. La influencia de alguien en la organización está definida por la dimensión vertical en la estructura. Cuanto más alto se ubique una persona en la organización, mayor será su autoridad.

Por otra parte, el poder es un concepto tridimensional (el cono en la parte B del cuadro 6-5). Incluye no sólo las dimensiones funcional y jerárquica, sino también una tercera dimensión llamada centralidad. Aunque la autoridad está definida por la posición vertical de la persona en la jerarquía, el poder se compone tanto de su posición vertical como de su distancia al centro de poder de la organización.

Imagine que el cono del cuadro 6-5 es una organización. El centro del cono es el centro de poder. Cuanto más cerca se encuentre usted de ese centro, mayor influencia tendrá sobre las decisiones. La existencia de un centro de poder es, en realidad, la única diferencia entre A y B en el cuadro 6-5. La dimensión vertical de la jerarquía en A es simplemente el nivel de alguien situado en el extremo exterior del cono. La punta del cono corresponde a la cima de la jerarquía, la mitad del cono corresponde a los rangos medios de la jerarquía, y así sucesivamente. Asimismo, los grupos funcionales en A son las aristas del cono. Cada arista representa un área funcional.

La analogía del cono reconoce explícitamente dos hechos: 1) Cuanto más alto se mueva alguien en una organización (mayor autoridad), más cerca estará del centro de poder; y 2) no es necesario tener autoridad para ejercer el poder ya que es posible moverse horizontalmente desde dentro y hacia el centro de poder sin ascender en la jerarquía. Por ejemplo, los asistentes suelen ser muy poderosos en las empresas a pesar de tener poca autoridad. Como guardianes de sus jefes, estos asistentes tienen una considerable influencia en cuanto a quiénes ven sus jefes y



CUADRO 6-6 Tipos de poder

Poder coercitivo	Poder basado en el temor.
Poder de recompensa	Poder basado en la capacidad de distribuir algo valioso para los demás.
Poder legítimo	Poder basado en la posición que se ocupa en la jerarquía formal.
Poder experto	Poder basado en capacidades expertas, habilidades especiales o conocimiento que se posean.
Poder referente	Poder basado en la identificación con una persona que tiene recursos o rasgos personales deseables.

cuándo los ven. Además, debido a que suelen ser en quienes sus jefes confían para obtener información, tienen cierto control en cuanto a lo que escuchan sus jefes. No es extraño que un gerente de medio nivel, con un salario de \$105 mil dólares estadounidenses al año, tenga cuidado de no disgustar al asistente administrativo de su jefe, aunque el asistente gane sólo \$45 mil al año. ¿Por qué? Porque el asistente tiene poder. Esta persona puede ocupar un nivel bajo en la jerarquía de autoridad, pero está cerca del centro de poder.

De igual modo, los empleados de bajo nivel que tienen parientes, amigos o asociados en puestos altos también pueden acercarse, gracias a ello, al centro de poder. Lo mismo sucede con los empleados que tienen habilidades que son escasas e importantes. El ingeniero de producción de bajo nivel, con 20 años de experiencia en una empresa, puede ser la única persona en toda la organización que conozca el funcionamiento interno de toda la antigua maquinaria de producción. Cuando las piezas de este equipo viejo se descomponen, es la única persona que sabe cómo arreglarlas. De pronto, la influencia del ingeniero es mucho mayor de lo que correspondería a su nivel en la jerarquía vertical. ¿Qué nos dicen estos ejemplos acerca del poder? Indican que el poder puede provenir de diversas áreas. French y Raven identificaron cinco fuentes o bases de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, experto y referente.⁷ Las presentamos brevemente en el cuadro 6-6.

¿Qué es el alcance del control?

¿Cuántos empleados puede un gerente supervisar de manera eficiente y eficaz? Esta es la cuestión del **alcance del control**, el cual ha recibido mucha atención desde los primeros teóricos de la administración. Aunque los primeros escritores no llegaron a establecer un consenso sobre el número específico, la mayoría favorecía los alcances pequeños —no más de seis trabajadores— con el fin de mantener un control estrecho.⁸ No obstante, varios escritores reconocieron el nivel que se ocupa en la organización como una variable de contingencia. Argumentaban que a medida que un gerente ascendía en la jerarquía organizacional, tendría que lidiar con una mayor cantidad de problemas no estructurados, así que los altos directivos necesitan un alcance menor que el de los mandos medios, y éstos requieren un alcance más reducido que el de los supervisores. Sin embargo, durante la década pasada vimos algunos cambios en las teorías acerca de los alcances de control eficaces.⁹

Muchas organizaciones están ensanchando sus alcances de control. El alcance del control en empresas como General Electric y Kaiser Aluminium aumentó de manera significativa durante la década pasada. También se ha expandido en el gobierno federal estadounidense, donde se han implementado esfuerzos para incrementar el alcance del control y ahorrar tiempo en la toma de decisiones.¹⁰ El alcance del control está cada vez más relacionado con las variables contingentes. Es evidente que los empleados con más capacitación y experiencia necesitan menos supervisión directa. Los gerentes que cuentan con personal más capacitado y experimentado pueden funcionar con un mayor alcance de control. Otras variables contingentes que determinan el alcance adecuado son la similitud de las tareas que desempeñan las personas, la complejidad de tales tareas, la proximidad física de los empleados, el grado de estandarización implementada en los procesos, la sofisticación del sistema de información gerencial de la empresa, la solidez del sistema de valores de la organización, y el estilo gerencial elegido por el gerente.¹²

Descentralización es la clave para el éxito de la cadena de tiendas departamentales Nordstrom. El empoderamiento de los empleados es la principal razón por la que Nordstrom destaca como modelo de servicio al cliente en la industria de las ventas minoristas, tal como sucede con los gerentes y vendedores que durante la inauguración de una nueva tienda aparecen en público según muestra esta fotografía. Nordstrom ha desarrollado una sólida cultura corporativa que faculta a los compradores, gerentes de tienda, gerentes de departamento y vendedores a tomar decisiones que benefician a sus clientes. Los compradores tienen la libertad de adquirir mercancía que refleje los estilos de vida y gustos locales, los vendedores tienen la facultad de aceptar la mercancía devuelta, y los gerentes de departamento tienen la autoridad de tomar decisiones sobre contrataciones, capacitación y evaluación de sus equipos de vendedores.



Jeff Gritchen/Newscom

alcance del control

Número de empleados que un gerente puede supervisar de manera eficiente y eficaz.

CORRECTO ? INCORRECTO

Si describiéramos la emoción que causó el lanzamiento del iPad de Apple como excitación nos quedaríamos cortos.¹¹ En ese tiempo, se supo que un pequeño grupo de expertos computacionales, que se hacían llamar Goatse Security, habían *hackeado* el sitio web de AT&T y encontrado números que identificaban los iPad conectados a la red móvil de AT&T, y que esos números habían permitido al grupo descubrir 114 mil direcciones de correo electrónico de miles de los primeros usuarios de iPad —entre los que se contaban prominentes funcionarios de los ámbitos empresarial, político y militar—. AT&T llamó a esto un acto de malicia, condenó a los *hackers*, y se disculpó con sus afectados clientes. El grupo que expuso esta falla en el sistema afirmó que lo había hecho como un “servicio público”. Un analista de CNET afirmó que la acción de este grupo había sido benéfica. Así fue como se acuñó la frase “*hackeo ético*”. “Los investigadores de la seguridad suelen revelar los puntos débiles para mantener la honestidad de los proveedores. Muchas fuentes se quejan de que cuando notifican a las empresas las vulnerabilidades encontradas en sus sistemas de seguridad, las compañías tardan meses e incluso años en dar una solución a sus clientes. Mientras tanto, los hackers maliciosos podrían descubrir tales vulnerabilidades y utilizarlas para robar datos, infectar computadoras o atacar sistemas sin que el cliente siquiera sepa que está en riesgo”.

Piense en:

- ¿Qué opina usted? ¿Es posible que exista algo como el “hackeo ético”?
- ¿Qué dilemas éticos observa en este caso?
- ¿Cuáles son las implicaciones que plantea esta situación para diversos grupos de interés?



Glowimages

¿En qué difieren la centralización y la descentralización?

Una de las preguntas que necesitan ser respondidas cuando se organiza es: ¿A qué nivel se toman las decisiones? La **centralización** es el grado al que sucede la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. La **descentralización** es el grado al que los gerentes de niveles más bajos intervienen o realmente toman decisiones. La centralización-descentralización no es un concepto excluyente, sino una cuestión de grados de aplicación. Es decir, ninguna organización es completamente centralizada o completamente descentralizada. Pocas organizaciones, si las hubiera, podrían funcionar de manera eficaz si todas las decisiones las tomaran unas cuantas personas (centralización) o si todas las decisiones se delegaran al nivel más cercano de los problemas (descentralización). Veamos, entonces, cómo veían la centralización los primeros teóricos de la administración y cómo la vemos hoy.

Los primeros teóricos de la administración propusieron que el grado de centralización en una organización dependía de la situación.¹³ Su meta consistía en el uso óptimo y eficiente de los empleados. Las organizaciones tradicionales estaban basadas en una estructura piramidal, con el poder y la autoridad concentrados cerca de la cima de la organización. Dada esta estructura, históricamente las decisiones centralizadas eran más comunes, pero las organizaciones actuales se han vuelto más complejas y sensibles a los dinámicos cambios de sus entornos. Por tanto, muchos gerentes piensan que las decisiones deben tomarlas las personas más cercanas a los problemas, sin importar su nivel organizacional. De hecho, durante las décadas pasadas —al menos en las organizaciones estadounidenses y canadienses— se ha presentado una tendencia hacia una mayor descentralización en las organizaciones.¹⁴

¿CUÁL ES LA CONCEPCIÓN MODERNA DE LA CENTRALIZACIÓN Y LA DESCENTRALIZACIÓN?

En la actualidad, los gerentes suelen elegir el grado de centralización o descentralización que les permita implementar mejor sus decisiones y lograr las metas organizacionales.¹⁵ Sin embargo, lo que funciona en una organización no necesariamente lo hará en otra, así que los gerentes deben determinar el grado de descentralización apropiado para cada organización y sus unidades de trabajo. Cuando los gerentes empoderan a sus empleados y les delegan la autoridad suficiente para tomar decisiones en cuestiones que afectan su trabajo y para cambiar la forma en que piensan sobre el trabajo, estamos hablando de descentralización. Pero esto no implica que los gerentes de alto nivel dejen de tomar decisiones.

¿Qué es la formalización?

La **formalización** se refiere al grado de estandarización de las tareas impuesto en una organización y al grado al que la conducta del empleado está regida por reglas y procedimientos. En las orga-

nizaciones altamente formalizadas, existen descripciones explícitas de cada uno de los puestos de trabajo, así como varias reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos para llevar a cabo cada proceso de trabajo. La discrecionalidad de los empleados sobre lo que se hace, cuándo se hace y cómo se hace, es mínima. No obstante, cuando el grado de formalización es bajo, los empleados tienen mayor libertad en cuanto a la forma en que realizan sus labores. Los primeros teóricos de la administración esperaban que las organizaciones tuvieran un alto grado de formalización, puesto que ésta iba de la mano con las organizaciones de estilo burocrático.

¿CUÁL ES LA CONCEPCIÓN MODERNA DE LA FORMALIZACIÓN? Aunque cierto grado de formalización es necesario para lograr consistencia y control, muchas organizaciones modernas dependen menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular la conducta de sus empleados. Por ejemplo, considere la siguiente situación:

Un cliente entra a una sucursal de una gran cadena nacional de farmacias para solicitar el servicio de revelado de fotos el mismo día, pero lo hace 37 minutos después de la hora límite del servicio. Aunque el dependiente de la tienda sabe que debe seguir las reglas, también sabe que no habría problema en revelar el rollo y desea servir al cliente. Así que acepta el rollo con la esperanza de que su gerente no se dé cuenta.¹⁶

¿Acaso actuó mal el empleado? “Rompió” la regla. Pero al “romper” la regla, en realidad aumentó los ingresos de su tienda y ofreció un buen servicio al cliente.

Al percatarse de que existen varias situaciones en que las reglas pueden ser demasiado restrictivas, muchas organizaciones están permitiendo a sus empleados cierto margen de actuación, confiriéndoles suficiente autonomía para tomar las decisiones que consideren son las mejores dadas las circunstancias. Esto no significa desechar todas las reglas organizacionales, pues siempre *habrá* reglas que sea importante observar —y esas reglas deben explicarse de manera que los empleados comprendan por qué es importante cumplirlas—. Pero en lo concerniente a otras reglas, se puede dar a los empleados mayor flexibilidad.¹⁷

¿QUÉ VARIABLES CONTINGENTES AFECTAN LA ELECCIÓN ESTRUCTURAL?

La estructura cuyo uso sea el más apropiado dependerá de factores contingentes. En esta sección abordaremos dos modelos estructurales de la organización y después estudiaremos las variables contingentes más populares: estrategia, tamaño, tecnología y entorno.



¿En qué difiere la organización mecanicista de la organización orgánica?

El cuadro 6-7 describe dos formas organizacionales.¹⁸ La **organización mecanicista** (o burocrática) fue el resultado natural de combinar los seis elementos de estructura. Adherirse al principio de la cadena de mando aseguraba la existencia de una jerarquía formal de autoridad, en la que cada persona estaba supervisada y controlada por un superior. Mantener alcances de control reducidos a niveles cada vez más altos en la organización creó estructuras altas e impersonales. A medida que la distancia entre los niveles superiores e inferiores de la organización se iba ensanchando, la alta dirección imponía cada vez más preceptos y regulaciones. Como los altos directivos no podían controlar las actividades de los niveles inferiores a través de la observación directa, ni asegurar el uso de las prácticas estandarizadas, aplicaban sus preceptos y regulaciones. La creencia de los primeros teóricos de la administración en un alto grado de especialización del trabajo creó empleos simples, rutinarios y estandarizados. La mayor especialización a través de la departamentalización aumentó la despersonalización y la necesidad de más niveles gerenciales que coordinaran los departamentos especializados.

centralización

Grado al que sucede la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización.

descentralización

Grado al que los gerentes de niveles más bajos intervienen o realmente toman decisiones.

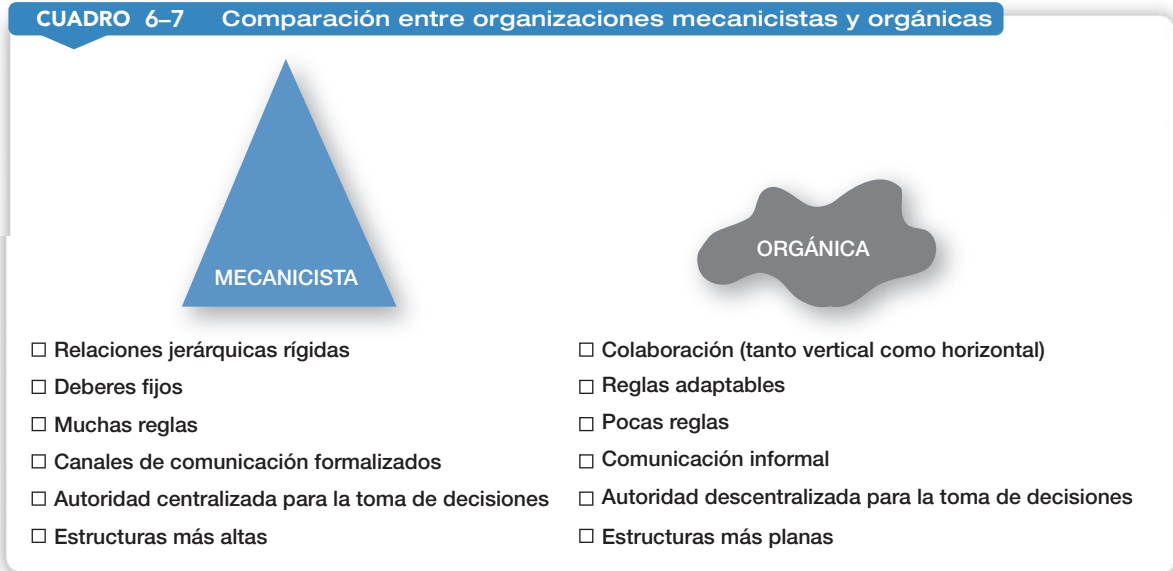
formalización

Se refiere al grado de estandarización de las tareas impuesto en una organización y al grado al que la conducta del empleado está regida por reglas y procedimientos.

organización mecanicista

Organización burocrática; estructura que es alta en especialización, formalización y centralización.

CUADRO 6-7 Comparación entre organizaciones mecanicistas y orgánicas



La **organización orgánica** es una forma altamente adaptativa, tan flexible y relajada como la organización mecanicista es rígida y estable. En lugar de que sus empleos y regulaciones sean estandarizados, la estructura flexible de la organización orgánica le permite cambiar con tanta rapidez como sea necesario.¹⁹ Tiene división del trabajo, pero las tareas que la gente realiza no son estandarizadas. Los empleados generalmente son profesionales que dominan la técnica y están capacitados para manejar diversos problemas. Necesitan pocas reglas formales y poca supervisión directa porque su capacitación les ha infundido estándares de conducta profesional. Por ejemplo, no es necesario dar a un ingeniero petrolero los procedimientos exactos de cómo localizar yacimientos petrolíferos a millas de distancia en altamar. El ingeniero es capaz de resolver por sí mismo la mayoría de los problemas o después de haber dialogado con sus colegas. Los estándares profesionales son los que guían su conducta. La organización orgánica tiene un grado bajo de centralización, de manera que el profesional pueda responder con rapidez a los problemas y porque no se espera que los gerentes de alto nivel posean conocimientos expertos para tomar las decisiones necesarias.

Los altos directivos suelen esmerarse en diseñar la estructura adecuada. La idoneidad de tal estructura dependerá de cuatro variables contingentes: estrategia organizacional, tamaño de la organización, tecnología y grado de incertidumbre del entorno. Veamos al detalle tales variables contingentes.

¿Qué repercusiones tiene la estrategia en la estructura?

La estructura de una organización debe facilitar el logro de las metas. Debido a que las metas son una parte importante de las estrategias de la organización, es lógico que estrategia y estructura estén estrechamente vinculadas. Alfred Chandler fue de los primeros que investigaron esta relación.²⁰ Estudió a varias de las grandes empresas estadounidenses y concluyó que los cambios en la estrategia corporativa generaban cambios en la estructura organizacional que a su vez apoyaba la estrategia. En particular, encontró que las organizaciones solían comenzar con un solo producto o línea. La simplicidad de la estrategia requería de sólo una estructura simple o flexible para ejecutarse. Por tanto, las decisiones se podían centralizar en manos de un solo alto directivo, y el grado de complejidad y formalización era bajo. No obstante, a medida que las organizaciones crecían, sus estrategias se volvían más ambiciosas y elaboradas.

La investigación ha demostrado que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con diferentes estrategias organizacionales.²¹ Por ejemplo, la flexibilidad y el libre flujo de información de la estructura orgánica funciona bien cuando una organización busca producir innovaciones significativas y únicas. La organización mecanicista con su eficiencia, estabilidad y estrictos controles, funciona mejor en empresas que desean controlar estrictamente sus costos.

¿Qué repercusiones tiene el tamaño sobre la estructura?

Existe evidencia contundente de que el tamaño de una organización afecta su estructura.²² Las grandes organizaciones —por lo general aquellas con más de dos mil empleados— tienden a contar con el mayor grado de especialización, departamentalización, centralización, y con más reglas y regulaciones que las organizaciones más pequeñas. No obstante, una vez que una organización supera cierto tamaño, el tamaño tiene menor influencia sobre la estructura. ¿Por qué? Simplemente porque una vez que la empresa tiene cerca de dos mil empleados, en realidad ya es bastante mecanicista. Agregar otros 500 empleados no impacta tanto la estructura. En cambio, agregar 500 empleados a una organización que tiene sólo 300, tiende a volverla más mecanicista.

¿Qué repercusiones tiene la tecnología sobre la estructura?

Toda organización utiliza alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en producción. Por ejemplo, los empleados de las instalaciones brasileñas de Whirlpool construyen hornos de microondas y acondicionadores de aire sobre una cadena de montaje estandarizada. Los empleados de FedEx Kinko’s realizan trabajos a la medida de diseños e impresión para clientes individuales. Y los empleados del complejo de Bayer en Pakistán fabrican productos farmacéuticos mediante una línea de producción de flujo continuo. Las primeras investigaciones sobre el

o Del pasado al presente o

Joan Woodward, académica británica dedicada al tema de la administración, estudió a pequeñas fábricas del sur de Inglaterra para determinar la relación que guardaban los elementos del diseño estructural con el éxito organizacional.²⁴ No pudo identificar un patrón consistente hasta que dividió las empresas en tres distintas tecnologías que tenían crecientes niveles de complejidad y sofisticación. La primera categoría, **producción unitaria**, describía la producción de artículos en unidades o pequeños lotes. La segunda categoría, **producción en masa**, describía la manufactura de grandes lotes. Por último, el tercer grupo, y el más complejo desde el punto de vista técnico, **producción por proceso**, incluía la producción continua automatizada. En el cuadro 6-8 se muestra un resumen de sus hallazgos concernientes a la tecnología y a la estructura organizacional adecuada.

El estudio de la tecnología y la estructura organizacional realizado por Woodward es uno de los primeros estudios acerca de la teoría de contingencias. Su respuesta a la pregunta “¿de qué depende?” sería que el diseño organizacional adecuado depende de la tecnología de la orga-

nización. Otros estudios más recientes también han demostrado que las organizaciones adaptan sus estructuras a su tecnología dependiendo del grado de automatización de su tecnología para transformar insumos en productos. En general, cuanto más automatizada sea la tecnología, más mecanicista será la estructura, y las organizaciones con tecnología menos automatizada tenderán a adoptar estructuras orgánicas.

Piense en:

- Dé algunos ejemplos de productos elaborados mediante cada una de las tres distintas formas de producción.
- ¿Por qué una estructura mecanicista sería más adecuada para una organización con tecnología automatizada?
- Asimismo, ¿por qué una estructura orgánica sería más adecuada para una organización con tecnología no automatizada?
- ¿Considera usted que el modelo de Woodward continúa siendo válido en las organizaciones modernas? ¿Por qué sí o por qué no?

CUADRO 6-8 Hallazgos de Woodward con respecto a la tecnología y la estructura

	PRODUCCIÓN UNITARIA	PRODUCCIÓN EN MASA	PRODUCCIÓN POR PROCESO
Características estructurales	Baja diferenciación vertical Baja diferenciación horizontal Baja formalización	Diferenciación vertical moderada Diferenciación horizontal alta Formalización alta	Alta diferenciación vertical Baja diferenciación horizontal Baja formalización
Estructura más eficaz:	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

organización orgánica

Estructura con bajo grado de especialización, formalización y centralización.

producción unitaria

Producción de artículos en unidades o pequeños lotes.

producción en masa

Manufactura de grandes lotes.

producción por proceso

Producción continua automatizada o de flujo continuo.

efecto de la tecnología en la estructura se remontan a Joan Woodward.²³ Para mayor información sobre su trascendental trabajo, consulte el recuadro denominado Del pasado al presente.

¿Qué repercusiones tiene el entorno sobre la estructura?

En el capítulo 2 hablamos del entorno como una restricción a la discrecionalidad del gerente. El entorno también tiene un efecto importante sobre la estructura de una organización. En esencia, las organizaciones mecanicistas son más eficaces en los entornos estables. Las organizaciones orgánicas son más afines a entornos dinámicos e inciertos.

La evidencia sobre la relación entorno-estructura ayuda a explicar por qué tantos gerentes han reestructurado sus organizaciones para ser ágiles, rápidas y flexibles.²⁵ La competencia global, la innovación acelerada de productos por parte de la competencia, la administración del conocimiento, y la creciente demanda de entregas más rápidas y mejor calidad por parte de los clientes son ejemplos de fuerzas dinámicas del entorno.²⁶ Las organizaciones mecanicistas tienden a estar mal preparadas para responder a cambios rápidos del entorno. En consecuencia, los gerentes, como los de Samsung Electronics, rediseñan sus organizaciones para hacerlas más orgánicas.²⁷



¿CUÁLES SON ALGUNOS DE LOS DISEÑOS ORGANIZACIONALES MÁS COMUNES?

Al tomar decisiones estructurales, los gerentes tienen algunos diseños comunes entre los cuales elegir: tradicionales y contemporáneos. Veamos algunos de los diferentes tipos de diseños organizacionales.

¿Qué diseños organizacionales tradicionales pueden utilizar los gerentes?

Cuando diseñan una estructura, los gerentes pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales. Estas estructuras (simple, funcional y divisional) tienden a ser de naturaleza más mecanicista. (Vea en el cuadro 6-9 un resumen de las fortalezas y debilidades de cada una).

¿QUÉ ES UNA ESTRUCTURA SIMPLE? La mayoría de las empresas empiezan como iniciativas empresariales y emplean una **estructura simple**, que es un diseño organizacional con un bajo nivel de departamentalización, amplios alcances de control, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización.²⁸ La estructura simple es la más utilizada en las pequeñas empresas y sus ventajas son evidentes. Es rápida, flexible, de mantenimiento poco costoso y la rendición de cuentas es clara. No obstante, conforme crece, la organización se vuelve cada vez menos adecuada porque sus pocas políticas o reglas para guiar las operaciones y su alto nivel de

CUADRO 6-9 Diseños organizacionales tradicionales

Estructura simple

- **Fortalezas:** Rápida; flexible; mantenimiento poco costoso; rendición de cuentas clara.
- **Debilidades:** No es adecuada a medida que la organización crece; depender de una sola persona es riesgoso.

Estructura funcional

- **Fortalezas:** Ventajas de ahorro en costos a partir de la especialización (economías de escala, duplicación mínima de gente y equipo); los empleados se agrupan con otros con tareas similares.
- **Debilidades:** Perseguir metas funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan de vista lo que es mejor para toda la organización; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poco conocimiento de lo que hacen otras unidades.

Estructura divisional

- **Fortalezas:** Se enfoca en los resultados —los gerentes divisionales son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios.
- **Debilidades:** La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

centralización generan sobrecarga de información en la cima de la organización. A medida que el tamaño aumenta, la toma de decisiones se vuelve más lenta y puede llegar a ser paralizante porque será un solo ejecutivo quien continuamente tratará de tomar todas las decisiones. Si la estructura no cambia y no se adapta a su tamaño, la empresa puede perder impulso y probablemente fracase. Otra debilidad de la estructura simple es que resulta riesgosa: todo depende de una sola persona. Si algo le sucediera al gerente-propietario, el centro de toma de decisiones y de la información de la organización se perdería. Sin embargo, a medida que más empleados se van agregando, la mayoría de las pequeñas empresas no permanecen como estructuras simples. La estructura tiende hacia una mayor especialización y formalización. Se introducen reglas y regulaciones, el trabajo se especializa, se crean departamentos, se añaden niveles gerenciales y la organización se burocratiza más. Dos de las opciones de diseño burocrático más populares que surgen de la departamentalización funcional y de producto son las estructuras funcionales y divisionales.

¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA FUNCIONAL? Una **estructura funcional** es un diseño organizacional que agrupa especialidades similares o relacionadas. Puede pensarse en esta estructura como en una departamentalización funcional que se aplica a toda la organización. Por ejemplo, Revlon, Inc., se organiza en torno a funciones de operaciones, finanzas, recursos humanos e investigación y desarrollo de productos.

La fortaleza de la estructura funcional depende de las ventajas generadas por la especialización del trabajo. Conjuntar especialistas genera economías de escala, minimiza la duplicación de personal y equipo, y hace que los empleados se sientan cómodos y satisfechos porque tienen oportunidad de hablar el mismo idioma con sus compañeros. La debilidad más evidente de la estructura funcional es que la organización suele perder de vista lo que más le conviene en busca de las metas funcionales. Como ninguna función es totalmente responsable de los resultados, los miembros de las funciones individuales quedan aislados y tienen poco conocimiento de lo que hacen las personas ubicadas en otras funciones.

¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA DIVISIONAL? La **estructura divisional** es una estructura organizacional compuesta por unidades de negocio o divisiones separadas.²⁹ En esta estructura, cada división tiene una autonomía limitada, hay un gerente de división que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable por su desempeño. Sin embargo, en las estructuras divisionales, la corporación matriz suele actuar como supervisor externo para coordinar y controlar las diferentes divisiones, y con frecuencia ofrece algunos servicios de soporte como los financieros y jurídicos. El gigante de productos médicos Johnson & Johnson, por ejemplo, tiene tres divisiones: farmacéutica, dispositivos médicos y de diagnóstico, y productos de consumo. Además, tiene varias subsidiarias que también fabrican y comercializan productos diversos para el cuidado de la salud.

La principal ventaja de la estructura divisional es que se enfoca en los resultados. Los gerentes de división asumen la responsabilidad total por el producto o servicio. La estructura divisional también libera al personal corporativo de la tarea cotidiana que supone manejar los detalles operativos, de manera que así puede prestar más atención a la planeación estratégica y de largo plazo. La principal desventaja de este tipo de estructura es la duplicación de actividades y recursos. Cada división, por ejemplo, puede tener un departamento de investigación de mercados. Si no existieran divisiones, toda la investigación de mercados de la organización se centralizaría y llevaría a cabo a una fracción del costo que exige la estructura divisional. Por tanto, la duplicación de funciones de la forma divisional aumenta los costos y reduce la eficiencia de la organización.

¿Qué diseños organizacionales contemporáneos pueden utilizar los gerentes?

Los gerentes se están percatando de que los diseños tradicionales ya no son adecuados para el complejo y dinámico entorno de la actualidad. Las organizaciones necesitan ser ágiles, flexibles e innovadoras; es decir, más orgánicas. Así que los gerentes están encontrando formas creativas

estructura simple

Diseño organizacional con un bajo nivel de departamentalización, amplios alcances de control, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización.

estructura funcional

Diseño organizacional que agrupa especialidades similares o relacionadas.

estructura divisional

Estructura organizacional compuesta por unidades de negocio o divisiones separadas.

CUADRO 6-10 Diseños organizacionales contemporáneos

ESTRUCTURA BASADA EN EQUIPOS

- **Qué es:** Una estructura en la que toda la organización está compuesta por equipos o grupos de trabajo.
- **Ventajas:** Los empleados se involucran más y se les dota de mayor poder. Se reducen las barreras entre las áreas funcionales.
- **Desventajas:** No existe una clara cadena de mando. Se presiona a los equipos para que tengan un mejor desempeño.

ESTRUCTURA MATRICIAL-BASADA EN PROYECTOS

- **Qué es:** La estructura matricial asigna especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos determinados, pero después de terminar cada proyecto los especialistas retornan a sus respectivas áreas. En la estructura basada en proyectos, los empleados continuamente trabajan en proyectos, y cuando termina un proyecto los empleados se dedican a realizar el siguiente.
- **Ventajas:** Tiene un diseño fluido y flexible capaz de responder a los cambios en el entorno. La toma de decisiones es más rápida.
- **Desventajas:** Complejidad para asignar personas a los proyectos. Conflictos de personalidad y relativos a las tareas.

ESTRUCTURA SIN FRONTERAS

- **Qué es:** Estructura no definida o limitada por fronteras artificiales horizontales, verticales o externas; abarca los tipos organizacionales *virtual* y *reticular*.
- **Ventajas:** Gran capacidad de respuesta y flexibilidad. Utiliza el talento donde quiera que éste se encuentre.
- **Desventajas:** Falta de control. Dificultades de comunicación.

de estructurar y organizar el trabajo y están usando diseños como estructuras basadas en equipos, estructuras matriciales y basadas en proyectos, y estructuras sin fronteras.³⁰ (Vea en el cuadro 6-10 un resumen de tales diseños).

¿QUÉ SON LAS ESTRUCTURAS BASADAS EN EQUIPOS? Larry Page y Sergey Brin, cofundadores de Google, han creado una estructura corporativa que “aborda la mayoría de los grandes proyectos mediante equipos pequeños y altamente enfocados”.³¹ Una **estructura basada en equipos** es aquella en la que toda la organización está compuesta por equipos de trabajo que realizan todo el trabajo de la organización.³² En esta estructura, el empoderamiento del empleado es crucial porque no existe una línea de autoridad gerencial descendente. En lugar de ello, los equipos de empleados diseñan y realizan el trabajo de la manera que consideran más apropiada, pero también son responsables de los resultados del desempeño de su trabajo en sus respectivas áreas. En las organizaciones grandes, la estructura de equipo complementa lo que suele ser una estructura funcional o divisional. Esto permite a la organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo la flexibilidad de los equipos. Por ejemplo, empresas como Amazon, Boeing, Hewlett-Packard, Louis Vuitton, Motorola y Xerox están utilizando en gran medida los equipos de empleados para mejorar su productividad.

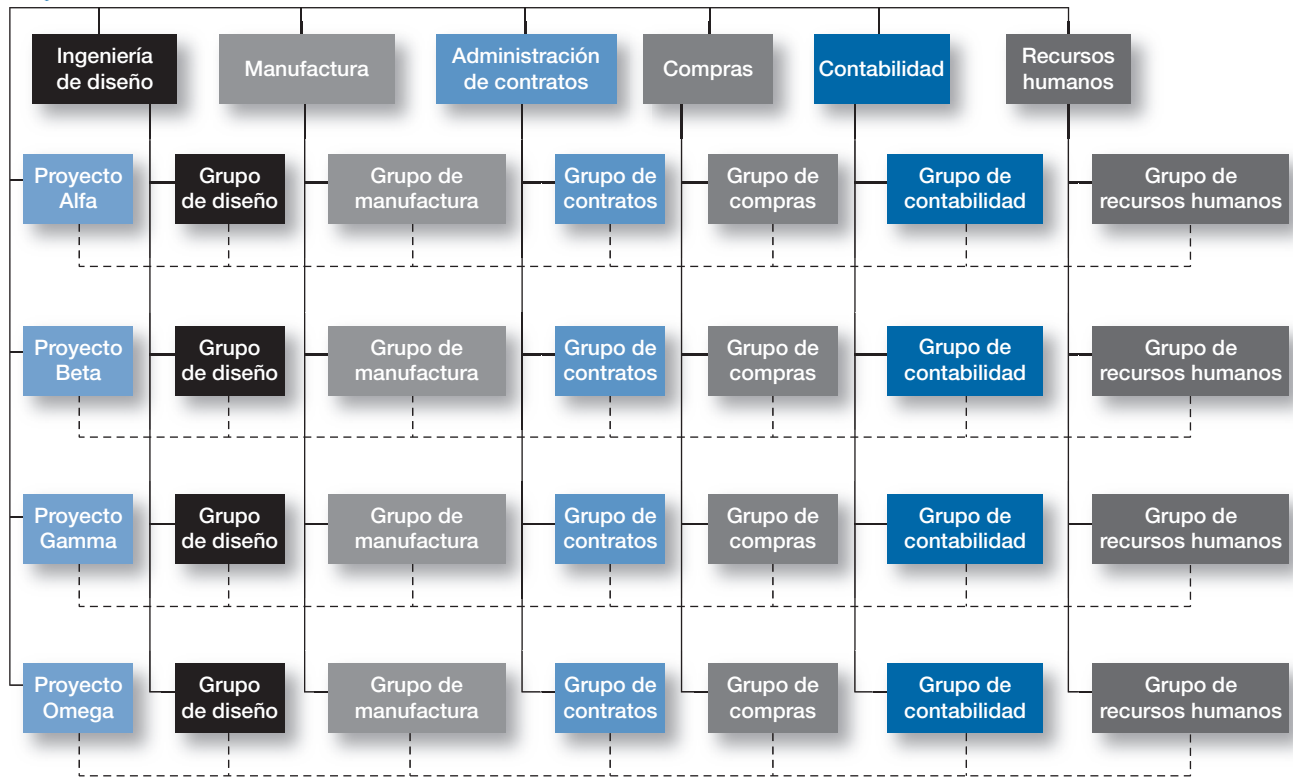
Aunque las estructuras de equipo han sido positivas, no basta con organizar a los empleados en equipos. Los empleados deben estar entrenados para trabajar en equipo, recibir capacitación en habilidades interfuncionales, y recibir la compensación correspondiente. Sin un plan de remuneración basado en equipos e implementado de la manera adecuada, muchos de los beneficios de esta estructura pueden perderse.³³ Abordaremos el tema de los equipos con mayor detalle en el capítulo 10.

¿QUÉ SON LAS ESTRUCTURAS MATRICIALES Y BASADAS EN PROYECTOS? Además de las estructuras basadas en equipos, otros diseños contemporáneos populares son las estructuras matriciales y basadas en proyectos. La **estructura matricial** asigna especialistas de diversos departamentos funcionales para trabajar en proyectos administrados por un gerente de proyecto. Cuando los empleados terminan su trabajo en un proyecto asignado, regresan a sus departamentos funcionales. Un aspecto único de este diseño es que crea una *cadena de mando dual* porque los empleados que trabajan en la organización matricial tienen dos gerentes: su gerente de área

En las oficinas que Google mantiene por todo el mundo, los llamados googlers trabajan en pequeños equipos que se concentran en realizar tareas organizacionales, crear nuevas ideas y resolver problemas. La estructura de equipos de Google es crucial para esta empresa enfocada en la innovación. El compromiso de Google con la innovación depende de que todos los miembros de sus equipos compartan ideas y opiniones, las pongan a prueba, y las lleven a la práctica. Google confiere a los miembros empoderados del equipo la autoridad de tomar decisiones que llevarán innovaciones al mercado tan rápido como sea posible.



CUADRO 6-11 Muestra de estructura matricial



funcional y su gerente de proyecto o de producto, quienes comparten la autoridad. (Vea el cuadro 6-11). El gerente de proyecto tiene autoridad sobre los miembros funcionales que son parte de su equipo de proyecto en áreas relacionadas con las metas del proyecto. Sin embargo, cualquier decisión sobre ascensos, recomendaciones salariales y revisiones anuales suelen ser responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar de manera eficaz, ambos gerentes deben mantener una comunicación frecuente, coordinar las demandas de trabajo para los empleados, y resolver conjuntamente los conflictos.

La principal fortaleza de la matriz es que puede facilitar la coordinación de un conjunto de proyectos complejos e interdependientes y, al mismo tiempo, conservar las economías de escala que se generan por mantener agrupados a los especialistas funcionales. Sus principales desventajas consisten en que crea confusión y es proclive a inducir luchas de poder. Cuando se pasan por alto los principios de unidad de cadena de mando, la ambigüedad aumenta en gran medida. Puede surgir confusión en cuanto a quién está subordinado a quién. A su vez, la confusión y la ambigüedad desencadenan las luchas de poder.

En lugar de una estructura matricial, muchas organizaciones están utilizando la **estructura basada en proyectos**, en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos. A diferencia de la estructura matricial, una estructura basada en proyectos no tiene departamentos formales a los que puedan regresar los empleados al terminar un proyecto. En vez de eso, los empleados llevan sus habilidades, capacidades y experiencias específicas a otros proyectos. También, en la estructura basada en proyectos todo el trabajo es realizado por equipos de empleados. Por ejemplo, en la firma de diseño IDEO se forman, deshacen y forman nuevamente equipos según lo exija el trabajo. Los empleados se “unen” a determinados equipos de proyecto porque poseen

estructura basada en equipos

Estructura en la que toda la organización está compuesta por equipos o grupos de trabajo.

estructura matricial

Asigna especialistas de diversos departamentos funcionales para trabajar en proyectos administrados por un gerente de proyecto.

estructura basada en proyectos

Estructura en la que los empleados trabajan continuamente en proyectos.

Y LA ENCUESTA DICE...³⁵

8%	de empresas encuestadas tiene a más de 40% de sus empleados trabajando virtualmente.
44%	de empleados dice que la mayor queja de trabajar en el hogar es no tener una interacción cara a cara.
40%	de encuestados dijo que colaborar con clientes y proveedores tenía el mayor impacto en la cantidad de tiempo requerida para llevar nuevos productos al mercado.
20%	de los estadounidenses tiene trabajos “no estandarizados” (trabajan menos de 35 horas a la semana, son contratistas independientes, trabajadores por día, etc.).
12%	de los entrevistados en una encuesta sobre la fuerza de trabajo global dijo que el teletrabajo era extremadamente importante para ellos.
81%	de los patrones ofrece algún tipo de flexibilidad de horario laboral.
70%	de la fuerza laboral estadounidense califica como “móvil” al menos una parte del tiempo.

las habilidades y capacidades necesarias para tal o cual proyecto. Sin embargo, cuando el proyecto finaliza se cambian al siguiente.³⁴

Las estructuras basadas en proyectos suelen ser diseños organizacionales más flexibles. La principal ventaja es que los empleados pueden desplegarse rápidamente para responder a los cambios en el entorno. Además, no existe departamentalización o una jerarquía organizacional rígida que obstaculice la toma de decisiones o la acción. En esta estructura, los gerentes sirven como facilitadores, mentores y entrenadores. Eliminan o minimizan los obstáculos organizacionales y garantizan que los equipos tengan los recursos necesarios para completar su trabajo de manera eficiente y eficaz. Sus dos principales desventajas son la complejidad para asignar el personal adecuado a los proyectos y los inevitables conflictos de tareas y personalidad que surgen.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN SIN FRONTERAS? Otro diseño organizacional contemporáneo es la **organización sin fronteras**, cuyo diseño no está limitado ni definido por fronteras horizontales, verticales o externas impuestas mediante una estructura predefinida.³⁶ El antiguo presidente de General Electric (GE) Jack Welch acuñó el término porque deseaba eliminar las fronteras verticales y horizontales existentes dentro de GE y romper las barreras externas entre la empresa y sus clientes y proveedores. Aunque la idea de eliminar fronteras puede parecer extraña, muchas de las actuales organizaciones más exitosas están encontrando que pueden operar de manera más eficaz siendo flexibles y *no* estructuradas: que la estructura ideal para ellas es *no* tener una estructura rígida, limitada y predefinida.³⁷

¿A qué nos referimos cuando decimos “fronteras”? Existen dos tipos: 1) *internas* —son las fronteras horizontales que impone la especialización y departamentalización del trabajo y las verticales que separan a los empleados en niveles y jerarquías organizacionales; y 2) *externas*: fronteras que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otros grupos de interés. Para minimizar o eliminar las fronteras, los gerentes deben usar los diseños estructurales reticulares o virtuales.

Una **organización virtual** consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos a quienes se les contrata temporalmente según sea necesario para trabajar en determinados proyectos.³⁸ Un ejemplo es StrawberryFrog, una agencia de publicidad global con oficinas en Nueva York, Ámsterdam, Bombay y Saõ Paulo. El trabajo se realiza con un mínimo de personal administrativo y una red global de trabajadores independientes asignados para realizar el trabajo del cliente. Al recurrir a estos trabajadores independientes, la empresa disfruta de una red de talentos sin tener que enfrentar toda la complejidad y los gastos generales innecesarios que esto conllevaría.³⁹ La inspiración para desarrollar este enfoque estructural proviene de la industria cinematográfica. Hoy, las personas son esencialmente “agentes libres” que se mueven de un proyecto a otro —dirigiendo, consiguiendo talento, maquillando, vistiendo, diseñando escenarios, etc.— según sea necesario.

Otra opción estructural para los gerentes que desean minimizar o eliminar las fronteras organizacionales es la **organización reticular**, la cual utiliza a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales y establece redes de proveedores externos que ofrecen otros componentes de producto o procesos de trabajo necesarios.⁴⁰ En empresas de manufactura, a esta forma organizacional en ocasiones se le denomina organización modular.⁴¹ Este enfoque estructural permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor al subcontratar otras actividades a empresas más aptas para hacerlas. Muchas empresas están utilizando este enfoque en ciertas actividades organizacionales laborales. Por ejemplo, el director de desarrollo de los aviones 787 de Boeing administra miles de empleados y a unos 100 proveedores ubicados en más de 100 lugares en diferentes países.⁴² La firma sueca Ericsson contrata su manufactura e incluso parte de su investigación y desarrollo a contratistas de más bajo costo en Nueva Delhi, Singapur, California y otras ubicaciones globales.⁴³ Y en Penske Truck Leasing, docenas de procesos de negocios como el aseguramiento de títulos y licencias, el ingreso de datos de registro del automovilista, y el procesamiento de datos para declaraciones tributarias y contables se han subcontratado en México e India.⁴⁴



STAR Collaborative es una red virtual proveedora de personal administrativo creada por los cofundadores Ed Lefkow (a la izquierda) y Dan Olson. STAR es un grupo consultor especializado compuesto por más de 150 profesionales independientes —expertos en proyectos y administración del cambio— que ayudan principalmente a empresas de la lista *Fortune* 500 a alcanzar resultados de negocios al encontrar formas de aumentar la comunicación, promover la colaboración y desarrollar liderazgo. Una estructura virtual permite a STAR ofrecer los mismos recursos de alta calidad de consultores hábiles y experimentados que los ofrecidos por grandes empresas de consultoría, pero sin complejidad estructural ni gastos administrativos innecesarios. En esta fotografía, Lefkow y Olson hacen negocios en una cafetería, una de las muchas oficinas virtuales desde donde trabajan para estar cerca de sus clientes.

¿QUÉ DESAFÍOS PLANTEA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD?

Conforme los gerentes buscan diseños organizacionales que apoyen y faciliten a los empleados hacer su trabajo de manera eficiente y eficaz, también encuentran ciertos desafíos que deben enfrentar. Éstos incluyen el mantener conectados a los empleados, administrar cuestiones estructurales globales, desarrollar una organización que aprende y diseñar esquemas de trabajo flexibles.

Analizar los desafíos de diseño que enfrentan las organizaciones actuales.

6.4

¿Cómo mantener conectados a los empleados?

Muchos conceptos de diseño organizacional se desarrollaron durante el siglo XX cuando las tareas laborales eran muy predecibles y constantes, la mayoría de los empleos era de tiempo completo y perduraba indefinidamente, y el trabajo se realizaba en la empresa del patrón bajo la supervisión de un gerente.⁴⁵ Pero así no funcionan muchas organizaciones en la actualidad, como ya lo vimos en el análisis previo sobre organizaciones virtuales y reticulares. Un desafío importante que plantea el diseño estructural para los gerentes es hallar una forma de mantener conectados con la organización a empleados ampliamente dispersos y en constante movimiento. El recuadro denominado La tecnología y el quehacer gerencial describe la manera en que la tecnología de información puede ayudar al respecto.

¿Cómo afectan las diferencias globales a la estructura organizacional?

¿Existen diferencias en las estructuras organizacionales? ¿Las organizaciones australianas están estructuradas como las estadounidenses? ¿Las organizaciones alemanas están estructuradas como las francesas o las mexicanas? Dada la naturaleza global del actual entorno de negocios,

LA TECNOLOGÍA Y EL TRABAJO GERENCIAL

EL CAMBIANTE MUNDO DEL TRABAJO

Podríamos decir con toda seguridad que el mundo del trabajo nunca será igual a como fue hace 10 años.⁴⁶ La tecnología de información ha abierto nuevas posibilidades para que los empleados trabajen en lugares tan remotos como la Patagonia o el centro de Seattle. Aunque las organizaciones siempre han tenido empleados que viajan hasta distantes sedes corporativas para atender negocios, estos empleados ya no deben buscar la caseta telefónica más cercana o esperar regresar a “la oficina” para ver qué problemas han surgido. En lugar de ello, las comunicaciones y tecnologías computacionales móviles han dado a organizaciones y empleados formas de mantenerse conectados y ser más productivos. Veamos algunas tecnologías que están cambiando la forma de trabajar.

- Dispositivos portátiles con correo electrónico, calendarios y contactos que se pueden utilizar en cualquier lugar donde exista una red inalámbrica. Y estos dispositivos se pueden usar para conectarse a las bases de datos corporativas e intranets de la empresa.

- Los empleados pueden realizar videoconferencias mediante redes de banda ancha y *webcams*.

- Muchas empresas están dando a sus empleados mandos a distancia con códigos de encriptado que cambian constantemente y les permiten conectarse a la red corporativa para acceder a su correo electrónico y a datos de la empresa desde cualquier computadora conectada a internet.

- Los teléfonos celulares pueden conectarse sin problemas a redes celulares y a conexiones *Wi-Fi* corporativas.

El mayor problema de trabajar en cualquier lugar y en cualquier momento es la seguridad. Las empresas deben proteger su información sensible e importante. Sin embargo, el software y otros dispositivos de desactivación han minimizado de manera considerable los problemas de seguridad. Incluso las compañías aseguradoras se sienten más cómodas dando a sus empleados que están en constante movimiento acceso a la información necesaria para completar su trabajo. Por ejemplo, Health Net Inc., dio BlackBerrys a muchos de sus gerentes para que pudieran

aprovechar los registros de sus clientes desde cualquier lugar. Como lo dijo el CEO de una empresa de tecnología: “Ahora las empresas pueden comenzar a pensar en aplicaciones innovadoras que puedan crearse y entregarse a sus empleados en cualquier lugar”.

Piense en:

- ¿Qué beneficios ve en la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento? (Piense en términos de beneficios para una organización y para sus recursos humanos).

- ¿Qué otros problemas, además de la seguridad, ve en la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento? (Nuevamente, piense al respecto en el caso de una organización y sus empleados).

- ¿Cómo utiliza la tecnología de información para hacer su trabajo de estudiante?

- ¿Qué desafíos encuentra en lo anterior?

organización sin fronteras

Organización cuyo diseño no está limitado ni definido por fronteras horizontales, verticales o externas impuestas mediante una estructura predefinida.

organización virtual

Consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos a quienes se les contrata temporalmente según sea necesario para trabajar en proyectos.

organización reticular

Aquella que utiliza a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales y establece redes de proveedores externos que ofrecen otros componentes de producto o procesos de trabajo necesarios.

esta es una cuestión con la que deben familiarizarse los gerentes. Los investigadores han concluido que las estructuras y estrategias de las organizaciones de todo el mundo son similares, “pero el comportamiento dentro de ellas es conservar sus particularidades culturales”.⁴⁷ ¿Qué significa esto para el diseño de estructuras eficientes y eficaces? Al diseñar o cambiar una estructura, los gerentes deben pensar en las implicaciones culturales de ciertos elementos del diseño. Por ejemplo, un estudio demostró que la formalización —reglas y mecanismos burocráticos— puede ser más importante en países con un desarrollo económico menor y menos importante en países con mayor desarrollo económico, donde los empleados tienen niveles superiores de educación y habilidades profesionales.⁴⁸ Otros elementos del diseño estructural también pueden verse afectados por las diferencias culturales.

¿Cómo desarrollar una organización que aprende?

Al hacer negocios en un entorno intensamente global, el minorista británico Tesco se dio cuenta de la importancia que tenía para sus tiendas funcionar bien detrás de bambalinas. Y lo logra mediante una “herramienta” probada llamada *Tesco in a Box*, la cual promueve consistencia en las operaciones y es una forma de compartir las innovaciones. Tesco es ejemplo de una **organización que aprende**, es decir, una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar de manera continua.⁴⁹ El concepto de organización que aprende no implica un diseño organizacional específico, más bien describe una filosofía o mentalidad organizacional que tiene grandes impactos en el diseño. En una organización que aprende, los empleados practican la administración del conocimiento al adquirir y compartir de manera continua nuevos conocimientos que están dispuestos a aplicar en su toma de decisiones o en el desempeño de su trabajo. Algunos teóricos del diseño organizacional van más lejos aún cuando dicen que la capacidad de una organización para aprender y aplicar ese conocimiento al desempeñar el trabajo de la organización puede ser la única fuente sustentable de ventaja competitiva.

¿Cuál sería el aspecto de una organización que aprende? Como puede ver usted en el cuadro 6-12, las características más importantes de una organización que aprende giran en torno al diseño organizacional, a la información compartida, al liderazgo y a la cultura. Analicemos a fondo cada una.

¿Qué tipos de elementos del diseño organizacional serían necesarios para que el aprendizaje tuviera lugar? En una organización que aprende, es crucial que sus miembros compartan la información y colaboren en las actividades laborales de toda la organización —en varias especialidades funcionales e incluso en diferentes niveles organizacionales— a través de minimizar o eliminar las fronteras estructurales y físicas existentes. En este tipo de entorno sin fronteras,

CUADRO 6-12 Características de la organización que aprende



Basada en P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations* (Nueva York: Doubleday, 1990); y R. M. Hodgetts, F. Luthans, y S. M. Lee, “New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World Class”, *Organizational Dynamics*, invierno de 1994, pp. 4-19.

los empleados tienen libertad para trabajar y colaborar juntos en las tareas de la organización de la mejor forma posible, y para aprender unos de otros. Debido a esta necesidad de colaborar, los equipos también tienden a constituir un rasgo importante en el diseño estructural de una organización que aprende. Los empleados trabajan en equipos en cualquier actividad que necesite realizarse, y se empodera a estos equipos de empleados para tomar decisiones sobre cómo hacer su trabajo y resolver problemas. Los empleados y equipos empoderados tienen poca necesidad de tener “jefes” que los dirijan y controlen.

Aprender no puede suceder sin información. Para que una organización que aprende “aprenda”, la información debe compartirse entre sus miembros; es decir, los empleados de la organización deben participar en la administración del conocimiento compartiendo abiertamente la información de manera tan oportuna y precisa como sea posible. Debido a que existen pocas barreras físicas y estructurales en una organización que aprende, el entorno debe promover la comunicación abierta y un amplio intercambio de información.

El liderazgo desempeña una función importante a medida que la organización se convierte en una organización que aprende. ¿Qué deben hacer los líderes en una organización que aprende? Una de sus funciones más importantes es facilitar la creación de una visión compartida sobre el futuro de la organización y lograr que sus miembros se mantengan trabajando con la mira puesta en esa visión. Además, los líderes deben promover y apoyar el entorno colaborativo que es crucial para el aprendizaje. Sin un liderazgo fuerte y comprometido a todos los niveles de la organización, ser una organización que aprende sería extremadamente difícil.

Por último, la cultura organizacional es un aspecto importante de ser una organización que aprende. En una cultura de una organización que aprende, todos están de acuerdo con la visión compartida y reconocen las interrelaciones inherentes entre los procesos, las actividades, funciones y el entorno externo de la organización. También promueve un fuerte sentido de comunidad, interés por los demás y confianza. En una organización que aprende, los empleados se sienten libres de comunicarse, compartir, experimentar y aprender abiertamente sin temor a críticas o castigos.

¿Cómo pueden los gerentes diseñar de manera eficiente y eficaz esquemas de trabajo flexibles?

El esquema de trabajo del consultor de Accenture, Keyr Patel, se está convirtiendo en la norma, más que en la excepción.⁵⁰ Durante una reciente asignación de consultoría, Patel tenía tres relojes en su escritorio: uno con el horario de Manila (donde estaban sus programadores de software), otro con el de Bangalore (donde trabajaba otro equipo de programación de soporte), y el tercero con el horario de San Francisco, donde pasaba cuatro días a la semana ayudando a un minorista importante a implementar sistemas de tecnología de información para rastrear y mejorar sus ventas. Y en su teléfono celular tenía el horario de Atlanta, su hogar, a donde se dirigía las tardes de los jueves.

Para esta nueva generación de profesionales, la vida es una mezcla entre la casa y la oficina, el trabajo y el tiempo libre. Gracias a la tecnología, el trabajo se puede hacer en cualquier parte y a cualquier hora. A medida que las organizaciones adaptan su diseño estructural a estas nuevas realidades, vemos que más de ellas adoptan esquemas de trabajo flexibles. Tales esquemas no sólo aprovechan al máximo el poder de la tecnología, sino que dan a las organizaciones la flexibilidad necesaria para desplegar a sus empleados donde y cuando sea necesario. En esta sección, observaremos algunos tipos de esquemas de trabajo flexible como el teletrabajo; semanas laborales comprimidas, horarios flexibles y empleo compartido; así como fuerza laboral contingente. Al igual que sucede con las otras opciones estructurales que hemos visto, los gerentes deben evaluar estos esquemas en función de sus implicaciones para la toma de decisiones, la comunicación, las relaciones de autoridad, el cumplimiento de las tareas laborales, etcétera.

¿QUÉ INVOLUCRA EL TELETRABAJO? La tecnología de información ha hecho que el teletrabajo sea posible, y los cambios del entorno externo han hecho del teletrabajo una opción necesaria para muchas organizaciones. El **teletrabajo** es un esquema laboral en el que los empleados trabajan desde su casa y están vinculados a la empresa mediante una computadora. No es necesario decir que no todos los empleos son candidatos para el teletrabajo, pero muchos sí.

organización que aprende

Organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente.

teletrabajo

Esquema de trabajo en el que los empleados trabajan desde su hogar y están vinculados a la empresa mediante una computadora.



Glowimages

Cuando usted llama para reservar un vuelo en JetBlue Airlines, es muy probable que lo atienda algún agente que trabaja desde su casa. Esto es debido a que 80% de los agentes de reservaciones de JetBlue trabajan a distancia. JetBlue informa que permitir este esquema de trabajo ahorra a la empresa dinero y costosos espacios de oficina y aumenta la productividad de sus trabajadores. El teletrabajo también da a JetBlue la flexibilidad de poder desplegar un mayor número de empleados cuando el volumen de llamadas es alto y de disminuirlo durante periodos de bajo nivel de llamadas. El esquema flexible de trabajo es una iniciativa popular entre los empleados, pues les ahorra tiempo de traslado y dinero del combustible, además de darles más tiempo para pasar con su familia.

Trabajar desde el hogar solía ser considerado una cómoda prebenda para algunos cuantos empleados con suerte y un esquema poco común. Ahora, muchas empresas consideran el teletrabajo como una necesidad. Por ejemplo, en SCAN Health Plan, el director financiero de la empresa afirmó que contratar más empleados que trabajaran a distancia le había dado a la empresa una forma de crecer sin tener que incurrir en costos fijos adicionales como edificios de oficinas, equipo o lugares de estacionamiento.⁵¹ Además, algunas empresas consideran este esquema como una forma de combatir los altos precios de la gasolina y de atraer empleados talentosos que deseen más libertad y control sobre su trabajo.

A pesar de su aparente atractivo, muchos gerentes se rehúsan a que sus empleados se conviertan en “vagabundos con *laptop*”.⁵² Argumentan que los empleados podrían pasar el tiempo navegando por internet o jugando en línea en lugar de trabajar, ignorar a los clientes y perderse de la camaradería y el intercambio social del lugar de trabajo. Además, a los gerentes les preocupa cómo “administrarán” a estos empleados. ¿Cómo interactuar con un empleado y ganar su confianza cuando no está físicamente presente? Y ¿qué ocurrirá si el desempeño laboral no está a la altura de sus expectativas? ¿Cómo darle al empleado sugerencias para mejorar? Otro problema importante es asegurarse de que la información de la empresa se mantenga segura cuando los empleados trabajan desde su hogar.

Los empleados suelen expresar las mismas inquietudes al respecto de trabajar a distancia, especialmente en lo relacionado con el aislamiento y el no estar “en el trabajo”. En Accenture, donde los empleados están dispersos por todo el mundo, el director de recursos humanos dice que no es fácil mantener el espíritu de equipo.⁵³ No obstante, la empresa ha implementado una serie de programas y procesos para crear el sentido de pertenencia entre sus trabajadores, como las herramientas virtuales de videoconferencia, asignar a cada empleado un asesor de carrera, y llevar a cabo eventos trimestrales en sus oficinas. Además, el empleado que trabaja a distancia puede encontrar que la línea entre los asuntos del trabajo y los del hogar se disipa, lo cual puede ser muy estresante.⁵⁴ Estas cuestiones organizativas son importantes y tanto los gerentes como las organizaciones las deben abordar cuando avancen hacia tener empleados que trabajen a distancia.

¿CÓMO PUEDEN LAS ORGANIZACIONES UTILIZAR SEMANAS LABORALES COMPRIMIDAS, HORARIOS FLEXIBLES Y EMPLEOS COMPARTIDOS? En Reino Unido, durante la crisis económica más reciente, la empresa contable KPMG necesitaba reducir costos y decidió utilizar opciones de trabajo flexible como forma de hacerlo.⁵⁵ El programa de KPMG, llamado Flexible Futures, ofrecía a los empleados cuatro opciones de donde elegir: una semana laboral de cuatro días con reducción salarial de 20%; un periodo sabático de dos a doce semanas recibiendo sólo 30% del salario; ambas opciones; o continuar con su horario regular. Alrededor de 85% de los empleados ingleses aceptaron el plan de la semana laboral reducida. “Dado que muchas personas aceptaron los planes de trabajo flexible, KPMG pudo limitar los recortes salariales a no más de 10% al año en la mayoría de los casos”. Sin embargo, lo mejor de todo fue que, como resultado del plan, KPMG no tuvo que realizar despidos laborales masivos.

Como lo muestra este ejemplo, a veces las organizaciones necesitan reestructurar sus esquemas laborales utilizando otras opciones de trabajo más flexibles. Un enfoque es la **semana laboral comprimida**, en el que los empleados trabajan más horas al día pero menos días a la semana. El esquema más común es el de 10 horas al día (programa de 4-40). Otra alternativa son los **horarios de trabajo flexibles** (o **flexitime**), un sistema de horarios en el cual se les pide a los empleados que trabajen un número específico de horas a la semana, pero tienen la libertad de repartirlas dentro de ciertos límites. En el horario flexible, la mayoría de las empresas designan ciertas horas comunes en las que se les exige a los empleados estar trabajando, pero los horarios de inicio, término y almuerzo son flexibles. Otro tipo de esquema laboral es el **empleo compartido** —la práctica de tener a dos o más personas compartiendo un trabajo de tiempo completo—. Las organizaciones pueden ofrecer esta opción a profesionistas que deseen trabajar pero no pueden cubrir las demandas y los inconvenientes de un puesto de tiempo completo. Por ejemplo, en Ernst & Young, los empleados de muchas ubicaciones de la compañía pueden

elegir de entre una variedad de esquemas laborales flexibles que incluye el empleo compartido. Muchas empresas utilizan esta última opción durante recesiones económicas para evitar los despidos.⁵⁶

¿QUÉ ES LA FUERZA DE TRABAJO CONTINGENTE? “Cuando Julia Lee escuchó por primera vez hablar de Tongal, pensó que era una trampa. Tongal paga a la gente —en realidad, a cualquiera que tenga una buena idea— por crear videos en línea para empresas como Mattel, Allstate y Popchips”.⁵⁷ Tongal divide los proyectos en etapas y paga en efectivo por las cinco mejores ideas. Por la primera presentación—que sólo le tomó tres horas de trabajo— Lee ganó \$1000; por otra ganó \$4000. En un año, había ganado alrededor de \$6000 por casi 100 horas de trabajo. Tongal no es la única empresa que hace esto. Hace una década, Live Ops fue pionero en la idea de dividir un trabajo en pequeñas partes y utilizar internet para encontrar empleados que las trabajaran, después fue seguido por Mechanical Turk de Amazon.com en 2005.

“Las empresas desean una fuerza laboral a la que puedan recurrir y de la que puedan prescindir según lo requieran”.⁵⁸ Aunque esta cita pueda impactarlo, la verdad es que la fuerza laboral ha comenzado a alejarse de los esquemas tradicionales de tiempo completo y está tendiendo a adoptar la modalidad de los **trabajadores contingentes** —empleados temporales, independientes o por contrato, cuyo empleo es *contingente* en función de la demanda de sus servicios—. Como respuesta a las condiciones de la economía actual, muchas organizaciones están convirtiendo empleos permanentes y de tiempo completo en empleos contingentes. Se predice que a finales de la siguiente década el número de empleados contingentes aumentará a cerca de 40% de la fuerza laboral. (En la actualidad es de 30%).⁵⁹ De hecho, un experto en compensaciones y prestaciones afirma que “un creciente número de empleados necesitará estructurar su carrera en torno a este modelo”.⁶⁰ ¡Lo que muy probablemente lo incluya a usted!

¿Cuáles son las implicaciones para los gerentes y las organizaciones? Dado que los empleados contingentes no son “empleados” en el sentido tradicional de la palabra, administrarlos tiene sus propios retos y expectativas. Los gerentes deben reconocer esto: como los trabajadores contingentes carecen de la estabilidad y seguridad que ofrecen los empleados permanentes, quizá no se identifiquen con la organización ni estén muy comprometidos y motivados. Los gerentes necesitan tratar a los trabajadores contingentes de manera diferente en términos de prácticas y políticas. No obstante, con buena comunicación y liderazgo, los empleados contingentes de una organización pueden ser un recurso tan valioso como los empleados permanentes. Los gerentes de la actualidad deben reconocer que será su responsabilidad motivar a toda su fuerza de trabajo, contingente y de tiempo completo, para comprometerla con hacer una buena labor.⁶¹

Sin importar el diseño estructural que los gerentes elijan para sus organizaciones, el diseño debe ayudar a los empleados a hacer su trabajo de la manera más eficiente y eficaz posible. La estructura necesita ayudar, no entorpecer, a los miembros de la organización mientras realizan su trabajo. Después de todo, la estructura es simplemente un medio para la consecución de un fin.

semana laboral comprimida

Semana laboral en la que los empleados trabajan más horas al día pero menos días a la semana.

horarios de trabajo flexibles (flextime)

Es un sistema de horarios en el cual se les pide a los empleados que trabajen un número específico de horas a la semana, pero tienen la libertad de repartirlas dentro de ciertos límites.

empleo compartido

Práctica de tener a dos o más personas compartiendo un trabajo de tiempo completo.

trabajadores contingentes

Empleados temporales, independientes o por contrato, cuyo empleo es contingente en función de la demanda de sus servicios.