

"El pasado me ha revelado la estructura del futuro"

**Pierre Teilhard de Chardin (1881-1955); filósofo y teólogo francés**

## **Capítulo 02**

### **Estado de la cuestión de las estructuras organizativas**

---

## 2.1. Introducción

A lo largo del presente capítulo se describe la evolución que han sufrido las investigaciones realizadas durante el último siglo en relación a las estructuras organizativas. Con esta finalidad, el capítulo se presenta a través de una recopilación de los autores más relevantes que han pertenecido y que pertenecen a la comunidad científica, y cuyas publicaciones se han convertido en auténticos documentos de culto tanto dentro las organizaciones como en la sociedad científica. Autores como Max Weber, Derek Pugh y Henry Mintzberg son analizados en profundidad con la intención de exponer de forma clara y concisa las aportaciones más relevantes que se han realizado sobre el estudio de las estructuras organizativas.

El capítulo está dividido en tres partes. En la primera de ellas, se exponen las obras de Frederick Taylor y Henri Fayol, cuyos trabajos se caracterizan por haber sido pioneros en la administración de empresas a principios del siglo XX. Se considera a Taylor como el primer ingeniero en proponer un mejor uso de los recursos de la organización a través de la racionalización en el trabajo. Sus trabajos llevaron a la constitución de la escuela de la administración científica, y su obra es evaluada principalmente por la importancia de la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y en la solución de los problemas de la organización.

Fayol también investigó cómo aumentar la eficiencia en las organizaciones a través de la aplicación de principios científicos generales, lo que se convirtió posteriormente en la teoría clásica de la administración. Los trabajos de Fayol y Taylor establecieron los principios básicos de la investigación científica en las organizaciones.

La segunda parte del capítulo trata de las principales investigaciones realizadas sobre las estructuras organizativas. Se considera que Max Weber es el primer investigador sobre estructuras organizativas del siglo XX, cuya principal contribución al estudio de las organizaciones fue la teoría de las estructuras de autoridad las cuales le permitían caracterizar las organizaciones en términos de relaciones de autoridad. Entre las distintas formas organizacionales que describió, Weber propuso que la forma

burocrática era la más eficiente por su precisión, velocidad, poca ambigüedad, conocimiento de los cargos, continuidad, y discreción entre otras características.

Alvin Gouldner profundizó sobre las investigaciones que realizó Max Weber, a principios de siglo. En sus publicaciones, Gouldner distinguió tres tipos de comportamientos burocráticos, cada uno de los cuales tenía valores y conflictos característicos. Estos patrones eran: la burocracia simulada, la burocracia representativa y la burocracia centrada en el castigo.

Derek Pugh fundó la Unidad de Investigación en la Administración Industrial, en Aston (1961). Él y sus colaboradores contribuyeron a la teoría de la organización combinando algunos métodos y asunciones de la psicología con concepciones de las organizaciones y con trabajos realizados en el campo de la sociología y de la economía. La unidad de Aston desarrolló distintas variables que permitieron representar la organización, reflejando los conceptos sobre burocracia y de dirección que presentaban los trabajos de Weber y Fayol. John Child y David Hickson también pertenecieron a la unidad de investigación en Aston.

Posteriormente, Joan Woodward investigó las relaciones existentes entre las diferentes tecnologías y las características organizacionales en empresas de manufacturación. De sus investigaciones, se extrajo una tipología de sistemas de producción en función de la tecnología.

La responsabilidad en la jerarquía social de las organizaciones fue analizada en profundidad por Elliott Jaques. Una de conclusiones más relevantes a la que Jaques llegó era que los miembros de una organización sienten la necesidad de tener un rol y un estatus claramente definido, por lo que las estructuras organizativas son esenciales.

Alfred Chandler se ha caracterizado por realizar puntualizaciones generales sobre el cambio organizacional y la relación entre la estrategia y la estructura a lo largo de toda su obra. Además ha sido uno de los autores clave para que se considerara la estructura organizativa como un elemento fundamental en la implementación de una estrategia.

Las investigaciones de Oliver Williamson se centran en intentar averiguar la manera de medir la estructura del mercado a través de la combinación de algunas medidas de la estructura interna de las organizaciones – realizadas por Derek Pugh. Por otra parte, su punto de vista reúne las economías de mercado con la teoría de la organización en una forma de economía institucional.

La obra de Henry Mintzberg intenta desarrollar una explicación sobre la estructuración de las organizaciones a partir de una recopilación de toda la literatura relevante que existía en el momento. El resultado de su libro (La estructuración de las organizaciones) se ha convertido en manual de obligada referencia en numerosas universidades europeas y norteamericanas, así como en la mayoría de investigaciones sobre las estructuras organizativas.

La estructura organizacional en trébol es una de las aportaciones más importante y conocidas de Charles Handy, en la que utiliza un trébol para caracterizar las formas en que las personas están relacionadas con las organizaciones modernas. Según Handy, existen tres categorías – como el número de hojas del trébol – diferentes de contribución a la organización. Otra de las grandes aportaciones de Handy, es la analogía de la rosquilla (o el donut) invertido con una organización.

Las investigaciones de Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal les permitieron proponer una nueva estructura organizacional, con su propio pensamiento directivo distintivo, necesaria para tener éxito en los entornos globales que existen actualmente. Según Bartlett y Ghoshal, la clave para el éxito de las grandes empresas es la combinación de su postura estratégica, su estructura organizativa y su actitud para el aprendizaje y la innovación.

## 2.2. Las bases del estudio en las estructuras organizativas

A comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los trabajos pioneros sobre administración. Uno es el estadounidense Frederick Winslow Taylor, quién desarrolló la llamada escuela de la administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización en el trabajo obrero. El otro es el europeo Henri Fayol quien desarrolló la llamada teoría clásica la cual se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración. Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aún opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron casi las cuatro primeras décadas de este siglo en el panorama administrativo de las organizaciones. Sus aportaciones fueron básicas para el posterior desarrollo e investigación de las estructuras organizativas por parte de académicos como Derek Pugh, Joan Woodward y Oliver Williamson.

### 2.2.1. La administración científica de Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de cuáqueros de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En sus primeros estudios, tuvo contacto directo con los problemas sociales y empresariales derivados de la Revolución Industrial. Inició su vida profesional como obrero en 1878 en la Midvale Steel Co., pasando después a ser capataz, supervisor, jefe de taller, e ingeniero en 1885, después de formarse en el Stevens Institute.

Taylor pretendía elaborar una ciencia en la que la administración y la organización tuviesen que estudiarse y tratarse científica y no empíricamente. Según Taylor, la improvisación debía de ceder su lugar a la planificación, y el empirismo a la ciencia. Como pionero, el mayor mérito de Taylor está realmente en su contribución para que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización, lo cual no sólo

revolucionó completamente la industria, sino que también tuvo gran impacto sobre la administración. Más que en términos de uno u otro de sus elementos, su obra debe evaluarse principalmente por la importancia de la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y en la solución de los problemas de la organización, aplicando un criterio de abajo hacia arriba.

El hecho de haber sido el primero en llevar a cabo un análisis completo del trabajo, incluso de los tiempos y de los movimientos, de haber establecido estándares precisos de ejecución, entrenando al obrero, especializando al personal, e instalando una oficina de planificación, en resumen, de haber asumido una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura, adoptando ese criterio hasta la cima de la organización, todo ello lo eleva a una altura no común en el campo de la organización.

La administración científica constituye una combinación global que varios académicos han resumido de la siguiente manera: “Ciencia en vez de empirismo. Armonía en vez de discordia. Cooperación, no individualismo. Rendimiento máximo en vez de producción reducida. Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad”.

Para Taylor, los elementos de aplicación de la administración científica son :

1. Los estudios de tiempos y estándares de producción,
2. La supervisión funcional,
3. La estandarización de herramientas e instrumentos,
4. La planificación de tareas y cargos,
5. El principio de excepción,
6. La utilización de las regla de cálculo y de instrumentos destinados a economizar tiempo,
7. Las guías de instrucciones de servicios,
8. La idea de tarea, asociada a incentivos de producción por su ejecución eficiente,
9. La clasificación de los productos y del material utilizado en la manufactura, y
10. El diseño de la rutina de trabajo,

Aunque Taylor se preocupó más por la filosofía — por la esencia del sistema — que exige una revolución mental tanto por parte de la dirección como de los obreros, la tendencia de sus seguidores fue la de una preocupación mayor por el mecanismo y por las técnicas que por la filosofía de la administración científica.

Taylor afirma que el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto al patrón como al empleado. El principio de la máxima prosperidad para el patrón junto a la máxima prosperidad para el empleado, debe ser los dos fines principales de la administración, siendo innecesario demostrarlo. En consecuencia, debe haber un identidad de intereses entre empleados y empleadores.

Taylor hace énfasis en que la mayoría de las personas cree que los intereses fundamentales de los empleadores y de los empleados deben ser necesariamente antagónicos. Por el contrario, la administración científica tiene por fundamental la certeza de que los verdaderos intereses de ambos son un único y mismo interés: la prosperidad del empleador no puede existir por mucho tiempo si no está acompañada de la prosperidad del empleado, y viceversa. Es necesario dar al trabajador lo que él más desea: altos salarios, y al empleador también lo que realmente quiere: bajo coste de producción.

Según Taylor existen cuatro principios de la administración científica:

1. Principio de planeamiento. Según este principio se debe sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Además de sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planificación del método;
2. Principio de preparación. Este principio propone seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la mano de obra, preparar también las máquinas y equipos de producción, como también la distribución física y la disposición de las herramientas y de los materiales;

3. Principios de control. Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto, es el tercer principio. La gerencia debe cooperar con los empleados para que la ejecución sea lo mejor posible;
4. Principios de ejecución. El último principio propone que se tiene que distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada

### **2.2.2. La organización racional del trabajo de Taylor**

Taylor comprobó que en todos los oficios, los obreros aprendían la manera de ejecutar las tareas de su trabajo observando a sus compañeros vecinos. Notó que eso conducía a diferentes maneras y métodos de hacer una misma tarea, en cada oficio, y a una gran variedad de instrumentos y herramientas diferentes en cada operación. Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, es posible llegar a estos últimos y perfeccionarlos, mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, en vez de dejarlos a criterios personal de cada obrero. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por métodos científicos, en todos los oficios, recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

Para Taylor, el obrero no tiene capacidad, ni formación, ni medios para analizar científicamente su trabajo y establecer racionalmente cuál es el método o proceso más eficiente. Generalmente, el supervisor corriente deja al arbitrio de cada obrero, el escoger el método o proceso para ejecutar su trabajo, para estimular su iniciativa. Sin embargo, con la administración científica se da una repartición de responsabilidades: la administración (gerencia) se queda con el planeamiento (estudio minucioso del trabajo del obrero y el establecimiento del método de trabajo) y la supervisión (asistencia continua al trabajador durante la producción), y el trabajador se queda, simplemente, con la ejecución del trabajo.

Los principales aspectos de la organización racional del trabajo son:

1. El análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos,
2. El estudio de la fatiga humana,
3. La división del trabajo y especialización del obrero,
4. el diseño de cargos y tareas,
5. Los incentivos salariales y premios por producción,
6. El concepto de homo economicus,
7. Las condiciones ambientales de trabajo,
8. La estandarización de métodos y de máquinas, y
9. La supervisión funcional.

### **2.2.3. Principios generales de la administración de Fayol**

Henri Fayol (1841 – 1925) fue un Ingeniero Civil que dedicó su vida al trabajo en la Sociedad Anónima Commentutry – Fourchambault et Decazeville donde llegó a ser director general en 1888, cargo que desempeñó hasta que se jubiló en 1918.

El modelo administrativo de Fayol, se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Fayol divide las operaciones de las empresas en seis grupos:

- Administrativas o de gerencia formada por la previsión, el mando, la organización, la coordinación y el control.
- Técnicas de producción, que engloba la fabricación y la transformación de productos.
- Comerciales, como las compras, las ventas y la búsqueda de nuevos mercados.
- Financieras, formada por la búsqueda y la administración de capitales.
- Contabilidad, con los registros de ingresos y gastos, los inventarios, los balances, las estadísticas y los precios.
- Seguridad, que afecta a la protección de bienes y de personas.

Para Fayol, la función administrativa sólo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social, mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas. La función administrativa sólo obra sobre el personal.

Los principios de administración más utilizados por Fayol, fueron:

1. La división del trabajo. Según Fayol, un obrero que fabrica todos los días la misma pieza y un directivo que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.
2. La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral y de aptitud de mando.
3. La disciplina consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Para Fayol dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas.
4. La unidad de mando. Para la ejecución de un acto cualquiera, un agente sólo debe recibir órdenes de su superior. Fayol afirma: que “esa es la regla de la unidad de mando, que es de necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio a la de cualquier otro principio”.
5. La unidad de dirección. Este principio hace referencia a la necesidad de que sólo exista un jefe y un programa para cada conjunto de operaciones que tiene el mismo fin.
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general. Este principio recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables pueden ser resueltos bajo conciliación. Los medios para realizarla son tres:

- La firmeza y el buen ejemplo de los jefes,
- Los convenios tan equitativos como sea posible, y
- Una atenta vigilancia.

7. La remuneración constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado. Según Fayol, a los empleados se les puede pagar por jornal, por tarea o por pieza.
8. La centralización. De la misma manera que la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural, que consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél, parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
9. La jerarquía está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía o línea jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores.
10. El orden. Para Fayol existe un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar.
11. La equidad. Según Fayol, la justicia es la realización de los convenios adquiridos. Anhelos de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.
12. La estabilidad del personal. Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.
13. La iniciativa. Fayol expone que una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, y que además es uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.
14. La unión del personal. La unión hace la fuerza.

Fayol, al introducir un esquema jerárquico y al profundizar en el tema de la división del trabajo, hace un aporte fundamental hacia el desarrollo de la administración moderna.

## 2.3. Los principios de la investigación sobre estructuras organizativas

### 2.3.1. La organización burocrática (de Max Weber)

Max Weber nació en Alemania en 1864. Se licenció en derecho y llegó a ser uno de los académicos más influyentes en la Universidad de Berlín, en donde realizó toda su carrera profesional hasta su muerte en 1920.

El principal interés de Weber fue investigar, longitudinalmente y transversalmente, el desarrollo histórico de las civilizaciones a través de estudios de la sociología de la religión y la sociología de la vida económica, además de intentar describir los patrones que seguía el desarrollo económico desde la época prefeudal.. Para conseguir este propósito, Weber estudió en profundidad distintas religiones como el cristianismo, el judaísmo y el budismo.

Las investigaciones sobre el desarrollo histórico y económico de distintas civilizaciones, dieron lugar a los estudios clásicos de Weber sobre el impacto de las creencias protestantes en el desarrollo del capitalismo en el oeste de Europa y en Estados Unidos. Aunque Weber había conseguido alcanzar un alto prestigio académico a través de sus trabajos<sup>5</sup>, las traducciones de su obra al inglés magnificaron, todavía más, su figura en la comunidad socióloga.

La principal contribución de Max Weber al estudio de las organizaciones fue su teoría de las estructuras de autoridad las cuales le permitían caracterizar las organizaciones en términos de relaciones de autoridad dentro de ellas. El primer problema que le surgió a Max Weber para desarrollar su teoría era investigar porqué los individuos de una organización cumplen ordenes y porqué las personas hacen lo que se les manda. Para solventar este obstáculo, lo primero que Weber hizo fue diferenciar entre el concepto poder y el concepto autoridad.

- El poder es la habilidad de forzar a las personas a obedecer órdenes, a pesar de su resistencia, y

---

<sup>5</sup> El estilo literario de Max Weber ha sido descrito como “muy pesado” por la mayoría de investigadores, asemejándolo al de los filósofos alemanes.

- La autoridad está relacionada con la voluntariedad de aceptar las órdenes recibidas.

En sistemas de autoridad, los miembros subordinados consideran las órdenes y lo que se les pide que realicen por los miembros no subordinados como legitimado, mientras que en sistemas de poder esto no ocurre. Según cómo se consigue la legitimidad de las órdenes dadas, Weber diferencia tres distintos tipos organizacionales puros que se manifiestan en organizaciones administrativas particulares. Estos tipos organizacionales se denominaron:

- Carismático<sup>6</sup>,
- Tradicional, y
- Racional-Legal.

La presencia de uno de estos tipos puros en una organización no implica la no existencia de las otras. En general, se encuentran combinadas para formar tipos híbridos, pero el análisis por separado de cada uno de ellos puede llegar a ser muy beneficioso y pedagógico según la opinión de Weber. A continuación se analizará cada uno de ellos.

Las cualidades personales de un líder son la base del modo carismático de Weber, para alcanzar un sistema autoritario. En esta situación, el líder puede considerarse como un profeta, un mesías o incluso un líder político. Desde este punto de vista, las organizaciones son consideradas como un conjunto de disciplinas, en donde éstas tienen el objetivo de mediar entre el líder y las masas.

A lo largo del último siglo se han expuesto innumerables ejemplos del modo carismático, pero sin duda el ejemplo más carismático es el de un movimiento revolucionario a pequeña escala en forma política o religiosa.

---

<sup>6</sup> El término griego *charisma*, del cual Weber extrajo el nombre del modo carismático, significa cualquier cualidad de la personalidad individual debido a que el líder es diferente de la gente ordinaria y es considerado como supernatural, súper humano o al menos con poderes o cualidades especialmente excepcionales.

Las organizaciones con sistemas carismáticos basadas en las características de una única persona o a su inspiración – como ocurre en las organizaciones con fundadores carismáticos<sup>7</sup> – corren un grave peligro por la inestabilidad en la que se puede encontrar el sistema. El caso más significativo se observa en las sucesiones en donde el líder de una organización ha muerto y se traslada la autoridad a otra persona. En la mayoría de casos se produce una división – en especial en organizaciones políticas y religiosas – que debilita la posición de la organización ante su entorno, y que puede llegar a destruirla. Incluso en el caso de que el sucesor sea elegido por el anterior líder, si no es aceptado por los subordinados se puede producir esta fragmentación.

Weber propone que en casos en donde la sucesión no recaiga en una figura carismática para los subordinados de la organización, se debe dejar de lado el modo carismático y elegir una de las otras dos opciones. Si la sucesión es hereditaria, la organización debe seleccionar la forma tradicional. En caso de que la sucesión se determine a través de normas y reglas, la organización debe adoptar un desarrollo organizacional burocrático.

Según Max Weber, las bases de las organizaciones tradicionales se asientan en las costumbres y en los precedentes. Los derechos y las expectativas de los distintos grupos de la organización se establecen según lo que siempre ha ocurrido y siempre se ha hecho dentro de la organización, por lo que la costumbre se convierte en la característica principal que define a las organizacionales tradicionales. La evolución de un modo carismático a un modo tradicionalista se produce cuando la autoridad se propaga entre las sucesiones a través de la costumbre.

En la actualidad, las organizaciones con sistemas de autoridad tradicionales toman uno de los siguientes patrones:

- La forma tradicional, en donde la tarea principal de los puestos de trabajo es obedecer rigurosamente las órdenes del líder, o

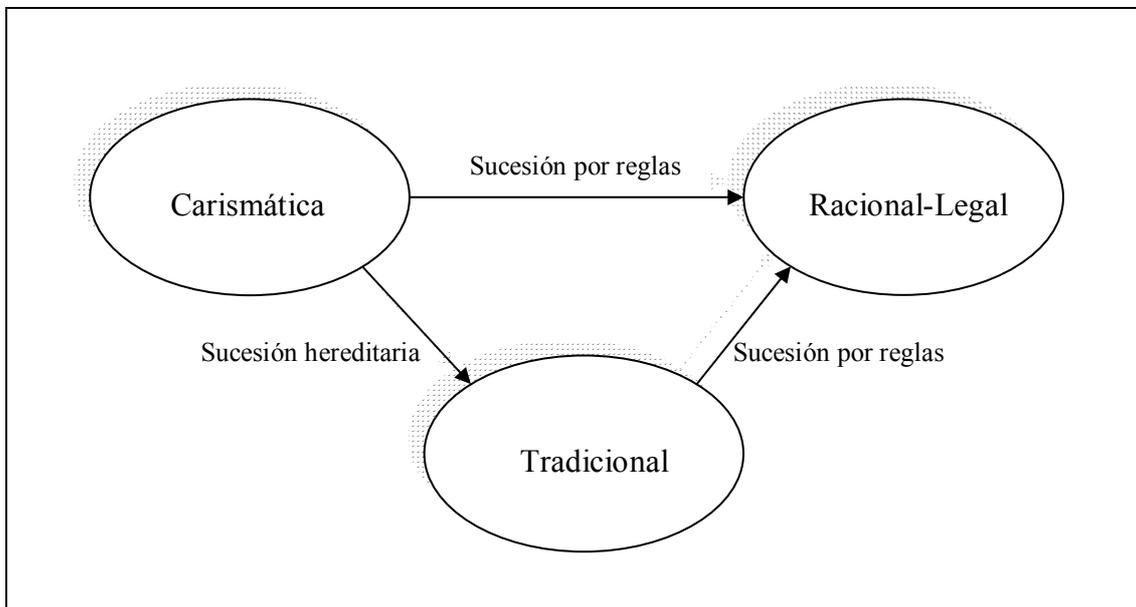
---

<sup>7</sup> Algunos ejemplos de fundadores carismáticos son Henry Ford (en el sector automovilístico) o Hewlet y Packard (en el sector informático).

- La forma feudal, en donde los puestos de trabajo tienen mayor autonomía y libertad de movimientos, con sus propias fuentes de ingresos y una relación tradicional de lealtad a través del líder.

Las posiciones directivas son, a menudo, transmitidas de una generación a la siguiente cuando las empresas establecen su propia dinastía basada en la transmisión hereditaria. Entonces el nombramiento de puestos está basado en los parentescos más que en la experiencia, con el peligro que contrae esta política.

**Figura 2. 1. Los tipos organizacionales puros de Max Weber**



*Fuente propia basada en los trabajos de Max Weber*

El sistema de autoridad racional-legal da lugar a la forma organizacional burocrática, y según Weber, en la que debería ser la institución dominante en la sociedad moderna. El motivo por el que Weber define como legal este sistema es porque la autoridad debe ser ejercida a través de normas, reglas y procedimientos a través del puesto de trabajo que un individuo ocupa en un momento determinado, mientras que la parte racional procede de definir el sistema como un elemento clave para alcanzar objetivos específicos.

Max Weber afirma que la forma burocrática es técnicamente la más eficiente de las organizaciones posibles. Algunas características que definen la forma burocrática son:

la precisión, la velocidad, la no ambigüedad, el conocimiento de los puestos de trabajo, la continuidad, la discreción, la unidad, la subordinación estricta, la reducción de fricción y de costes de personal y material<sup>8</sup>.

La principal razón que Weber da para asegurar la alta eficiencia en la burocracia reside en la misma forma organizacional. Para empezar, las limitaciones de una única persona líder y a su inspiración quedan reemplazadas por una infraestructura formada por un amplio staff, por lo que es más fácil conseguir los éxitos preestablecidos. Esto es debido a que la burocracia representa el estado final de la despersonalización.

En las organizaciones burocráticas, existe un conjunto de cargos cuyos roles están descritos y en donde se determina el grado de su autoridad. Cada cargo está situado dentro de una jerarquía, en donde cada uno de estos cargos representa la máxima autoridad para los miembros de los escalones inferiores. Para conseguir un funcionamiento eficiente se define un conjunto de normas y procedimientos dentro de cada posible contingencia que pueda aparecer.

Weber propone que la autoridad está basada en los cargos y en las órdenes, las cuales son obedecidas porque las reglas de la organización establecen que dentro de la competencia de un puesto de trabajo particular está el derecho de dar esa orden. Una de las señales de un desarrollo burocrático es el crecimiento de los directivos profesionales y un incremento en el número de expertos especialistas dentro de los departamentos.

Para Weber la organización burocrática aumenta significativamente la eficiencia en los sistemas de control y coordinación. La parte de racionalización de la definición de este modo refleja la habilidad por parte de la organización de “calcular” las consecuencias de sus actos. Si la organización se define a partir de una jerarquía de autoridad y de unas reglas y unos procedimientos que controlan los comportamientos y las acciones de cada uno de los individuos, es posible determinar todas las consecuencias que se produzcan

---

<sup>8</sup> Max Weber utiliza la analogía de la máquina cuando afirma que la burocracia es como una máquina moderna, mientras que el resto de formas organizacionales son como métodos no mecánicos de producción.

dentro de la organización. En conclusión, y según Weber, esto es la despersonalización que permite la predicción de futuros eventos.

En las investigaciones de Weber, se considera el capitalismo como un sistema económico basado en el cálculo racional, y a largo plazo, de la ganancia económica. Aunque para que esto ocurra, según Weber, es necesario de una moral particular. Esto mismo, Weber lo observó en la religión protestante después de la Reforma cuando se intentaba implantar la idea de que los individuos debían ganarse la salvación eterna a través de su trabajo en la Tierra. De esta manera, la actividad económica llegó a ser, gradualmente, considerada como algo positivo dentro de la sociedad. El capitalismo siguió el mismo camino.

Debido a la eficiencia y a la regularidad, la administración burocrática se convierte en un elemento clave para realizar cálculos económicos a largo plazo. Además, con el rápido crecimiento en la industrialización, la burocracia llega a ser el método dominante de la organización.

La gran cantidad de investigaciones sobre las características de las estructuras organizativas en las últimas cinco décadas están fundamentadas en los trabajos y en las publicaciones de Max Weber, y más concretamente en su teoría de la organización burocrática, como se observará en los posteriores apartados.

Para concluir, Max Weber propone que la organización burocrática es el futuro de las instituciones en la sociedad moderna.

### **2.3.2. Una ampliación de la organización burocrática (por Alvin W. Gouldner)**

Alvin W. Gouldner (1920-1980) fue un sociólogo americano que desarrolló su carrera académica en la Universidad de Washington, St. Louis, investigando y desarrollando la teoría social planteada por Max Weber. Condujo diversas investigaciones relacionadas con problemas sociales por encargo de la American Jewish Committee, además de trabajar como consultor en la Standard Oil Company de Nueva Jersey. A partir de los

años sesenta, Gouldner dedicó su investigación a desarrollar la teoría sociológica y de la importancia del conocimiento en la sociedad actual.

Gouldner fue uno de los primeros investigadores que aplicó la visión de la burocracia y su funcionamiento en las organizaciones industriales modernas. Según Weber los miembros de una organización cumplían las normas o reglas y las órdenes que se les comunicaba, sin embargo Gouldner quiso averiguar cómo los miembros que dan órdenes dentro de una organización adquieren la autoridad legitimada necesaria que propuso Weber.

Por otra parte, Gouldner analizó el problema de establecer una autoridad burocrática cuando existe una oposición hacia las decisiones de los altos directivos, en lugar de presuponer, como hizo Weber, que todos los miembros de una organización cumplen con las normas y los procedimientos sin ningún tipo de oposición. Un ejemplo clarificante de esta situación se produce en organizaciones tradicionales en donde se intenta implantar una autoridad burocrática. En estos casos se produce, en la mayoría de ocasiones, un gran rechazo por la casi totalidad de los miembros de la organización.

Gouldner estudió la introducción de una organización burocrática en una mina de yeso Americana para recopilar y describir sus efectos ante una fuerte oposición por la mayoría de sus trabajadores, en especial de los miembros de la organización situados más cerca de la base de la pirámide. El sistema de dirección previo estaba basado en la permisividad, en donde las reglas se ignoraban o se aplicaban muy lentamente, los hombres eran raramente chequeados, y las segundas oportunidades siempre se daban si se infringía alguna norma. Esta situación provocaba que entre los trabajadores de la mina se respirara una atmósfera de relajación y que las relaciones entre los trabajadores y la compañía fuesen magníficas.

El problema surgió cuando la empresa decidió contratar un nuevo directivo para gestionar la mina, que tras observar su funcionamiento implantó una estructura autoritaria en donde se tenían que cumplir las reglas y los procedimientos establecidos para conseguir una mayor eficiencia. La organización burocrática que se implantó en la

mina tenía la finalidad de hacer más operable la empresa, sin embargo resultó que la implantación de este nuevo sistema provocó un bajón en la moral de los trabajadores e incrementó el número de conflictos entre los trabajadores y los directivos.

En la investigación de este caso, Gouldner distinguió tres tipos de comportamientos burocráticos, cada uno de los cuales tenía valores y conflictos característicos. Estos tres patrones eran:

- La burocracia simulada,
- La burocracia representativa, y
- La burocracia centrada en el castigo.

En la burocracia simulada las reglas son impuestas sobre un grupo de personas de una organización por parte de un agente externo. El caso más habitual de la imposición de este tipo de reglas son las establecidas por un gobierno o por una empresa aseguradora<sup>9</sup>, en donde ni los altos directivos ni los subordinados de la organización no han estado vinculados de ninguna forma a la aprobación de esta norma. Por este motivo, la mayoría de miembros de una organización consideran que la implantación de este tipo de normas no está legitimada, y sólo la aplican en casos donde pueden ser sancionados por el agente externo<sup>10</sup>.

La posición real de una empresa en una burocracia simulada difiere bastante de la posición oficial, y la gente puede perder mucho tiempo funcionando a través de mociones.

---

<sup>9</sup> Las leyes que prohíben fumar en zonas de trabajo por parte de los gobiernos es un claro ejemplo de una norma impuesta en una burocracia simulada. Ni los altos directivos ni los trabajadores de una organización han tenido nada que ver con la implantación de esta norma.

<sup>10</sup> En el caso de la prohibición de fumar en las zonas de trabajo, muchos trabajadores inflingen esta norma excepto en presencia de un inspector.

Este tipo de comportamiento de burocracia simulada corresponde con la común concepción de la administración de “tapa roja”<sup>11</sup> burocrática, la cuál difiere con la realidad. En sistemas como este, Gouldner puntualiza que la moral puede llegar a ser muy alta a través de los valores y las actitudes o posturas informales de todos los participantes que apoyan la violación de estas reglas con el objetivo de tener éxito en lo que ellos denominan el “trabajo real”.

En la burocracia representativa Gouldner toma y desarrolla la situación definida por Weber en donde las reglas son promulgadas, en teoría, por expertos cuya autoridad es aceptada por todos los miembros de la organización. Los directivos y los subordinados apoyan las reglas que entran en sus valores, mientras les otorga estatus sobre aquellos que les corresponde. En este caso, las reglas y los procedimientos se definen por la necesidad de directivos y de subordinados de alcanzar un objetivo común. Sin embargo, también es posible que se produzcan tensiones y pequeños conflictos entre los trabajadores y los directivos, aunque en la mayoría de estos casos los conflictos son de fácil solución. El patrón de comportamiento en este tipo de organizaciones se asemeja bastante a las formas ideales de organización que presentaron previamente autores como Fayol y Taylor en donde la autoridad estaba fundamentada en el conocimiento y a la experiencia en lugar de la posición o el cargo en la empresa.

La burocracia centrada en el castigo es el tercer patrón de comportamiento burocrático que definió Gouldner. En este caso las reglas surgen en respuesta a las presiones de los directivos o de los trabajadores<sup>12</sup>. En este caso se considera básico los elementos de autoridad, en la misma dirección en que Weber definió la jerarquía, en la que se puede presentar una lucha por el poder. Es posible que la solidaridad de los subordinados imponga reglas sobre la dirección, como reglas de demarcación de trabajo o de

---

<sup>11</sup> La expresión administración de “tapa roja” burocrática hace referencia a la concepción actual de burocracia en el sentido que los procedimientos existentes son poco eficientes y por lo tanto el objetivo que se intenta conseguir se complica innecesariamente.

<sup>12</sup> Por ejemplo, la introducción por parte de una organización de controles más estrictos sobre la producción, cronometrando los procedimientos y aplicando multas, es sintomático de la implantación de una burocracia centrada en el castigo.

prohibición de las horas extras. En todo caso, en este tipo de burocracia ni los trabajadores ni los directivos encuentran legitimadas las reglas impuestas por el lado contrario por lo que se crea situaciones muy conflictivas y de alta tensión. Como resultado de esto, el incumplimiento de las normas o reglas establecidas no es analizado sino que simplemente se ve, por parte del bando contrario, como desobediencia obstinada.

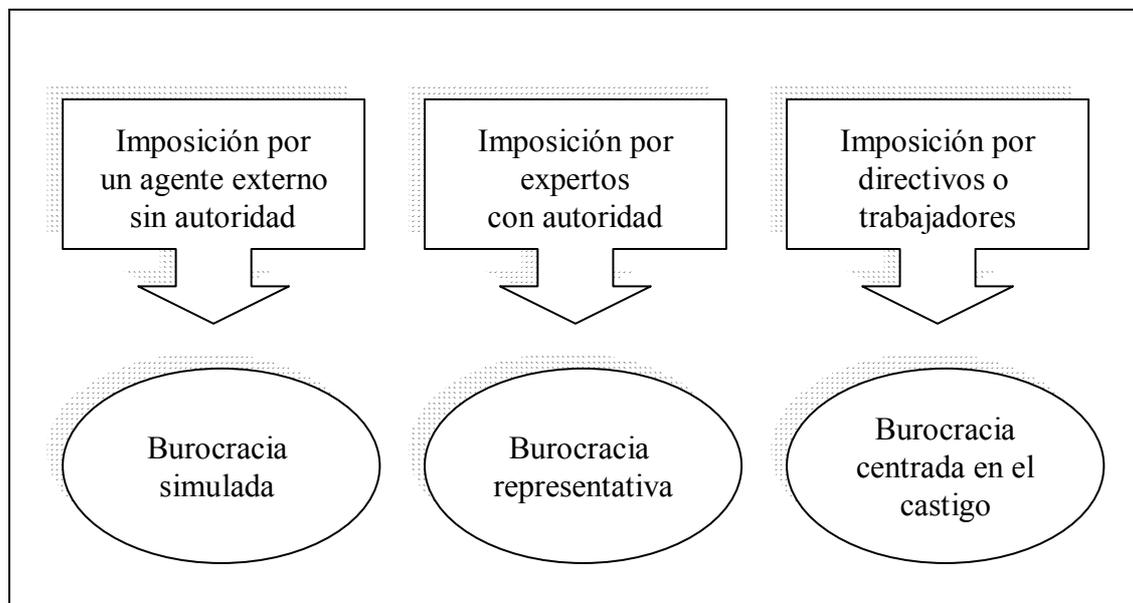
El patrón burocrático basado en el castigo es el más usual en las organizaciones, debido a que está fundamentado en conseguir una alta eficiencia utilizando reglas y procedimientos lo más impersonales y generales posibles. De este modo disminuye el poder personal que se atribuye a través de la autoridad de cada miembro de la organización. En estos casos, los conflictos no se establecen entre personas particulares sino entre colectivos dentro de la organización.

Aunque Gouldner analizó los tres patrones de comportamiento por separado, es posible encontrar combinaciones de ellos dentro de una misma organización en diferentes grados de expresión.

Gouldner expresó que el funcionamiento burocrático puede generar consecuencias que no han sido anticipadas, a diferencia de lo que Weber afirmaba. La creación e implantación de normas y procedimientos generales e impersonales permiten a los trabajadores de una organización averiguar, además de lo que no puede hacer, los requisitos mínimos que se deben cumplir para no ser “castigados”. Esto conlleva a que estos trabajadores disminuyan su eficiencia hasta los mínimos requeridos según lo que establecen las normas y los procedimientos. En esta situación y en organizaciones burocráticas basadas en el castigo, se produce un incremento en la supervisión como elemento compensador. Consecuentemente los directivos de la organización redefinen las normas y los procedimientos que han establecido, indirectamente, este estado de baja eficiencia enfatizando al mismo tiempo en la autoridad. Este incremento en la autoridad provoca nuevas tensiones interpersonales, y que este ciclo vuelva a comenzar. Este tipo de sistemas es considerado inestable, debido a que consiguen sus objetivos a costa de mucha tensión interpersonal y a un gran número de conflictos.

Gouldner también investigó los distintos tipos de administradores que existen dentro de la organización, mostrando sus actitudes en sus puestos, su dedicación en la organización, sus profesiones y sus compañeros. Gouldner subrayó que existía una contradicción inherente en la burocracia entre el sistema de autoridad basado en la designación de expertos y el sistema de autoridad basado en la jerarquía y la disciplina. Mientras que en la primera los trabajadores encuentran legitimado su autoridad por un conocimiento superior al suyo, en el segundo caso sólo se concibe por un puesto de trabajo dentro de la jerarquía de la organización. Esto representa un problema en grandes organizaciones donde un alto número de profesionales tiene un mayor conocimiento técnico que sus superiores en la jerarquía de la organización.

**Figura 2. 2. Patrones de comportamiento burocrático**



*Fuente propia basada en los trabajos de Alvin Gouldner*

Ante la situación anterior, Gouldner define dos tipos de administradores: los cosmopolitas y los locales. Los administradores cosmopolitas se caracterizan por una baja fidelidad o lealtad a la empresa aunque poseen una alta responsabilidad por sus habilidades específicas. Los administradores locales representan el lado opuesto a los administradores cosmopolitas, y se caracterizan por una alta lealtad a la organización,

pero con habilidades específicas no tan significativas<sup>13</sup>. La combinación de estos dos administradores se produce porque las organizaciones desean tener miembros leales, pero al mismo tiempo también necesitan tener miembros con una alta orientación racional básica hacia la eficiencia a través de sus habilidades. Este dilema que aparece en las organizaciones es otro de los motivos de tensión que se producen en las organizaciones modernas.

Gouldner contrastó sistemas mecánicos con sistemas naturales como las sociedades, las instituciones y las organizaciones. Descubrió que las personas en los sistemas naturales no son independientes de lo que ocurre en su entorno, sino que tienen ideas y percepciones que se transmiten a lo largo de la organización y que son capaces de dar forma a la estructura social organizativa de la compañía. De esta manera, cada miembro de una organización define parcialmente la estructura de la organización progresivamente.

Para Gouldner las ciencias sociales tienen el rol de ofrecer un acercamiento crítico y explicativo de las organizaciones y las instituciones a la sociedad con la intención de proclamar la autonomía individual.

### **2.3.3. Las primeras medidas de las estructuras organizativas (por Derek Pugh)**

El investigador inglés Derek Pugh está considerado como uno de los académicos más influyentes en la investigación de las estructuras organizativas y en la teoría de la organización a lo largo del siglo XX.

Con la llegada del Dr. Pugh a la Birmingham College de Tecnología Avanzada en 1950, se introdujo una nueva visión de cómo desarrollar la investigación social basada en la experiencia que Pugh había adquirido en la Universidad de Edimburgo en donde había trabajado como psicólogo social junto a investigadores en ciencias sociales. Pugh creía

---

<sup>13</sup> Los administradores cosmopolitas se consideran principalmente como ingenieros, contables o cualquier otra profesión, mientras que los administradores locales son vistos como gente de la organización, o “gente de la casa”.

que el alcance de la investigación empírica y de su análisis podía ser un trabajo de investigación multidisciplinar si existía un compromiso común sobre la propiedad de los resultados obtenidos dentro del equipo de investigación, y sobre las habilidades de dirección del equipo.

En 1961 Derek Pugh fundó la Unidad de Investigación en la Administración Industrial, en Aston, con la ayuda de distintas generaciones de investigadores que procedían de diferentes disciplinas académicas como la psicología, la sociología, la economía y la política. Fue en la fundación de esta unidad de investigación donde Pugh reafirmó su creencia en que la investigación debía estar formada por múltiples disciplinas. Entre los académicos con un mayor reconocimiento que han formado y/o forman parte de la unidad de investigación destacan John Child, David Hickson, Bob Hinings, Roy Payne, Diana Pheysey y Charles McMillan.

A los investigadores de la unidad de investigación, que a parte de ser fundada por Derek Pugh también fue dirigida por él durante nueve años, se le conoce como el Grupo de Aston (the Aston Group).

El programa de Aston contribuyó a la teoría de la organización combinando algunos métodos y asunciones de la psicología con concepciones de las organizaciones y de trabajos realizados en el campo de la sociología y de la economía. Esta nueva forma de aproximarse a la teoría de las organizaciones está formada por tres elementos esenciales:

Primero, las organizaciones y sus miembros son dinámicos y complejos, por lo que sus cualidades deberían ser estudiadas en conjunto y con escalas graduales en lugar de simplificarlo a fenómenos booleanos. Como consecuencias, no puede considerarse la existencia de un único motivo o razón que explique cómo una organización funciona, sino que existe un gran número de influencias que afectan a su desarrollo.

Segundo, las organizaciones se mantienen a pesar de que los individuos que la forman varíen constantemente, por este motivo Pugh cree que es conveniente estudiar los aspectos institucionales o no-personales de la organización, usando información sobre sus divisiones de trabajo, sus sistemas de control y su jerarquía formal.

Tercero, las organizaciones trabajan en muchos aspectos. Por este motivo, las organizaciones y sus miembros deberían ser analizados desde más de una única perspectiva para poder apreciar todos los puntos de vista.

Como primer paso al estudio de la teoría de las organizaciones en función de los tres elementos anteriores, el programa de investigación de Aston dirigió sus investigaciones hacia el estudio de las relaciones existentes entre:

- La estructura y el funcionamiento organizacional,
- La composición y la interacción de los grupos, y
- La personalidad y el comportamiento individual.

La primera investigación que realizó el programa de Aston se llevó a cabo en Birmingham a un conjunto de 46 empresas, en donde la unidad de análisis era la organización. La investigación intentaba analizar las estructuras formales de cada una de estas empresas, las cuales se caracterizaban por ser heterogéneas entre ellas. Dentro de la muestra se encontraban tanto empresas del sector del automóvil como del sector de la restauración.

Con la finalidad de analizar la estructura organizativa de una empresa, el programa de Aston desarrolló cinco variables que permitieran representarla con la mínima pérdida de información posible y reflejando los conceptos sobre burocracia y de cómo dirigir que presentan los trabajos de Weber y Fayol. Estas variables eran:

- La especialización de las funciones y de los roles,
- La estandarización de los procedimientos,
- La formalización de la documentación,

- La centralización de la autoridad, y
- La configuración de la estructura.

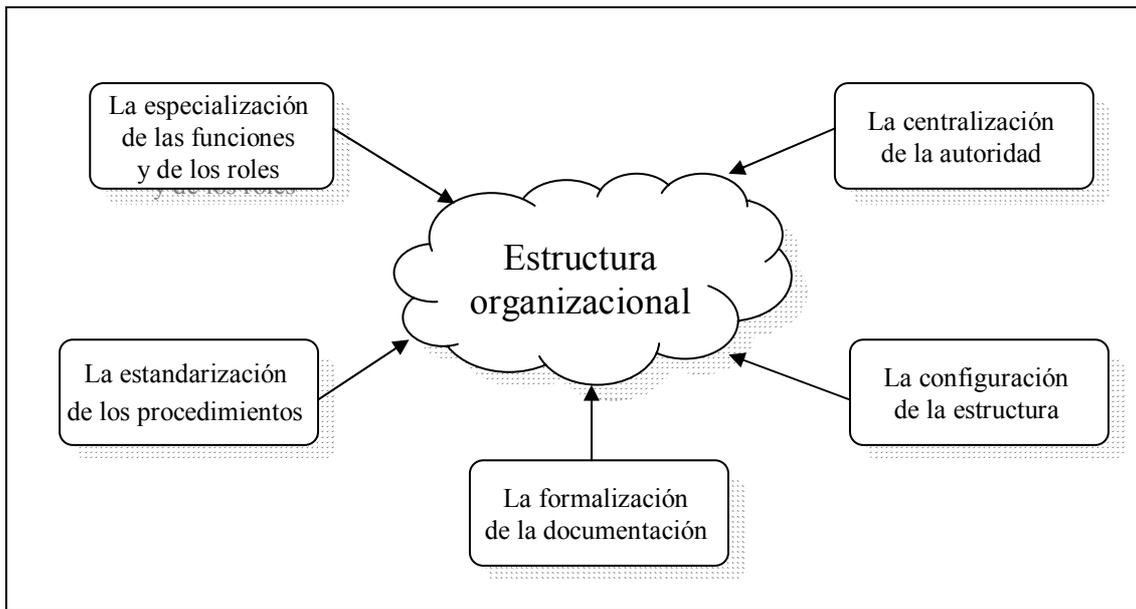
Para la medida de cada una de las cinco variables anteriores se utilizó gran cantidad de información. A pesar de las ramificaciones de cada una de las variables que fueron seleccionadas, la investigación proporcionó unos resultados relativamente simples. La medida de la especialización, la estandarización y de la formalización fue simplificada en un resultado combinado para cada organización. Para distinguir este resultado de sus tres componentes se le identificó como “estructuración de las actividades”. Una organización con un alto valor en la estructuración de las actividades implica un alto número de secciones especializadas<sup>14</sup> y por lo tanto en muchos procedimientos rutinarios y documentos formales.

Mientras, la centralización en la toma de decisiones y la autonomía de la toma de decisiones de la organización se concentraban en la denominada “concentración de autoridad”. Las organizaciones con un alto grado de concentración de autoridad acumulan la toma de decisiones en lo alto de su propia jerarquía, que puede ser debido a que la organización pertenezca totalmente o parcialmente a otra organización más grande. En este caso, la organización puede ser considerada como una sección subordinada.

La primera conclusión a la que el Grupo de Aston llegó, defendía que con las dos variables combinadas y definidas previamente – hasta qué punto las actividades de las personas estaban definidas y en qué grado se concentraba la toma de decisiones en lo alto de la jerarquía – se representaba bastante fielmente la estructura de la organización.

---

<sup>14</sup> Ejemplos de secciones especializadas dentro de una organización son la sección de ventas, la de estudio del trabajo o la de formación

**Figura 2. 3. Variables para la medición de las estructuras organizativas**

*Fuente propia basada en los trabajos de Derek Pugh*

Tal y como se planteó los fundamentos de la investigación, se analizó gran cantidad de características del contexto organizativo y se intentó encontrar una correlación entre ellas y las variables estructuración de las actividades y concentración de la autoridad. Algunas de las características de contexto organizacional que se estudiaron fueron el tipo de propiedad<sup>15</sup>, la tecnología, el tamaño y la dependencia. Los resultados obtenidos sobre la propiedad y la tecnología mostraron una baja relación con la mayoría de los aspectos de la estructura.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación, el Grupo Aston realizó una taxonomía de las formas de las estructuras organizativas en la sociedad industrial contemporánea. La Tabla 2. 1 muestra los cuatro tipos de estructuras organizativas que el Dr. Derek Pugh y sus colaboradores definieron.

<sup>15</sup> Con relación al tipo de propiedad, los autores intentan representar si la organización es pública o privada, y en este segundo caso quién posee su propiedad. Por ejemplo, existen organizaciones cuya propiedad está repartida en miles de acciones, mientras que en otras está dividida en pocas personas de una misma familia.

Las grandes empresas y los grandes negocios mostraban una forma burocrática workflow, altamente estructurada pero con una concentración no tan alta de autoridad como otras organizaciones.

Las organizaciones al servicio público por parte de gobiernos locales y del gobierno central se caracterizaban por una estructuración no muy elevada pero con una alta concentración de autoridad en las partes altas de su jerarquía, y cuyos procedimientos estaban focalizados a la contratación, a la promoción y al despido del personal. A este tipo de organización se le consideró burocrática personal.

Las unidades más pequeñas dentro de grandes grupos, públicos o privados, eran totalmente burocráticos (En inglés, full bureaucracies). Estas unidades estaban representadas por una alta estructuración de las actividades y una muy alta concentración de autoridad del personal.

Las empresas más pequeñas, cuya propiedad residía en un reducido número de personas, no tenían ninguna de estas características por lo que se definían como no burocráticas (o estructuradas implícitamente). Aunque Pugh definiera sólo cuatro tipologías básicas, remarca la existencia de otras pero de menor impacto e importancia.

**Tabla 2. 1. Tipología básica de las estructuras burocráticas**

		Estructuración de las actividades	
		Bajo	Alto
<b>Concentración de autoridad</b>	Alto	Burocrático personal	Burocrático total
	Bajo	No burocrático	Burocracias workflow

*Fuente: Pugh (1998)*

A través de un estudio de casos intensivo mediante diversas metodologías, los investigadores de Aston mostraron que mientras la estructuración de las actividades tiende a estar asociada con una mayor formalidad en las interacciones de grupo, y que la

concentración de autoridad tiende a estar asociado con una menor autonomía para los individuos y con una mayor atención a las reglas, una empresa de tipo burocrática uniforme puede ser efectiva y a su personal le puede gustar trabajar en ella. Esto se reflejaba en los casos analizados de pequeñas empresas que pertenecían a grandes multinacionales.

En organizaciones que muestran tanto un alto nivel en la estructuración de las actividades como en la concentración de la autoridad no se observó un clima menos atractivo en lo que refiere a cómo la autoridad era ejercida en comparación a otras formas. En la actualidad, las organizaciones tienden a tener directivos cada vez más jóvenes y mejor cualificados, con actitudes más flexibles y desafiantes. En estos casos se produce que las empresas crecen con mayor rapidez en sus ventas y en sus activos que en épocas pasadas. Estos nuevos directivos, en empresas de tipo burocrático, intentan buscar la innovación más que ser cautelosos y conformistas.

En 1969, Derek Pugh publicó un nuevo artículo en donde amplió el número de tipologías que se podían encontrar en las organizaciones modernas a través de las variables definidas previamente y de la línea de control del workflow, tal y como muestra la Tabla 2. 2.

**Tabla 2. 2. Tipología completa de organizaciones burocráticas**

<b>Tipo de estructura</b>	<b>Estructuración de las actividades</b>	<b>Concentración de la autoridad</b>	<b>Línea de control del workflow</b>
Full burocracia.	Alto	Alto	Medio
Nascent Full Workflow	Medio	Alto	Medio – Bajo
Nascent Workflow	Alto	Bajo	Medio
Pre workflow	Medio	Bajo	Medio – Bajo
Burocracia personal	Bajo	Bajo	Medio – Bajo
Estructura implícita	Bajo	Alto	Alto
	Bajo	Bajo	Alto

*Fuente: Pugh, Hickson y Hinnings (1969)*

Para concluir es importante remarcar que la metodología utilizada por el Grupo Aston para evaluar y medir las estructuras organizativas ha sido utilizada por un gran número

de investigadores a lo largo de las últimas décadas. Incluso en estudios realizados recientemente, se sigue realizando investigaciones a partir de los procedimientos y los cuestionarios que establecieron el Grupo Aston encabezado por Derek Pugh.

#### **2.3.4. Las elecciones estratégicas que afectan a la estructura (por John Child)**

John Child perteneció al Grupo Aston junto a Derek Pugh, en donde analizó las estructuras organizacionales de industrias pertenecientes a sectores estables en contraposición a industrias que se encontraban en entornos caracterizados por el cambio.

La aportación más significativa que realizó Child fue explicitar los conceptos y todo aquello que había quedado implícito en la investigación del programa de Aston. Child reflejó la importancia de la elección estratégica – *strategic choice* – como el conjunto de aspectos que los directivos podían manejar dentro de la organización. Con esta idea, Child proponía que la evolución de la organización dependía de las elecciones estratégicas que los directivos de una organización decidían tomar.

Child concluye reafirmando que las elecciones estratégicas por los directivos de una organización afectan a su contexto y a su estructura. Sin embargo, cualquier elección estratégica delimita y restringe las opciones estratégicas futuras que la organización puede tomar<sup>16</sup>. Child incluso afirma que las elecciones de la estructuración de las actividades y de concentración de autoridad están relacionadas, aunque de una forma bastante leve.

Las últimas investigaciones que ha realizado Child sobre las estructuras organizativas se produjeron en China durante la transición desde las reglas Maoist. Principalmente desarrollo investigaciones relacionadas con la centralización. Las conclusiones de su investigación proponían que la descentralización era poco uniforme y que sólo era

---

<sup>16</sup> La elección estratégico sobre el tamaño de una organización delimita los grados de estructuración que se quiere introducir en ella.

parcialmente eficiente en las empresas chinas debido al control de los gobiernos locales y central.

### **2.3.5. La interdependencia de la cultura en la estructura organizativa (por David Hickson)**

David Hickson fue junto a Derek Pugh uno de los investigadores que estuvo desde el principio en el Grupo Aston, y la figura más destacada en llevar este trabajo más allá de las islas inglesas. Principalmente trató con Estados Unidos, Canadá, Europa occidental, India, Hong Kong y Japón.

Hickson propuso la hipótesis de “libertad cultural” a través de distintos estudios comparativos entre empresas de manufacturación de Inglaterra, Estados Unidos y Canadá. Según esta, las relaciones existentes entre las características estructurales de una organización y las variables del contexto organizacional no dependían de la sociedad en donde se encontraba<sup>17</sup>. Posteriormente Lex Donaldson, que también pertenecía a Grupo Aston, testeó esta hipótesis mediante los resultados publicados en 13 países de todo el mundo. Esta investigación demostró que las organizaciones más grandes suelen tener una alta estructuración en sus actividades, mientras que la centralización tendía a la baja. Donaldson concluyó afirmando que los directivos de las organizaciones tienen las mismas restricciones sobre sus elecciones estratégicas independientemente de la similitud entre sus empresas, además de confirmar la relación existente entre el tamaño, la dependencia y las características estructuras de una organización.

Posteriormente, Hickson propuso la teoría de las contingencias estratégicas del poder intraorganizacional durante su estancia en Canadá. La teoría da tres razones por el que algunos directivos departamentales son poderosos y otros débiles. Estos son cómo ellos

---

<sup>17</sup> Según David Hickson, el crecimiento del tamaño de una empresa tiene que estar acompañado de una mayor especialización y de una mayor formalización en cualquier país en donde se produzca, con independencia de su cultura.

hacen frente a la incerteza, cómo de céntrico están situados, y hasta que punto ellos no son sustituibles.

Un departamento que es capaz de hacer frente a las incertezas disminuye el número de problemas del resto de la organización y ayuda a la organización a funcionar con menos dificultades. En este caso el departamento es capaz de acumular fuerza y poder ante el resto de la organización.

En el caso de que el departamento se encuentra en una situación céntrica dentro de la organización en relación al flujo de trabajo, su importancia aumentará porque el resto de los departamentos dependerán de su trabajo y se volverá crítica para el funcionamiento de la organización.

Por último, si un departamento no puede ser sustituido por una unidad externa por considerarse crítica dentro de la organización, la fuerza de directivo de este departamento aumentará rápidamente. En estos casos se puede considerar que el departamento tiene similitudes con una posición de monopolio.

Los directivos de los departamentos cuyo personal es fuerte en los tres aspectos anteriores tienen un control global de las contingencias estratégicas dentro de su organización que le proporciona más influencia en las decisiones superiores en relación a otros departamentos. La forma en cómo estos directivos llevan a cabo estas decisiones fue estudiado posteriormente por Hickson obteniendo que existía tres formas de aplicarlas, y las denominó de la siguiente manera:

- Esporádica, de manera informal y prolongada,
- Fluida, de manera continuada, canalizada formalmente y rápida,
- Comprimida, canalizada de cerca.

La investigación de Hickson demostró que el tipo de decisión dependía más de lo que se estaba decidiendo que del tipo de organización. Hickson clasificó las decisiones a través de dos parámetros: su complejidad y si era una decisión política. En caso de decidir asuntos complejos y políticos se observaba en la mayoría de casos un proceso

esporádico. En cambio, en asuntos complejos pero no tan políticos se realizaba a través de un proceso fluido, que era más suave. Por último, en las decisiones que concernían a asuntos poco complejos, ya fuesen poco políticos como mucho, el proceso que se seguía era el comprimido.

### **2.3.6. La tecnología como determinante de la estructura organizativa (por Joan Woodward)**

Joan Woodward nació en Inglaterra en 1916. Fue profesora de sociología Industrial en la Imperial College de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Londres. Aunque Woodward inició su carrera académica en la Universidad de Liverpool, su trabajo la llevó rápidamente a convertirse en la directora de la unidad de investigación de Relaciones Humanas en la South-East Essex Technical College, en donde desarrolló investigaciones sobre tecnología y organización en empresas manufactureras.

Durante los cuatro años que Woodward estuvo en el equipo de investigación de la South-East Essex, se centró en el estudio de las organizaciones manufactureras. La investigación se realizó con una muestra superior al centenar de empresas cuyas características variaban bastante entre unas y otras. Debido a la gran cantidad de información que obtuvo de esta investigación la tuvo que publicar en pequeños volúmenes. En 1958 Woodward publicó los resultados definitivos de la investigación en un artículo titulado “Management and Technology”.

Woodward evitaba utilizar extensas clasificaciones de organizaciones con la intención de crear nuevas tipologías. La intención de Woodward era investigar en características específicas como el número de niveles de autoridad que existía dentro de la jerarquía de una organización, el espacio de control o el número de subordinados por supervisor, la claridad y la división de funciones entre especialistas.

Las investigaciones de Woodward evidenciaron grandes diferencias entre las anteriores características específicas a lo largo de la larga muestra de empresas manufactureras

que había utilizado. Debido a estos resultados, el equipo de investigación de Woodward redirigió su rumbo y empezó a analizar cada una de estas características.

Los resultados de esta nueva investigación en donde se analizó las diferencias tecnológicas entre organizaciones, mostraban relaciones con varias características organizacionales. Aunque estos resultados no aseguraban que la tecnología fuese la única influencia sobre la organización de una empresa, si que mostraban que era un factor determinante en su elección.

Woodward encontró que los objetivos, en especial del mercado en donde se quiere competir, de una empresa determinan el tipo de tecnología que se debe usar. Tras analizar las organizaciones en profundidad, Woodward describió nueve subcategorías de sistemas de producción que se podían englobar en tres grandes bloques como muestra la Tabla 2. 3.

**Tabla 2. 3. Tipología de sistemas de producción**

Categorías	Sub-categorías
Cantidades unitarias o pequeñas	1 Producción de unidades según los requerimientos de los clientes
	2 Producción de prototipos
	3 Fabricación de grandes equipos en fases
	4 Producción de pequeñas cantidades según las ordenes de los clientes
Cantidades grandes y producción en masa	5 Producción de grandes cantidades
	6 Producción de grandes cantidades sobre líneas de ensamblaje
	7 Producción masiva
Producción en procesos	8 Producción intermitente de sustancia químicas en plantas multi-función
	9 Producción de flujo continuo de líquidos, gases y sustancias cristalinas

*Fuente: Woodward (1958)*

Aunque se describieron nueve categorías diferentes de sistemas de producción, en ciertas organizaciones se encuentran combinaciones de ellas. Por este motivo, Woodward definió una cuarta categoría definida como sistemas combinados.

El control que se puede ejercer sobre las operaciones de manufacturación es mayor en las categorías situadas en la base de la Tabla 2. 3 que en las situadas en la parte superior de esta. Este hecho es debido, principalmente, a que las categorías que representan las operaciones de manufacturación más controlables son más deterministas por lo que es posible predeterminar los resultados. En el caso de producción de prototipos el número de resultados posibles es mucho mayor que el producido en una producción de flujo constante.

Estas diferencias en la tecnología explican las diferencias que se encuentran en las estructuras organizativas.

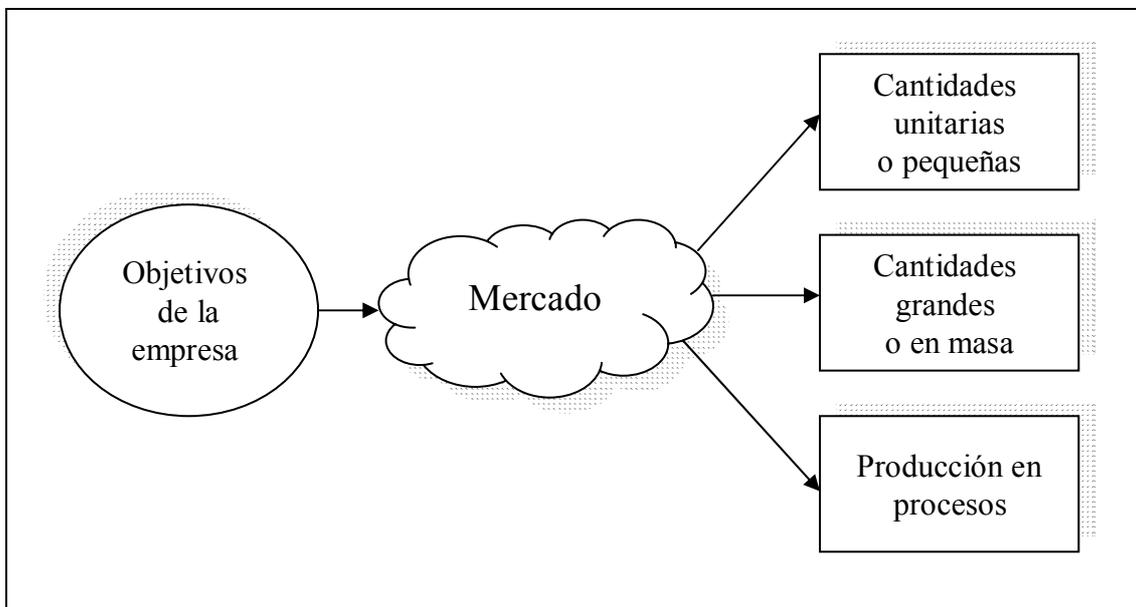
En empresas de tecnología de procesos donde el equipamiento tiene un alto grado de importancia en el trabajo, la jerarquía más alta está caracterizada por líneas más grandes de comandamiento, en donde la dirección se realiza a través de comités. Estas jerarquías se caracterizan por la necesidad de disponer más miembros con formación universitaria en proporción al número de trabajadores directamente relacionados con la producción. Es decir, que la proporción de empleados asociados a puestos de dirección y administración con relación al número de empleados de una organización toma valores muy elevados.

Por otro lugar, las empresas con tecnologías de producción masivas y de grandes cantidades caracterizadas por una jerarquía administrativa compleja, suelen tener líneas de comandamiento más pequeñas y una proporción de directivos y personal de administración inferior al del caso anterior.

Las organizaciones con una producción más pequeña se caracterizan por disponer sólo de un pequeño conjunto de directivos dentro de la jerarquía de la organización, que además están situados cerca de los puestos de producción.

Según Woodward no todas las características organizacionales difieren de la misma manera a lo largo de las nueve subcategorías anteriores. En algunas, como la producción masiva y en grandes cantidades es a menudo distintiva, mientras que en la producción de procesos o unitarias tienen mucho en común entre ellas. El gran número de trabajadores con semi-habilidades sobre los cuales está basado la producción masiva obliga a tener un abanico de supervisores bastante amplio, además de encontrarse que los resultados obtenidos son conseguidos a través de la presión ejercido por los jefes sobre los subordinados, provocando que la relación entre la empresa y los trabajadores puede empeorar. En cambio, tanto la producción de procesos como por unidades está caracterizada por pequeños grupos cualificados con una relación personal y cercana con sus supervisores.

**Figura 2. 4. Tipología de los sistemas de producción**



*Fuente propia basada en los trabajos de Joan Woodward*

De la misma manera, los problemas de control de producciones complejas en sistemas de producción masiva o de grandes cantidades se caracterizan por un mayor número de

personal en el staff, una mayor cantidad de papeles de trabajo y una definición clara y acotada de las obligaciones de cada uno. Este tipo de sistemas se asemejan bastante a las organizaciones mecanicistas que Burns (1963) presentaba en su obra.

Una de las primeras valoraciones que Woodward hizo sobre sus investigaciones en referencia a los resultados financieros y de mercado, y a la reputación era que, aparentemente, las empresas con más éxito tenían características organizacionales con valores cercanos a la media para su categoría de tecnología. Woodward pensaba que podría existir una forma óptima de organizar una empresa para cada uno de los sistemas de producción expuestos previamente<sup>18</sup>.

Los posteriores estudios y análisis realizados por Woodward y sus colegas mostraron que un cambio en la categoría de tecnología dentro de la empresa llevaba a la obligación de un cambio en la organización y en su estructura. Esto en sí mismo traía conflictos entre aquellas personas cuyos intereses estaban afectados, especialmente cuando el cambio influía en la producción.

Siguiendo los resultados obtenidos por Woodward, se propone que los cambios en la tecnología pueden alterar el estatus de distintas funciones en una empresa. Esto es debido a que el ciclo de manufacturación que lleva al desarrollo, a la producción y al marketing, depende del tipo de tecnología.

Woodward y sus colegas siguieron investigando a partir de los datos adquiridos, sobre el control directivo en sus distintas formas como la relación de la tecnología de manufacturación y la estructura y el comportamiento organizacional. Woodward enfatizaba en las dos dimensiones de los sistemas de control directivo. Estas dimensiones son la variación en el control entre las personales y las impersonales, y el grado en que el control es fragmentado.

---

<sup>18</sup> Por ejemplo, las empresas de procesos exitosas debían de tener una pirámide organizacional estrecha pero bastante alta. En cambio, los resultados observados en las instigaciones de Woodward justificaban al afirmar que las empresas de producción por unidad debían tener una pirámide relativamente corta.

En la primera dimensión, existe un rango de sistemas de control desde el control jerárquico completamente personal en un extremo hasta un control mecanicista completamente impersonal<sup>19</sup>.

Las empresas pueden ser comparadas a través de la dimensión anterior, la cuál está asociada con los efectos característicos de las estructuras y el comportamiento organizacional. El efecto más importante es el movimiento a través del control impersonal que afecta a la separación entre los estados de planificación y ejecución del proceso del trabajo. Por el contrario, en la parte más personal existe un solapamiento en el control entre la planificación y la ejecución. En controles administrativos impersonales se produce una considerable separación, aunque la planificación departamental esté envuelta en la ejecución del trabajo.

La segunda dimensión de los sistemas de control estudiados por Woodward refleja el grado de fragmentación del control. Esta dimensión puede tomar valores desde los sistemas integrados simples de control hasta un control fragmentado multisistema. Los sistemas integrados simples intentan que exista una relación estrecha entre el conjunto de estándares para varios departamentos a los resultados y a los mecanismos de ajuste. En el extremo opuesto, se encuentran las organizaciones en donde el número de criterios de control opera independientemente de los supervisores o de la producción.

Las dos dimensiones de los procesos de control son usadas para generar una tipología de sistemas basado en cuatro grandes grupos dentro de una secuencia de desarrollo. Estas cuatro categorías se describen a continuación.

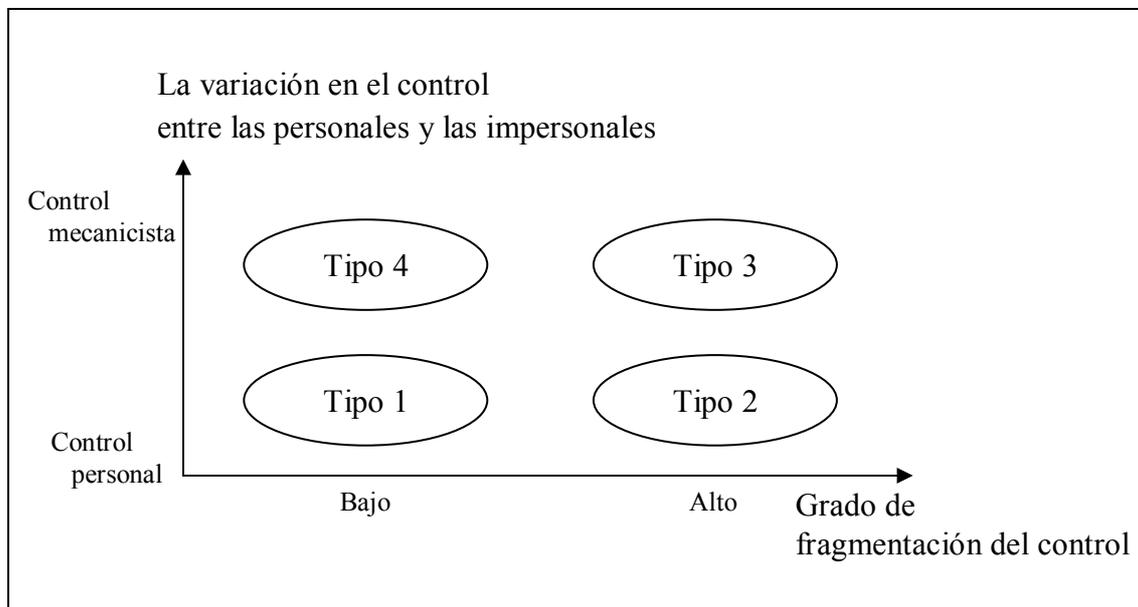
1. Empresas con controles personales principalmente y unitarios o integrados, tales como organizaciones empresariales, donde el propietario debiera controlar

---

<sup>19</sup> Los sistemas de control más personales quedan reflejados en situaciones en donde existe una relación constante entre dueño y empleado. Este sistema es fácilmente observable en empresas muy pequeñas con sólo dos o tres empleados. Por otra parte, los sistemas más impersonales de control son aquellos en donde existen mecanismos de medida y controles automáticos en las herramientas mecánicas.

- personalmente el tiempo y la calidad al coste. Esta categoría es observable en situaciones en donde existe producción de pequeñas cantidades y por unidades.
2. Empresas con controles personales principalmente y fragmentados, tales como empresas en donde la mayoría de individuos están involucrados en la definición del criterio de control.
  3. Empresas con controles mecanicistas o administrativamente impersonales y fragmentados, tales como empresas en donde el criterio de control es inflexible e impersonal a través de los departamentos funcionales. Las empresas con una producción masiva o de grandes cantidades pertenecen a esta categoría, o caen en la segunda.
  4. Empresas con controles mecanicistas o administrativamente impersonales pero integrados, como empresas que controlan cada uno de los procesos de manufacturación a través de un plan maestro, tal vez usando ordenadores para procesar la información y el control de procesos. Esta categoría es característica en la producción en proceso.

**Figura 2. 5. Las dos dimensiones de los sistemas de control directivo.**



*Fuente propia basada en los trabajos de Joan Woodward*

Las conclusiones básicas del trabajo de Woodward sostienen que las explicaciones más significativas en las diferencias entre las organizaciones y su comportamiento pueden

ser descubiertas a través de la situación actual en su propio trabajo. La tecnología en esta posición de trabajo debería ser considerada crítica en las prácticas de dirección, por lo que los principios de administración universales no tienen cabida en las organizaciones modernas.

Los resultados que se obtendrían en diversas empresas en donde existieran los mismos principios podrían dar resultados muy distintos, según lo expuesto por Woodward. Por este motivo, se enfatiza en la importancia de estudiar, con detenimiento, los objetivos y la tecnología que una empresa necesita.

### **2.3.7. La responsabilidad en la jerarquía social de la organización (por Elliott Jaques)**

En la universidad de Toronto y en la universidad Johns Hopkins, Elliot Jaques se graduó en psicología y en medicina respectivamente. Tras pasar por el Cuerpo Médico de la Armada Canadiense, Jaques entró a formar parte del Instituto Tavistock en Relaciones Humanas, en donde investigó las actividades directivas y a los trabajadores de la Glacier Metal Company. Gracias a las publicaciones realizadas a partir de los resultados obtenidos de este trabajo, Jaques fue reconocido como Doctor en Filosofía por el departamento de Relaciones Sociales de la Universidad de Harvard.

Actualmente es un reconocido psicoanalista Kleiniano<sup>20</sup>, además de haber trabajado como psicoterapeuta y como ‘terapista’ social en la Glacier Company. Jaques ha sido profesor de Ciencia Sociales y director del Instituto de Organización y Estudios Sociales de la Universidad Brunel. Por otra parte, ha trabajado para el servicio nacional

---

<sup>20</sup> Las propuestas básicas del pensamiento kleiniano inicial, postuladas por Melanie Klein giran alrededor de (a) la conceptualización de la existencia de relaciones de objeto tempranas, (b) la presencia de un Complejo de Edipo temprano, (c) una apoyatura en la fantasía inconsciente y en las emociones, (d) un énfasis en la interpretación de la transferencia, con una atención especial hacia la transferencia negativa, (e) el desarrollo del concepto de identificación proyectiva, (f) la teoría de las posiciones y el estudio de los fenómenos de duelo, y (g) el desarrollo de la teoría del instinto de muerte y de la teoría de la envidia.

de la salud – National Health Service –, para la Iglesia de Inglaterra y con muchas otras organizaciones públicas y privadas de Europa y América.

Tanto Jaques como el resto de miembros que formaban el grupo de investigación de Glacier usaron la técnica de ‘investigación en acción’ como metodología para sus estudios. En ella se trabajaba con la colaboración de los miembros de la empresa para realizar estudios de las fuerzas psicológicas y sociales que afectan al comportamiento de los grupos internos, con la finalidad de desarrollar nuevas formas de resolver el estrés social y facilitar el cambio social.

El método que utilizaban tanto Jaques como sus colaboradores era aplicado, principalmente, en aquellas situaciones en donde se detectaban problemas dentro de un grupo de trabajadores y se necesitaba una colaboración extrema para solucionarlos. Esta metodología consistía en intentar encontrar el mayor número de soluciones posibles a un problema a través del trabajo en grupo entre los trabajadores inmersos en la problemática y los colaboradores de Jaques. La principal misión de los investigadores en estas situaciones, era atender a las reuniones del grupo e interpretar los factores personales y sociales de sus miembros con la intención de incrementar la perspicacia psicológica y social de los miembros del grupo. De esta manera, se intentaba inducir a los empleados de la organización a adoptar una actitud más abierta hacia un cambio social.

Este tipo de investigación permitió descubrir que los problemas aparentes con los que se encontraba el investigador al inicio del estudio eran simplemente síntomas de problemas o dificultades más básicas pero de mucho tiempo atrás.

Entre los resultados de estas investigaciones destaca la confirmación de que las personas de una organización sienten la necesidad de tener un rol y un estatus claramente definido de manera que puedan sentirse aceptados por sí mismos y por sus compañeros. Las personas que mostraban mayor inseguridad y frustración solían ser empleados con roles pocos definidos en la organización o personas que poseían múltiples roles que no eran suficientemente considerados entre sus compañeros.

Una de las consecuencias de los problemas de frustración entre los miembros de una organización, en los anteriores estudios, era la falta de limitaciones en la toma de decisiones. El grupo de investigación de Glacier observó que en las empresas en donde la toma de decisiones estaba claramente delimitada se percibía actitudes reacias a estas decisiones por parte de sus miembros.

Incluso en organizaciones en donde un rol se había definido y delimitado correctamente, se encontraba diversos elementos, los cuales llegaron a ser inaceptables o difíciles de asumir por algunos trabajadores.

En las publicaciones que Jaques realizó, describió algunos mecanismos por los cuáles la responsabilidad y la autoridad podían ser eludidas. Uno de estos mecanismos era el ejercer únicamente una relación de consultante. Esto ocurre cuando, por ejemplo, el director gerencial adoptaba sólo un rol de director gerencial consultativo ante los directivos divisionales, provocando un hueco en la jerarquía ejecutiva. Otro mecanismo era abusar del proceso de la consulta colectiva formal. A través de este mecanismo, se crea una rutina de escape en la toma de decisiones, trasladando las responsabilidades al consenso entre los altos directivos y los representantes de los trabajadores. Además de los anteriores, Jaques propuso un tercer mecanismo a través de la pseudo democracia.

A la finalización de estos estudios, Jaques cambió su posición, volviéndose, con el consentimiento de los representantes de los trabajadores, un trabajador a tiempo parcial de la empresa. Dentro de la empresa continuó manteniendo una posición independiente y un rol como analista social, trabajando sobre problemas salariales. Su principal tarea dentro de la organización fue investigar y determinar los sueldos y los estatus apropiados de los individuos en función de sus puestos de trabajo y su relación con el resto de tareas de la organización, basándose en sus estudios e investigaciones previas.

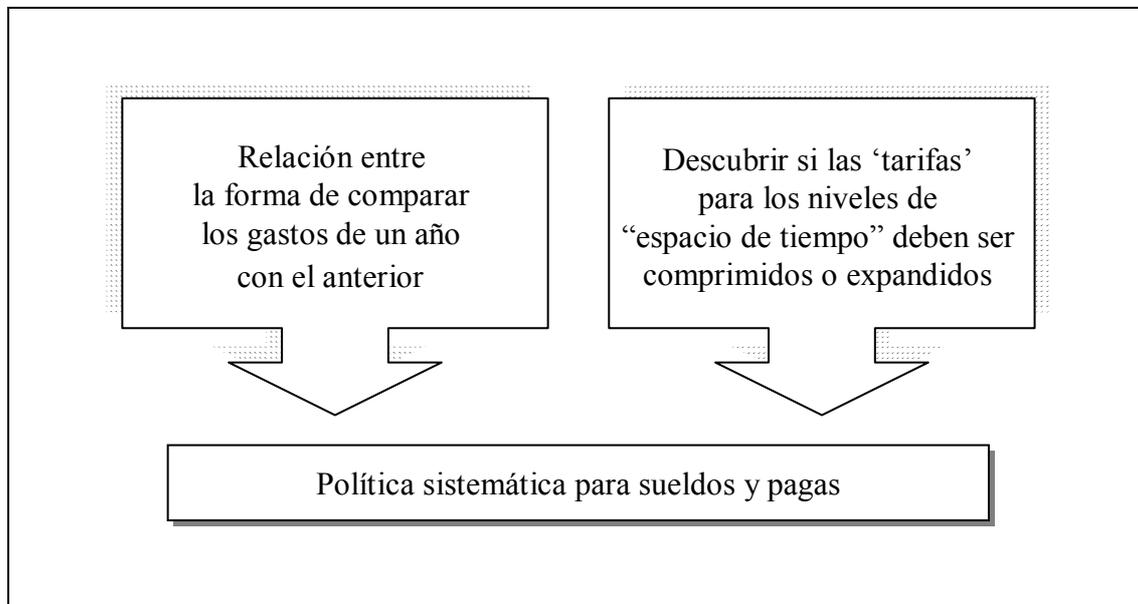
Los puestos de trabajo fueron divididos por Jaques en función de su contenido prescrito y de discernimiento. El trabajo prescrito hacía referencia al grado en el que una tarea no necesitaba del juicio o de la capacidad de un individuo, es decir, en donde un individuo

no tiene que realizar ninguna elección propia sobre su trabajo. Mientras que el trabajo de discernimiento era aquel en donde el individuo necesita tomar decisiones para realizar su tarea aceptando, por tanto, un cierto grado de responsabilidad sobre sus elecciones.

En función de la proporción de prescrito o de discernimiento que tiene un puesto de trabajo, Jaques describe el estatus y el sueldo que debían de recibir cada uno de los trabajadores. Para ello, crea una escala llamada “espacio de tiempo de discernimiento”, según la cuál la importancia de un puesto de trabajo depende del período del tiempo entre que un empleado empieza a trabajar en él hasta que es revisado y evaluado.

En puestos de trabajo con un bajo grado de discernimiento, por su baja responsabilidad y porque es evaluado continuamente, los sueldos y el estatus debían ser más modestos. Mientras que en puestos con un alto grado de discernimiento, el estatus y los sueldos debían incrementarse rápidamente. Los resultados de estas investigaciones se publicaron en la obra de Jaques titulada “Measurement of Responsibility” (1956).

**Figura 2. 6. Determinantes de políticas sistemáticas para sueldos**



*Fuente propia basada en los trabajos de Elliott Jaques*

Jaques encontró que no había un incremento continuo en el rango del “espacio de tiempo de discernimiento” según se ascendía en la jerarquía de una organización, sino que existían escalones. Él identificó siete estratos diferentes<sup>21</sup>, los cuáles se subdividían en otros. Cada uno de estos estratos se caracterizaba por claras diferencias de nivel y de sueldo. Una evaluación a los empleados que trabajaban en la organización mostró que existía una alta correlación entre lo que los empleados creían que se debía cobrar y la medida objetiva de las diferencias en el “espacio de tiempo de discernimiento”.

Otro elemento importante era la capacidad de crecer de un individuo para operar con una mayor discreción. Jaques dibuja en sus obras las curvas de progresión de los sueldos, los cuáles representan las pagas apropiadas a ciertas capacidades con altos niveles de discreción. En función de estas gráficas, Jaques propone que el sueldo y el estatus también dependen de las competencias de una persona y de la capacidad de evolucionarlas para conseguir una máxima competencia en períodos de tiempo superiores.

Según Jaques cualquier política sistemática para sueldos y pagas debe decidir:

- A escala general, cómo debería ser comparado un año con el anterior, y
- Si algún reajuste es exigido, descubrir si las ‘tarifas’ para los niveles de “espacio de tiempo” deben ser comprimidos o expandidos, en todo su rango o sólo en parte de él.

En burocracias<sup>22</sup>, Jaques encuentra que el ascenso por la jerarquía implica operaciones con incrementos en los períodos de tiempo y que los siete estratos básicos de períodos de tiempo corresponden a los niveles de capacidad de pensamiento – desde el pensamiento concreto en la base de la jerarquía hasta el modelado abstracto y la creación institucional en lo más alto.

---

<sup>21</sup> La escala del “espacio de tiempo de discernimiento” de Elliott Jaques estaba formada por los siguientes valores: hasta tres meses, hasta un año, hasta dos años, hasta cinco años, hasta diez años, hasta veinte años y más de veinte años.

<sup>22</sup> Como son empresas de negocios, agencias gubernamentales o servicios armados.

La capacidad de operar a largos períodos de tiempo con altos niveles de abstracción es un determinante de la eficacia a los niveles más altos de la burocracia. La razón por lo que la burocracia tiene forma piramidal es que su capacidad de trabajo<sup>23</sup> está distribuida muy heterogéneamente entre la población. Sólo un pequeño número de personas, en comparación a toda la población, es capaz de mayores niveles de abstracción, un hecho reconocido generalmente por los miembros de la organización. Es el consenso lo que permite un sueldo justo y equitativo basándose en la capacidad del “período de tiempo” para operar en la competencia económica sin la explotación del trabajo.

### **2.3.8. La estructura como parte de la estrategia (por Alfred D. Chandler)**

Alfred Chandler es actualmente profesor de Historia de los negocios en la Graduate School Administrative de la Universidad de Harvard, aunque también ha estado trabajando en distintas universidades de Estados Unidos y de Europa. Chandler es considerado dentro de la comunidad académica como un historiador económico cuyo trabajo investigador se ha centrado en el estudio de la historia de los negocios, y en particular de la administración. Su trabajo ha sido reconocido en múltiples ocasiones, e incluso su libro “The Visible Hand” fue galardonado con el premio Pulitzer de Historia y con el premio Bancroft.

Todo el trabajo académico de Chadler ha tratado con el tema del crecimiento de las empresas de negocios de gran escala durante el cuál ha descrito los años de formación del capitalismo moderno. Chadler sugiere que entre los años 1850 y 1920 una nueva institución económica fue creada<sup>24</sup> y controlada por una nueva clase de directivos que operaban dentro de un nuevo sistema de capitalismo.

Los nuevos directivos que surgieron de este cambio tuvieron que desarrollar diferentes estrategias de las que establecieron sus predecesores, además de ser particularmente innovadores en la creación de estructuras para implementar estas estrategias. El motivo principal de todo este proceso está reflejado en los cambios en la demanda debido a los

---

<sup>23</sup> Según Elliott Jaques, la capacidad de trabajo es innata.

<sup>24</sup> Esta nueva institución económica era la empresa multi-unidad.

nuevos mercados de masas y a los cambios tecnológicos, los cuáles han permitido un mayor volumen de producción. Las nuevas estructuras que surgieron permitieron la integración de la producción en masa con la distribución en masa.

Mientras que el análisis de Chadler es histórico, él hace puntualizaciones generales sobre el cambio organizacional y la relación entre la estrategia y la estructura a lo largo de toda su obra. Chadler ha sido clave para poder considerar la estructura organizativa como un elemento importante en la implementación de una estrategia. La diferenciación que hace Chadler entre ambas es crucial para comprender su obra.

- La estrategia es la determinación de las metas y los objetivos básicos en un largo período de tiempo, junto con la adopción de líneas de acción y la asignación de recursos para conseguir aquellas metas.
- La estructura es la organización la cuál es concebida para administrar las actividades que surgen de las estrategias adoptadas.

Esto implica la existencia de una jerarquía, de la distribución del trabajo y de líneas de autoridad y comunicación. Además, el concepto de estructura cubre la información y los datos que fluyen a lo largo de estas líneas.

Chadler justifica el cambio de las pequeñas organizaciones controladas directamente por sus propietarios a un tipo de empresa más moderna con varias unidades. Con este cambio aparecen nuevos directivos y el desarrollo estructural necesario para que el directivo asalariado esté respaldado por una estabilidad de la compañía a largo plazo. La jerarquía de la directiva proporciona posiciones de poder y autoridad, y como resultado llega a ser una fuente de crecimiento eficiente y continuado.

El rol de la dirección en el desarrollo de la estructura es crítico en el análisis de Chandler. Según él los directivos son, al mismo tiempo, productos de las multi divisiones, y desarrolladores de la estructura descentralizada que es la consecuencia organizacional del cambio tecnológico y el aumento de la demanda. Por este motivo, los directivos se convierten en los responsables de la administración de la empresa, a través

de la coordinación, la planificación y la evaluación del trabajo, y la asignación de los recursos.

El orden organizacional de una gran compañía de negocios tiene que permitir la eficiencia en las operaciones del día a día en sus distintas unidades, y la de tratar de tener una larga salud de la compañía. El desarrollo que sigue a esta implicación operativa con una estructura descentralizada, trata de tener la manufacturación diaria y los servicios, mientras se levanta una oficina central con departamentos funcionales para dirigir las perspectivas a largo plazo de la compañía.

Los elementos claves están repartidos entre los cargos generales, las divisiones, los departamentos y las unidades de campo, cada una de las cuales tiene funciones diferentes. Una razón básica para el éxito de este tipo de estructuras es que reemplaza las operaciones inmediatas por la planificación y la evaluación a largo plazo. El significado de esta separación es que da a los ejecutivos el tiempo, la información y la responsabilidad psicológica para las actividades a largo plazo.

La introducción de esta estructura organizacional distintiva marca la transición del capitalismo basado en la familia al capitalismo directivo. Según la visión de Chadler, la estructura sigue a la estrategia y esta transición sólo podría ocurrir en respuesta a las presiones externas. Es particularmente importante el incremento de volumen de la actividad que aumenta en respuesta al nuevo ciudadano y al crecimiento de los mercados urbanos de finales del siglo diecinueve. Junto con esto, hay que añadir los cambios tecnológicos que permitieron a las empresas producir grandes cantidades de volumen.

Ante las presiones externas, las empresas podían adoptar estrategias positivas o defensivas:

- Una estrategia positiva ocurre cuando una empresa activamente busca nuevos mercados y nuevos productos para servir a aquellos mercados. Está organizada alrededor de la diversificación de productos.

- Una estrategia defensiva es cuando una empresa actúa para proteger su posición actual. El procedimiento más común para conseguirlo es formar una compañía integrada verticalmente a través de fusiones con similares empresas, proveedores y clientes.

Las dos estrategias se observaban principalmente en organizaciones muy grandes con importantes problemas administrativos. Esto conllevó a una sistematización de técnicas para la administración de las actividades funcionales. El tipo inicial de organización solía ser el centralizado, con una estructura departamentalmente funcional. Con el tiempo apareció la necesidad de traer nuevas y expertas habilidades a la empresa, mientras los propietarios todavía mantenían el control sobre ella. Pero al incrementar la escala de las organizaciones se produjo una construcción de capacidades y una ampliación de recursos de la gente, además del dinero y de los materiales de los que tenía que disponer la empresa. La necesidad de utilizar, con una alta eficiencia, cada uno de estos recursos llevó a pensar más en directivos que en propietarios. El crecimiento llegó a ser generado tanto internamente como externamente, produciendo una estructura realmente innovadora – la descentralización multi unidad.

Alfred Chandler analizó un alto número de grandes organizaciones para evaluar sus teorías sobre la estrategia y las estructuras. Entre las organizaciones más importantes destacan cuatro compañías: Du Pont, General Motors, Standard Oil de Nueva Jersey y Sears Roebuck.

La particular innovación estructural de Du Pont fue crear divisiones autónomas. La compañía llegó al inicio del siglo veinte como una federación flexible con un control administrativo no central.

Inicialmente, la primera estrategia de Du Pont fue centralizar el control y concentrar la actividad manufacturera en unas cuantas grandes plantas. Esto fue la centralización – estructura departamentizada funcionalmente.

Con la introducción de las unidades múltiples, surgió la estructura descentralizada para poder mantener el crecimiento que se estaba produciendo en las organizaciones. Para establecer esta nueva estructura se siguió un principio basado en la coordinación de los esfuerzos más que en la similitud superficial entre productos. Este principio de innovación significaba que las actividades funcionalmente muy distintas debían de estar situadas en unidades administrativas diferentes. Para operar estas unidades, a los ejecutivos responsables se les proporcionaba más autoridad. Eventualmente las unidades basadas en un producto estaban respaldadas por una oficina general que trataba de tener el flujo estratégico.

En el caso de General Motors, la implantación de una nueva estructura estuvo condicionada a una nueva (e innovadora) estrategia. El fundador de General Motors<sup>25</sup> realizó una estrategia de volumen con muchas unidades de operaciones en una extremadamente flexible federación. La falta de un control global provocó una crisis en 1920, lo que llevó al consejero delegado Alfred Sloan a crear una oficina general que se dedicase a las políticas y a los objetivos generales y a la coordinación de los esfuerzos. Esta estructura permitió una división del producto que aseguraba un buen uso de los recursos y un flujo de producto apropiado, con el personal de las sedes evaluando los resultados de las divisiones y las plantas. La nueva estructura necesitó cinco años para formalizarse.

Del mismo modo que General Motors tuvo un fallo inicial en el ajuste de la estructura a la estrategia, Standard Oil de Nueva Jersey calló en el mismo problema. Los canales de autoridad y comunicación estaban insuficientemente definidos dentro de una empresa parcialmente consolidada. Ante las diversas crisis que pasó la compañía, se desarrolló inicialmente una oficina central para administrar los recursos y coordinarlos. Una segunda etapa fue llevar a cabo una estructura divisional descentralizada.

Entre los años 1920 y 1930, Sears Roebuck experimentó el mismo proceso aunque con matices diferentes, planificada parcialmente y desplanificada parcialmente. La estrategia

---

<sup>25</sup> El fundador de General Motors fue William Durant (1861-1947).

defensiva inicial a través de una integración vertical produjo una centralización – estructura departamentalmente funcional. Sin embargo, el crecimiento continuado produjo presión para descentralizar y para clasificar las relaciones entre las unidades de operación y los departamentos funcionales.

Para Chandler, estos casos junto a otras investigaciones que realizó, le proporcionó una gran cantidad de puntos de vista sobre el desarrollo estructural y la innovación organizacional. Lo primero es que los mercados y las presiones tecnológicas de una sociedad industrial y urbana empujan a las empresas en la misma dirección estructural, no obstante el proceso actual de la innovación puede ser bastante diferente. En este proceso es importante distinguir entre una respuesta adaptativa y una innovación creativa.

Una respuesta adaptativa es un cambio estructural que permanece dentro del rango acostumbrado, como es el caso de los departamentos funcionales o la oficina central. Una innovación creativa va más allá de las prácticas y los procedimientos existentes, desarrollando unidades descentralizadas – por ejemplo.

De este proceso, Chandler explica que surge una nueva función económica en la sociedad. Llevando a cabo esta función, una nueva especie es creada, el directivo asalariado. De esta manera, la compañía de negocios moderna, caracterizada principalmente por la existencia de muchas y distintas unidades de operaciones, y por la existencia de directivos situados en una jerarquía de ejecutivos asalariados, llega a sobrevivir.

### **2.3.9. El coste de transacción en las organizaciones (por Oliver E. Williamson)**

El economista americano Oliver Williamson empezó su vida profesional como ingeniero de proyectos en el Servicio Gubernamental de los Estados Unidos, aunque no tardó mucho en trasladarse al mundo académico, realizando estudios superiores en las universidades de Stanford y Carnegie-Mellon. Su carrera profesional se trasladó, en

1983, a la Universidad de Yale donde fue profesor de Economías de Ley y Organización.

Williamson investigó con la intención de responder cuestiones como por qué las organizaciones son como son actualmente, y cómo sus miembros reaccionan al preguntarles por qué están allí. Es decir, el por qué de las organizaciones. Para ello, Williamson baja hasta el nivel de costes de transacción para responder a esta pregunta. A partir de aquí, ve a la sociedad como una red de contratos de transacción en el sentido más amplio del término, y sugiere que un paradigma de la transacción dará las razones para la existencia de las organizaciones.

Las razones a las que Williamson hace referencia no son el tamaño<sup>26</sup> o las tecnologías a gran escala, sino el coste de información de las transacciones. El tamaño y la tecnología no son importantes por sí mismos, sino debido a la demanda que ellos hacen por la información.

Cada una de las múltiples transacciones recurrentes que toman lugar en una sociedad puede ser conducida tanto en un mercado como dentro de una organización. Cada modo de transacción es usado dependiendo de la información disponible y de los costes de transacción. Cuando los requerimientos para información cambian, las transacciones pueden ser conducidas más hacia mercados, o más hacia dentro de las organizaciones.

La tendencia ha sido aumentar el número de transacciones y a ser recogidas dentro de los límites de la organización, y la discusión de Williamson se centra principalmente sobre el cambio en esa dirección. Eso es debido porque se ha interesado, en principio, en sociedades que han seguido ese camino. En cambio si el punto de inicio hubiera sido una sociedad en la que las transacciones de no-mercado predominasen, el análisis hubiera podido tratar de desplazar las transacciones desde dentro de las organizaciones a los mercados externos.

---

<sup>26</sup> Williamson no cree que el tamaño de la organización sea una de estas razones, aunque las economías de escala las cuales han sido supuestas explican las grandes organizaciones.

El punto de vista de Williamson reúne las economías de mercado con la teoría de la organización en una forma de economía institucional. Él espera encontrar la manera de medir la estructura del mercado a través de la combinación de algunas medidas de la estructura interna de las organizaciones realizadas por Derek Pugh.

Los mercados y las jerarquías son alternativas para la conducción de las transacciones. Por lo tanto, las transacciones son transportadas dentro de la estructura jerárquica de las organizaciones cuando el mercado no es suficientemente eficiente<sup>27</sup>. Sin embargo, en algunos casos se puede encontrar dentro de una misma organización, partes contractuales cuyas transacciones se realizan en términos de mercado.

El modo en que es adoptado depende del grado de impacto de la información. Esto ocurre cuando las auténticas circunstancias subyacentes de la transacción son conocidas por una o más partes pero no por el resto. Donde hay menos que la verdad completa entre las partes, aquellos quienes tienen lagunas de información pueden obtener sólo paridad a través de incurrir en costes que pueden ser altos, e incluso prohibitivos.

De esta manera, un comprador a quién se le ofrece suministros no puede estar seguro de si la calidad será la requerida, si la mercancía se entregará a tiempo, y si el precio es excesivo para estos suministros. Esto puede ser debido a que no exista esta información, a que el vendedor sí que tiene la información adecuada sobre estos asuntos pero el comprador no, o incluso que el comprador no pueda ser sincero por considerar que esto le pondría en una situación de inferioridad ante el vendedor.

Un mercado es el modo más eficaz de conducir transacciones cuando toda la información necesaria está proporcionada por partes por un precio; esto es, cuando esta información es suficiente. Es mejor transportar las transacciones dentro de una jerarquía cuando mucha más información debe ser conocida, cuando mucha más es incierta, y

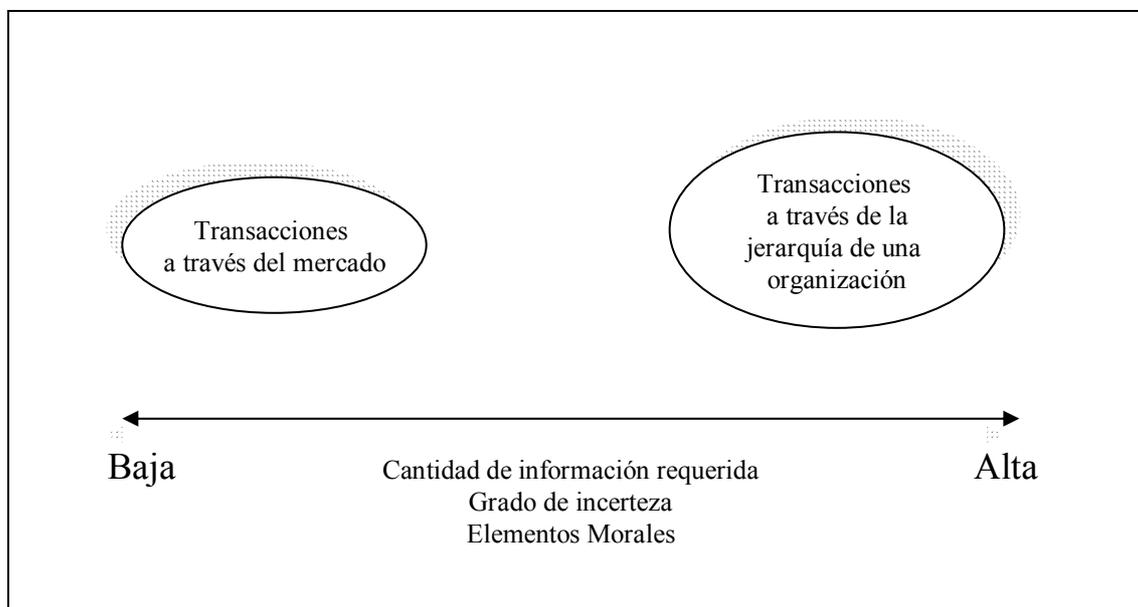
---

<sup>27</sup> Por ejemplo, las fusiones incorporan a una simple organización participaciones contractuales cuyas transacciones serán reguladas por reglas internas de una jerarquía y no por las reglas provenientes del mercado.

cuando puede haber elementos morales. La jerarquía proporciona un cierto grado de control ante las partes que pueden considerarse informales.

Las transacciones serán trasladadas de un mercado a la jerarquía de una empresa o a otra forma de organización cuando el impacto de la información sea alto. Esto es, cuando las incertezas y la inherente desconfianza en transacciones lleguen a ser tan grandes que no se pueda determinar unos precios aceptables. En este punto, las ventajas de una jerarquía superan a las de un mercado, como muestran los siguientes apartados:

**Figura 2. 7. Tipos de transacciones**



*Fuente propia basada en los trabajos de Oliver Williamson*

Primero, se extiende los límites sobre la racionalidad. Sin embargo, la racionalidad de cada una de las partes dentro de una organización está todavía restringida. Por otra parte, la especialización permite a cada una tratar de tener una parte del problema global que es lo suficientemente pequeño para ser comprendido.

Segundo, las subsecciones de una organización pueden colaborar a proporcionar un aspecto dado la incerteza-complejidad de una situación. Los aspectos pueden ser vistos como una situación desplegable más que como un único bloque, y las decisiones las

cuales pueden ser muy amplias y complejas se pueden repartir en pasos de una secuencia más pequeña.

Tercero, una jerarquía controla el oportunismo. Las técnicas de promoción y control aseguran que las partes trabajen en ciertos grados con una meta en común. Las partes no pueden utilizar sus recursos para metas personales, ya que dependen de una jerarquía de niveles superiores.

Cuarto, donde hay un pequeño número – una situación de la cual las partes con oportunidades están inclinadas a tomar ventajas – la jerarquía puede anular el negocio. En general, la jerarquía está más próxima a la paridad entre las partes implicadas, además de ofrecer unas obligaciones recíprocas y bastante morales entre ellas.

Aunque se han descrito varias ventajas de trasladar las transacciones desde el mercado a la jerarquía interna de una organización, existen límites para esta. Estos límites empiezan a aparecer cuando las empresas crecen bastante y cuando la integración vertical entre las empresas se extiende. En estos casos, los costes marginales de administración de las transacciones empiezan a superar a aquellas transacciones que se realizan a través de los mercados. Además se observa que las metas de los grupos o subsecciones dentro de una organización empiezan a superponerse sobre los objetivos generales, mientras que la aparición de especialistas en los sistemas de control para evitar este fenómeno se vuelve cada vez más caros y la comunicación se vuelve rápidamente distorsionada. Por último, los líderes se sitúan cada vez más lejos de aquellos a los que dirigen y la cooperación entre aquellos niveles más bajos llega a ser superficial más que incondicional.

Estos costes aumentan en la estructura de la jerarquía (llamado forma U) cuando los altos directivos de una gran organización simple intenta controlar las transacciones dentro de ella. La forma U era, por lo tanto, una variedad desvaneciéndose entre las grandes corporaciones de los Estados Unidos<sup>28</sup> en los cincuenta.

---

<sup>28</sup> Aunque la forma U estaba desapareciendo, Reynolds Metal Company y la Quaker Oats Company retuvo esta forma hasta los años sesenta.

Los costes de transacción pueden ser relativamente reducidos por la adopción de una estructura multi-divisional<sup>29</sup> (llamada forma M). Para una correcta efectividad, esta forma de organización requiere una dirección general para concentrar la monitorización de los resultados de las divisiones constituidas y para la planificación estratégica. La dirección puede utilizar una estructura multidivisional como un mercado capital miniaturizado en el que los fondos son movidos, dentro de lo más aprovechable, consiguiendo una mayor eficiencia que en los mercados de capital externo. Esto es debido a que hay más información sobre la empresa, que sobre partes del mercado externo.

### **2.3.10. Las configuraciones estructurales (por Henry Mintzberg)**

Henry Mintzberg es profesor de Dirección en el Instituto Europeo de Administración de Empresas (INSEAD) de Fontainebleau – Francia – y en la Universidad McGill de Montreal. Se graduó en la Sloan School of Management del Instituto de Tecnología de Massachussets. Entre sus principales líneas de investigación se incluyen la administración de empresas, el proceso de formación de las estrategias, y el diseño de la organización y el impacto del diseño en las organizaciones.

En 1979 Mintzberg presentó las organizaciones como un constructo formado por cinco partes básicas: el núcleo de operaciones, la línea media, el ápice estratégico, la tecnoestructura y el staff de apoyo. Sin embargo, diez años más tarde, introdujo un sexto elemento: la ideología

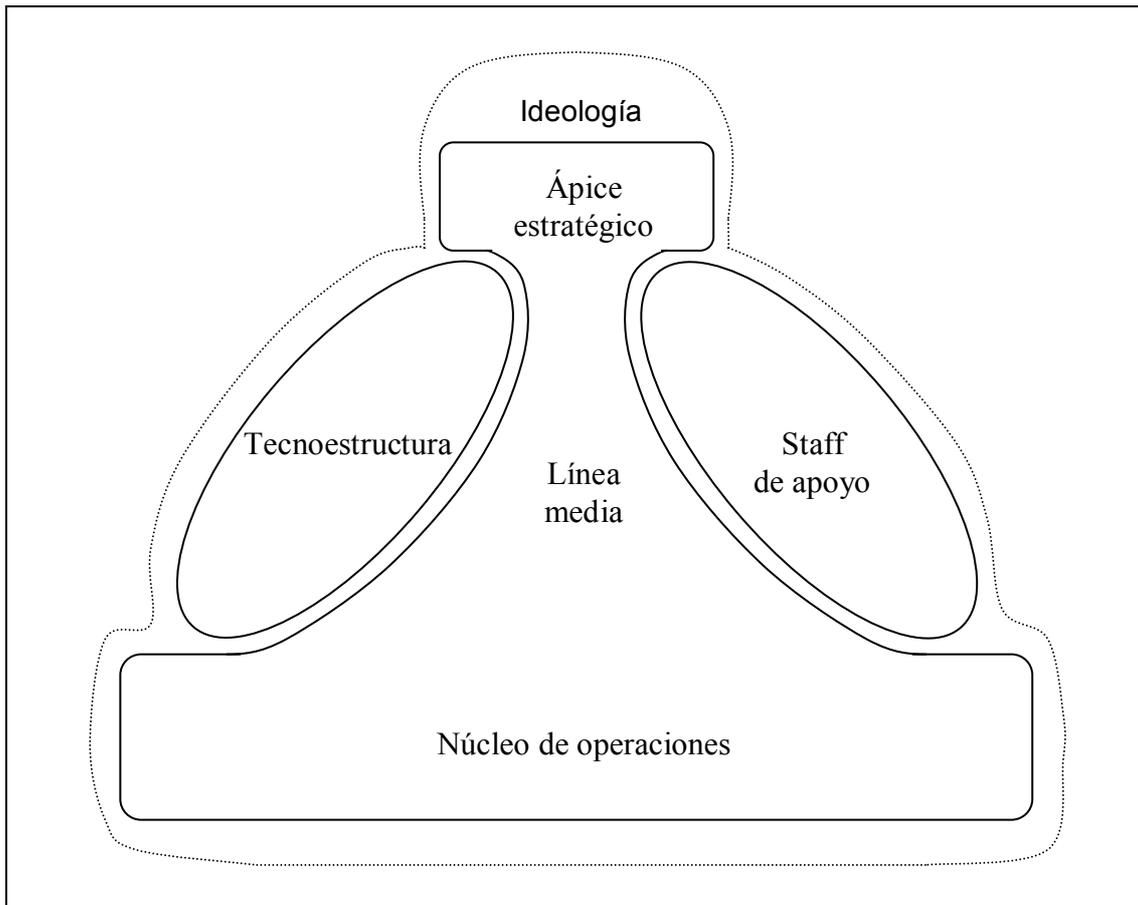
El núcleo operativo está formado por los operarios y todas aquellas personas que realizan el trabajo básico de fabricar productos y prestar servicios, y que se encuentran en la base de cualquier organización. En una organización se necesita, como mínimo, un director que coordine a los miembros del núcleo de operaciones, sin embargo y

---

<sup>29</sup> Ejemplos sobre la adopción de la M-form son las empresas analizadas por Chandler – Du Pont, General Motors company, Standard Oil of New Jersey y Sears Roebuck – entre los años 1920 y 1930.

conforme crece una organización será necesario aumentar el número de personas que forman el núcleo operativo y consecuentemente el número de directivos. El crecimiento de la organización y el aumento de directivos conllevan a la coordinación de estos por parte de directores. Aquí es donde surge la línea intermedia, compuesta por directivos que forman una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.

**Figura 2. 8. Las seis partes básicas de una organización**



*Fuente: Mintzberg (1989)*

Si la organización sigue creciendo, ocurre que los directores y los directivos no pueden realizar todas las tareas administrativas necesarias para el correcto funcionamiento de la organización, por lo que aparece un nuevo grupo de personas, que Mintzberg define como analistas, cuya misión es complementar estos trabajos administrativos – como pueden ser la planificación y el control formal del trabajo de otros. Este grupo de

analistas está representado por la tecnoestructura que se encuentra fuera de la línea jerárquica de autoridad.

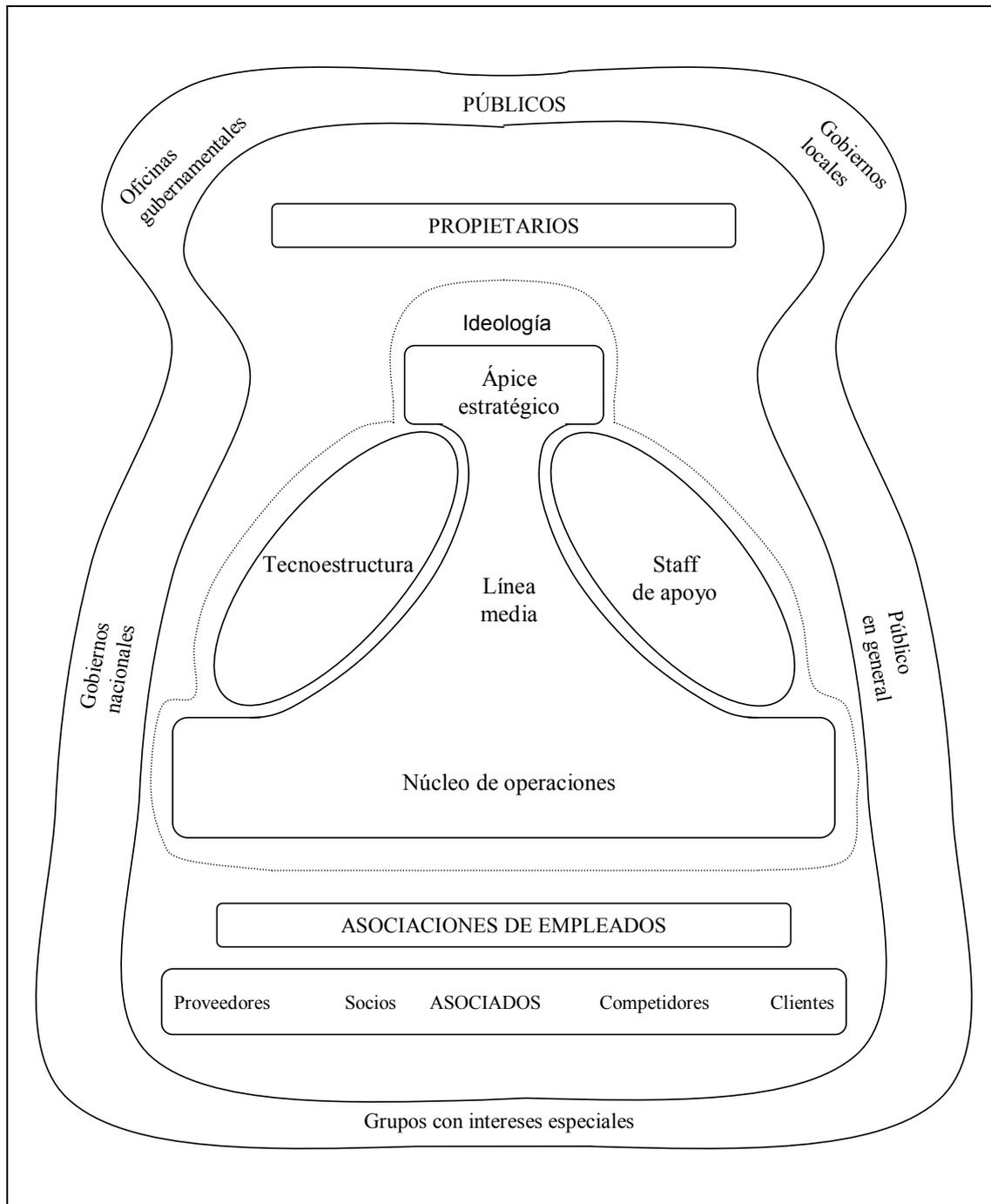
El staff de apoyo es el quinto elemento que forma parte de la estructura organizativa de Mintzberg. Este grupo está formado por unidades cuya misión es suministrar diversos servicios internos, como son el catering, el parque infantil o la oficina de relaciones públicas a los miembros de la organización.

La cultura o la ideología, según el autor, es la sexta y última parte de una organización. Dentro de la cultura se engloban las tradiciones y creencias de una organización, así como las rutinas de funcionamiento interno que distinguen a las organizaciones.

La Figura 2. 8 muestra las seis partes que forman la organización según el esquema de Mintzberg. En el centro de figura se observa una figura acampanada en cuya base está situado el núcleo de operaciones. Su gran tamaño representa la alta concentración de trabajadores que la forman dentro de la organización. En la parte superior de esta campana, se sitúa un pequeño ápice estratégico formado por los directores. Como en el caso anterior, su tamaño refleja el bajo número de personas que la forman en comparación al núcleo de operaciones. Como nexo de unión está la línea intermedia. Estos tres elementos están representados en una única figura debido a que pertenecen a una misma línea de autoridad.

El staff de apoyo y la tecnoestructura están dibujados en los laterales, debido a que no están en la misma línea de autoridad que el ápice estratégico, la línea intermedia y el núcleo de operaciones, sin embargo su situación le permite influir en este último de manera indirecta. Por último, la ideología está representada como una aureola que cubre el resto de las partes.

Los empleados de una organización, sin importar el tipo de dedicación hacia ella, son considerados según Mintzberg, como personas influyentes que forman una especie de coalición interna, es decir, un sistema dentro del cual sus miembros rivalizan para determinar la distribución del poder.

**Figura 2. 9. Influencias internas y externas sobre una organización**

*Fuente Mintzberg (1989)*

Además de las presiones internas que se producen dentro de las organizaciones, se originan presiones externas con la intención de influir en la toma de decisiones por parte de los miembros de esa organización – propietarios, sindicatos, proveedores, clientes,

competidores, etc. Existen diversas fuentes externas que pueden llegar a influir en las organizaciones como son los gobiernos locales, las oficinas gubernamentales, los gobiernos nacionales o el público en general.

La presión externa puede ser ejercida de diversas formas. Se puede encontrar una coalición externa relativamente pasiva, de una forma activa o incluso de una forma dividida, cuando grupos diferentes tratan de imponer presiones contradictorias a la organización.

### **Mecanismos de coordinación**

Según Mintzberg, cualquier actividad humana organizada tiene dos requisitos básicos para su correcto funcionamiento: la división del trabajo en diversas tareas y la coordinación de esas tareas. Muchos académicos han definido la estructura de una organización como la forma en que su trabajo se divide y la forma de coordinarlas. En función a esto, Mintzberg define seis mecanismos de coordinación:

- La adaptación mutua,
- La supervisión directa,
- La normalización de los procesos de trabajo,
- La normalización de los outputs,
- La normalización de las habilidades, y
- La normalización de las reglas.

La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo a través de una simple comunicación informal. Este tipo de coordinación es representativo de trabajos en donde sólo se encuentran dos o tres personas, como pueden ser dos personas en una canoa, o un pequeño taller cerámico. Sin embargo, en los últimos años, se ha visto que en organizaciones muy complejas, el único mecanismo de coordinación que funciona eficientemente es la adaptación mutua.

La evolución y el crecimiento de las pequeñas empresas llegan a sustituir la adaptación mutua por la supervisión directa, en el cual la coordinación se logra mediante la emisión, por parte de una persona, de órdenes o instrucciones a otras varias cuyo trabajo

está interrelacionado. En este caso, un único cerebro maneja y controla un pequeño número de manos según sus necesidades.

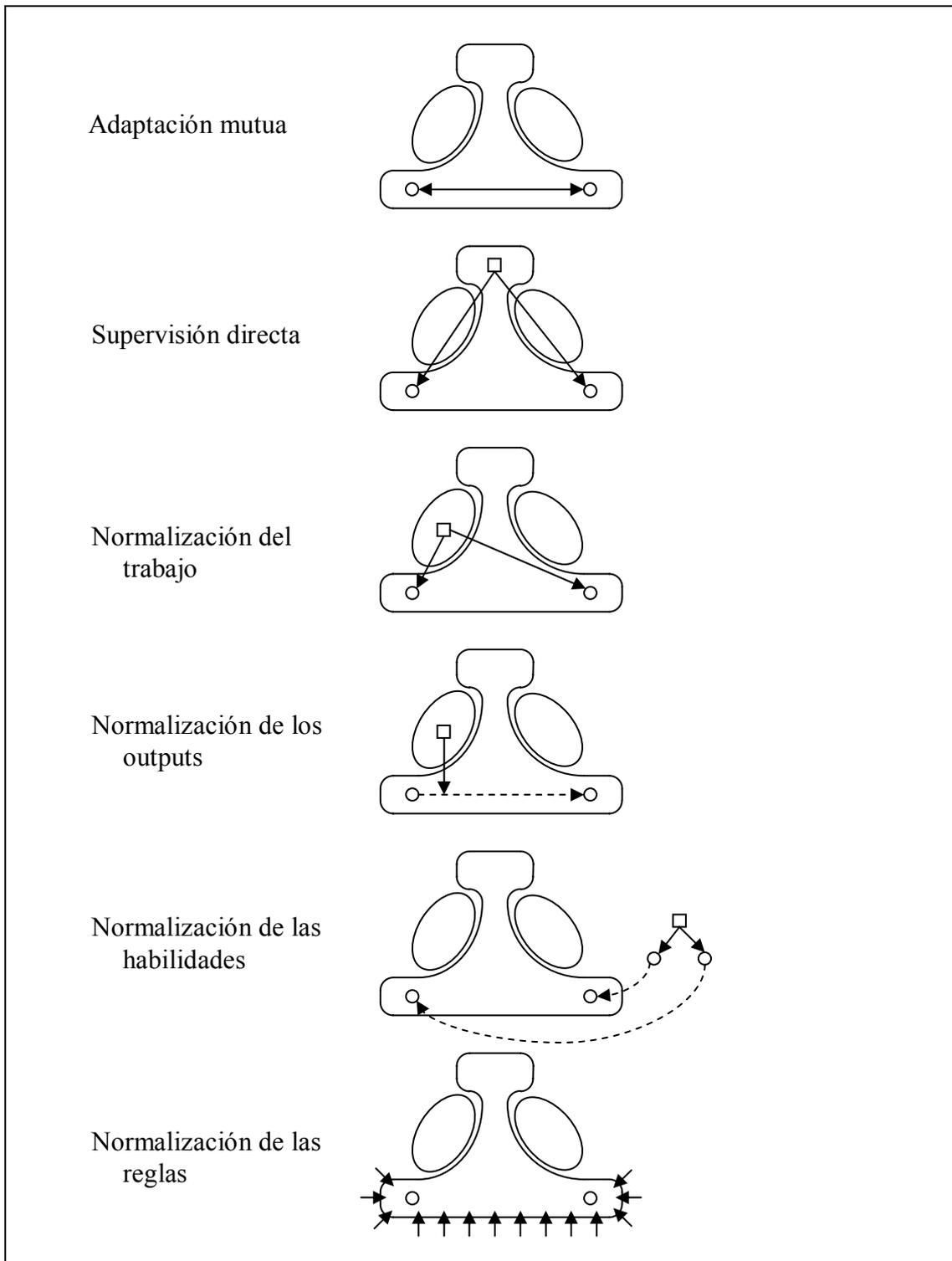
La normalización de los procesos del trabajo alcanza la coordinación especificando los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas. Generalmente esas normas se desarrollan en la tecnoestructura para su cumplimiento en el núcleo operativo, como en el caso de las instrucciones de trabajo que surgen de los estudios de métodos y tiempos.

La normalización de los outputs es un mecanismo que logra la coordinación especificando los resultados de diferentes trabajos. También se desarrolla en la tecnoestructura, como el caso de un plan financiero que especifica los objetivos de las subunidades o las especificaciones que definen las dimensiones de un producto que se va a fabricar.

Según la normalización de las habilidades, así como de los conocimientos, los diferentes trabajos se coordinan en virtud de la preparación correspondiente que han recibido los trabajadores, como el caso de los médicos especialistas que responden casi automáticamente a los procedimientos normalizados del otro.

El último mecanismo de coordinación en la normalización de las reglas, según la cual son las reglas que afectan el trabajo las que se controlan, generalmente para toda la organización para que todo el mundo funcione con el mismo conjunto de doctrinas, como sucede en una orden religiosa.

Mintzberg considera que estos seis mecanismos de coordinación son los elementos más básicos de la estructura y lo que mantiene unida a la organización. Según Mintzberg, las organizaciones tienden a iniciar sus andaduras a través de la adaptación mutua, pasando después por la supervisión directa y finalmente por la normalización según va creciendo la organización. Sin embargo, cuando la complejidad de la organización es muy alta, se vuelve a la coordinación por adaptación mutua porque es la única que muestra resultados eficaces.

**Figura 2. 10. Mecanismos de coordinación**

*Fuente: Mintzberg (1979)*

Aunque Mintzberg presenta seis mecanismos de coordinación diferentes, estos no son excluyentes entre sí, sino que en la mayoría de las organizaciones es posible encontrar

partes de cada uno de ellos. A menudo, la adaptación mutua y la supervisión directa se encuentran parcialmente en organizaciones con mecanismos de normalización. La idea principal es que las organizaciones prefieren un mecanismo a los otros, por lo menos en ciertas etapas de su vida.

### **Parámetros de diseño**

Mintzberg utilizó nueve parámetros de diseño para determinar la división del trabajo y el logro de la coordinación. Algunos de estos parámetros hacen referencia a los individuos, mientras que otros lo hacen a la superestructura de la organización.

- La especialización del trabajo se refiere al número de tareas en un trabajo dado y el control del trabajador sobre estas tareas. Este parámetro está subdividido en dos partes. La especialización horizontal hace referencia al número de tareas bien definidas que son asignadas a un trabajo, mientras que la especialización vertical representa el control sobre las tareas realizadas.
- La formalización del comportamiento que hace referencia al nivel de normalización de los procesos de trabajo imponiendo instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglas, reglamentos y similares.
- La formación es un parámetro clave porque es un sustituto a la formalización para lograr la normalización. La formación representa el grado con que la organización forma a sus empleados a través de programas formales de instrucción que se proporcionan a las personas y normalizan las habilidades y los conocimientos requeridos para realizar trabajos concretos dentro de la organización.
- El adoctrinamiento se refiere a los programas y técnicas por medio de los cuales se normalizan las reglas de los miembros de una organización, para que sean sensibles a las necesidades ideológicas de la misma y, por tanto, se pueda confiar en ellos para tomar decisiones y realizar las actividades.
- La agrupación de unidades tiene un papel muy importante en los mecanismos de coordinación que se utilizarán posteriormente. Este parámetro se utiliza para la elegir cómo se agruparan los trabajos en las unidades. En principio, existen dos

criterios básicos para la agrupación: la función realizada y el mercado al que se sirve.

- El tamaño de la unidad hace referencia al número de puestos contenidas en una sola unidad.
- Los sistemas de planificación y control se utilizan para normalizar los outputs. Se pueden dividir en dos tipos: sistemas de planificación de acciones, los cuales especifican los resultados de las acciones concretas antes de que se realicen; y los sistemas de control del rendimiento, los cuales especifican los resultados deseados de rangos completos de acciones después de realizarlas.
- Los dispositivos de enlace hacen referencia a toda una serie de mecanismos utilizados para fomentar la adaptación mutua entre y dentro de las unidades. Van desde los puestos de enlace, los grupos de trabajo y los directivos integradores, y por último hasta las estructuras matriciales completamente desarrolladas.
- La descentralización es el último parámetro que Mintzberg utiliza. Esto se refiere a la difusión del poder para la toma de decisiones dentro de la organización. La centralización se produce cuando el poder para tomar las decisiones reside en un grupo reducido de personas o en una única persona, mientras que en el caso contrario se considera que la organización está descentralizada. Del mismo modo, que el parámetro especialidad, la descentralización está formada por dos partes: la descentralización vertical y la descentralización horizontal. La primera de ellas aparece cuando la delegación del poder formal desciende a lo largo de la jerarquía hasta los directores de línea, mientras que la descentralización horizontal se produce cuando el poder formal o informal se dispersa por fuera de la línea de jerarquía hasta los no directivos como los operarios, los analistas y el staff de apoyo.

### **Factores contingentes en el diseño de la estructura**

Una vez que Mintzberg define los nueve parámetros de diseño, intenta averiguar cuáles son las condiciones que muestran por qué una organización diseña su estructura de un modo determinado. La mayor parte de la investigación contemporánea sobre la estructuración de las organizaciones se ha dedicado precisamente a este tema, revelando

una serie de factores contingentes, referentes a la situación a los estados o a las condiciones organizativas relacionadas con el uso de determinados parámetros de diseño. Mintzberg describió y analizó cinco factores contingentes:

- La estructura efectiva de las organizaciones,
- La edad y el tamaño,
- El sistema técnico,
- El entorno, y
- El poder.

Según Mintzberg el tamaño y la edad de una organización son directamente proporcionales al grado de formalización de su comportamiento, debido a que las organizaciones más viejas tienden a repetir sus comportamientos, simplificando la tarea de formalizarlos. Por otro lado, la organización también tiende a formalizar lo que ve más a menudo. Además, las organizaciones más grandes tienden a tener más elaborada su estructura, por lo que se caracteriza por una mayor especialización en sus puestos de trabajo y unidades, y un mayor desarrollo en sus componentes administrativos.

Un descubrimiento curioso es que la estructura refleja la época de la fundación del sector industrial al que pertenece, ya que estas tienden a ser relativamente fieles a sus estructuras iniciales.

El sistema técnico se refiere a los instrumentos usados en el núcleo de operaciones para producir los outputs. Según Mintzberg un elevado grado en la regulación de este sistema técnico conlleva a que la formalización en los puestos de trabajo sea más alta y que la estructura del núcleo de operaciones esté más burocratizada.

En el caso de que el sistema técnico llegue a ser realmente complejo, el staff de apoyo deberá ser más elaborado y profesional para que sean capaces de diseñarla, seleccionarla y modificarla según las necesidades de la organización. En el caso de se produzca una automatización en el núcleo de operaciones, la estructura administrativa burocrática se transformará a una orgánica.

El entorno hace referencia a varias características del contexto externo de la organización, relacionado con los mercados, el clima político, las condiciones económicas y así sucesivamente. En entornos turbulentos y dinámicos donde la tarea de predecir las condiciones futuras es difícil, la estructura se vuelve más orgánica para mantener la flexibilidad necesaria para adaptarse a los continuos cambios.

Por un motivo muy similar, si el entorno se define como complejo, la estructura debe encontrarse más descentralizada porque la gran cantidad de información necesaria, que además va cambiando rápidamente, para tomar decisiones no puede residir en una única persona o en un grupo reducido. La complejidad en un entorno puede ir acompañada de dinamismo o estabilidad independientemente.

Cuando una empresa se encuentra en mercados muy diversificados, tiene la propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado, o divisiones dada una economía de escala favorable. Es decir, que la diversificación fomenta la divisionalización, con la intención de crear unidades de alto nivel para cada uno de estos submercados.

La hostilidad extrema del entorno hace que una organización centralice su estructura provisionalmente, volviendo a la supervisión directa – el mecanismo más rígido de coordinación. De este modo, el único que puede salvar a la organización es una respuesta rápida y eficaz por parte del líder.

En el caso de que una organización tenga un alto control externo, su estructura será más centralizada y formalizada, debido a que las dos formas más eficaces de controlar una organización desde el exterior son hacer que su director general sea responsable de sus acciones e imponer a éstas una normas claramente definidas.

Según Mintzberg, una coalición externa dividida hace aparecer una coalición interna politizada, ya que tiende a extenderse debido a que un grupo de influyentes trata de obtener el apoyo de los otros.

La moda favorece la estructura del momento (y la cultura), aunque a veces sea inadecuada. Se observa que la moda favorece que muchas organizaciones adopten parámetros de diseño famosos en ese momento que son inadecuados por sí mismos.

### **Tipos básicos de organización**

Mintzberg toma como premisa básica que el número de configuraciones es limitado, y por tanto pueden explicar lo que sucede en cualquier organización. Según él, existen siete configuraciones posibles en función de las presiones que se ejerzan sobre la organización. Estas presiones pueden ser de tres tipos: según el mecanismo de control, la parte clave de la organización y el tipo de descentralización. La Tabla 2. 4 muestra las distintas configuraciones que puede adoptar una organización en función de estas presiones.

**Tabla 2. 4. Tipos básicos de organización**

<b>Configuración</b>	<b>Mecanismo fundamental de coordinación</b>	<b>Parte clave de la organización</b>	<b>Tipo de descentralización</b>
Organización empresarial	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización maquina	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
Organización innovadora	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
Organización misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización
Organización política	Ninguno	Ninguna	Varios

*Fuente: Mintzberg (1989)*

En la organización simple o empresarial (ver Figura 2.11) el ápice estratégico ejerce una presión para liderar, por medio de la cual conserva el poder sobre la toma de decisiones, consiguiéndose la coordinación por medio de la supervisión directa. La estructura de esta configuración es simple, informal, flexible y con muy poco staff – tanto de la

tecnestructura como de apoyo – y línea media. En este tipo de organizaciones, el entorno suele presentarse sencillo pero dinámico, mientras que la organización está dirigida fuertemente, e incluso en muchos casos carismáticamente. La mayoría de organizaciones de este tipo son pequeñas y se dedican a mercados locales. Aunque la estrategia se presenta en las organizaciones empresariales emergente y flexible en los detalles, también puede convertirse en vulnerable y restrictiva en algunos casos.

La organización maquina se caracteriza por tener una estructura burocrática centralizada verticalmente, además de tener procedimientos formales, trabajo especializado, una división pronunciada de la mano de obra y generalmente agrupada en unidades funcionales con una amplia jerarquía. El entorno en este tipo de organizaciones también se presenta simple – como en la configuración empresarial – pero más estable. La organización suele ser más grande y más madura que la anterior, y es habitual en producción en masa, servicios de masas, gobiernos, organizaciones de control y seguridad. Aunque el trabajo está racionalizado, el sistema técnico no está automatizado.

El proceso de planificación, en las organizaciones maquinales, es ostensible y presenta una alta resistencia al cambio de estrategia. Las principales consecuencias de implantar esta configuración es una eficiencia fiable, precisa y coherente, aunque la obsesión por el control conlleva a problemas humanos en el núcleo de operaciones, a problemas de coordinación en el centro administrativo, y por tanto a problemas de adaptación en el ápice estratégico.

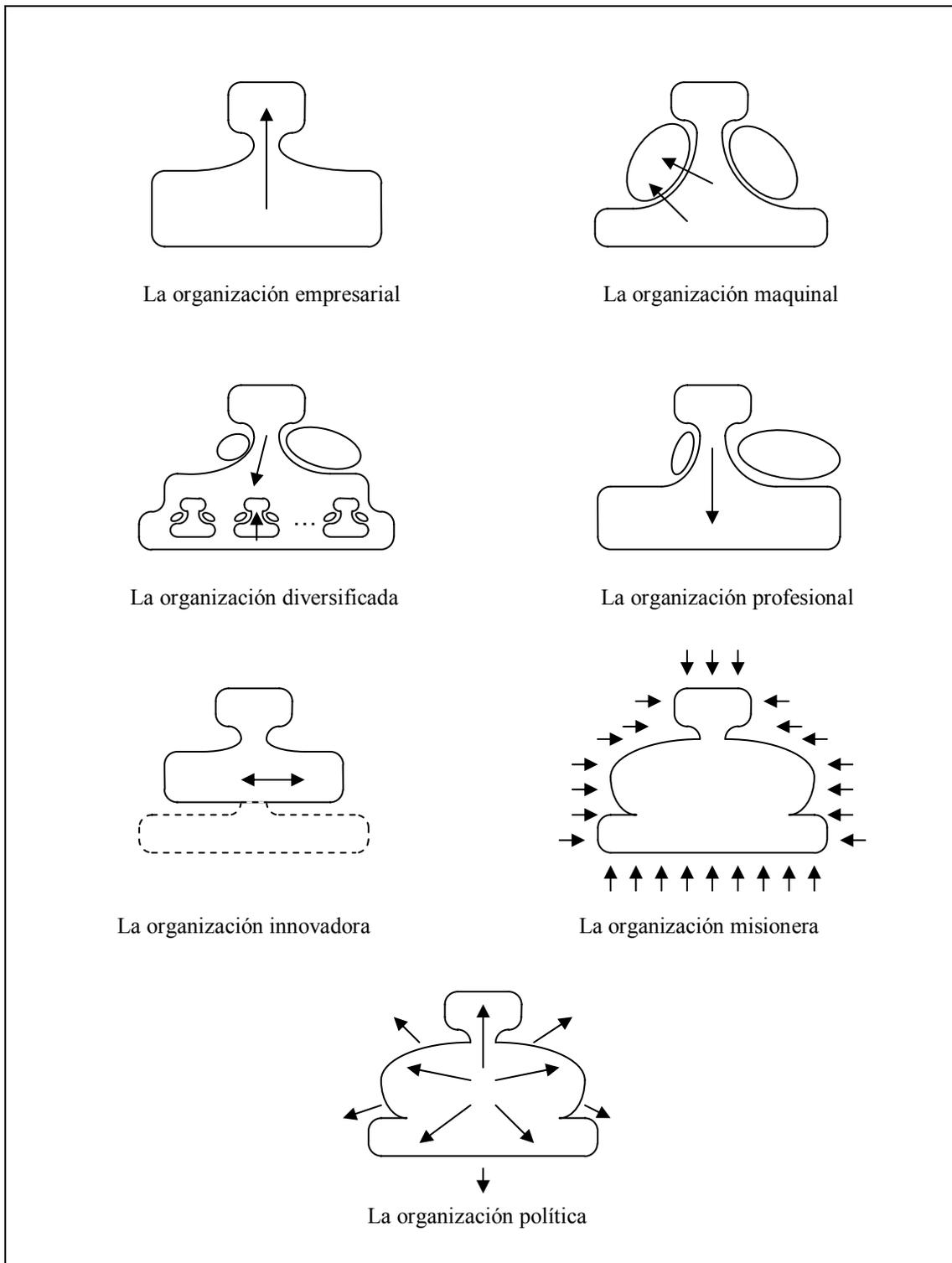
La estructura de la organización profesional está formalizada pero descentralizada horizontalmente, dependiendo de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos operarios profesionales. La clave del funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales trabajan de forma autónoma, sometidos a controles de la profesión. Además la tecnestructura es mínima, así como la jerarquía de línea media, lo cual cosa presupone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional, y un staff de soporte amplio, más bien del tipo maquina para apoyar a los profesionales. Mientras tanto, el contexto se presenta complejo pero

estable. El tipo de las organizaciones profesionales se especializa en el sector de los servicios.

En las organizaciones profesiones se observan una gran cantidad de estrategias, muy fragmentadas, mientras que al mismo tiempo existen fuerzas de cohesión que mantiene la estrategia global muy estable. La mayoría de estas estrategias fragmentadas son elaboradas a partir de la opinión de los profesionales y decididas colectivamente. La consecuencia principal de aplicar este tipo de configuración son las ventajas de la democracia y la autonomía, aunque también traen problemas de coordinación entre las 'casillas', por el mal uso de las libertades y la resistencia a innovar.

En la organización diversificada, la estructura está formada por divisiones basadas en el mercado y débilmente acopladas bajo la central administrativa. Cada una de las divisiones dirige los negocios de manera autónoma, sometidas al sistema de control del comportamiento que normaliza los resultados. Existe la tendencia de dirigir las estructuras de las divisiones hacia la configuración maquinal, como instrumentos de la central. Este tipo de organizaciones está diversificado en mercados, especialmente de productos y servicios. La diversificación de subproductos y productos relacionados fomenta las formas intermedias, siendo la forma más pura la de la diversificación conglomerada. Se encuentra de manera característica en las organizaciones más grandes y más maduras, especialmente en las corporaciones empresariales pero también, y cada vez más, en otras esferas públicas y gubernamentales.

La central, en las organizaciones diversificadas, dirige la estrategia corporativa como una cartera de negocios, mientras las divisiones dirigen las estrategias de los negocios individuales. Esta configuración resuelve algunos problemas de las estructuras funciones integradas (maquinales) como la dispersión del riesgo, la movilidad del capital o la creación y eliminación de negocios. No obstante, a veces la diversificación conglomerada es costosa y no fomenta la innovación.

**Figura 2. 11. Las configuraciones estructurales**

*Fuente: Mintzberg (1989)*

La estructura de la organización innovadora o adhocrática es fluida, orgánica y selectivamente descentralizada. Los expertos funcionales están desplegados en equipos

multidisciplinares de staff, operarios y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores. La coordinación se realiza a través de la adaptación mutua, fomentada por el personal de enlace, los directivos integradores y la estructura matricial. El entorno que presenta este tipo de configuración suele ser complejo y dinámica al mismo tiempo, el cual incluye alta tecnología, cambios frecuentes de productos y proyectos temporales y gigantescos. Las organizaciones adhocráticas suelen estar situadas en industrias jóvenes y se pueden encontrar de dos tipos: operativas o administrativas.

La organización innovadora se fundamenta principalmente en el proceso del aprendizaje, donde la estrategia evoluciona según una variedad de procesos más bien modelados que dirigidos por la dirección. Las ventajas que aporta son que combina mas democracia con menos burocracia, siendo por tanto una estructura de moda, además de ser eficaz en cuanto a la innovación. Sin embargo, la eficacia se consigue disminuyendo la eficiencia, mientras aparecen problemas humanos de ambigüedad y el peligro de transición inadecuada a otra configuración.

La organización misionera se caracteriza por ser un sistema rico en valores y creencias, que la hace diferenciarse del resto de organizaciones. Normalmente está asociada a un liderazgo carismático, desarrollado a lo largo de tradiciones y sagas y luego reforzada por medio de identificadores, que puede desencadenar a la creación de una configuración propia. Su misión se define como clara, centrada, inspiradora y distintiva, mientras que el mecanismo de coordinación se realiza a través de la normalización de normas, reforzada por la selección, la socialización y el adoctrinamiento de sus miembros. Las formas que suele adoptar esta configuración son la reformadora, la conversora y la claustral.

Por último, está la organización política que se caracteriza por la falta de un predominio en un mecanismo de coordinación, y la falta de una parte clave. Además los medios de poder que utiliza son técnicamente ilegítimos, a menudo por propio interés, resultando en conflictos que separan a los individuos o a las unidades. Generalmente envuelven a una organización convencional, pero a veces son lo bastante fuertes para crear su propia configuración.

Las organizaciones políticas pueden adoptar cuatro formas en función de las dimensiones del conflicto – moderado/intenso, confinado/extendido, duradero/breve – que son: confrontación, alianza inestable, organización politizada y arena política completa. Se puede deducir el desarrollo de las formas a través de un ciclo de vida que consta de impulso, desarrollo y resolución del conflicto. Las organizaciones políticas desempeñan una serie de papeles funcionales en las organizaciones, especialmente para ayudar a efectuar los cambios necesarios bloqueados por los sistemas legítimos de influencia.

### **2.3.11. La organización en trébol (por Charles Handy)**

Charles Handy es un escritor británico que nació en Irlanda. Handy ha sido ejecutivo en una empresa petrolífera, economista de negocios y profesor en la London Business School. Su centro de investigación es la natura del cambio en el trabajo y las organizaciones en la economía y en la sociedad moderna.

Handy distinguió cuatro tipos de organizaciones, cada una simbolizada por las características de los antiguos dioses/diosas de Grecia. Cada una genera una cultura organizacional distintiva que se difunde por todas las actividades. Estas organizaciones eran:

- Cultura de club, representado por el dios Zeus,
- Cultura de rol, representado por el dios Apolo,
- Cultura de tareas, representado por la diosa Atenea, y
- Cultura de la existencia, representado por el dios Dionisios.

El primer tipo que definió Handy era la cultura de club, que estaba presidida por el dios ateniense Zeus, quién personificaba el líder poderoso que tenía poder y lo utilizaba. La imagen visual de esta cultura es una red de araña. Aunque pueda existir departamentos organizacionales y líneas de autoridad formales, la única línea que realmente que se

acaba aplicando, formal o informalmente, es la que provienen directamente del jefe que se encuentra representado en el centro de la red de araña.

La mayoría de organizaciones comienzan con esta cultura, donde la velocidad de decisión es su principal característica. Una limitación, en cambio, es que la calidad de las decisiones depende completamente de la capacidad del jefe y del pequeño grupo de personas que se encuentran a su alrededor.

El segundo tipo de organización es la cultura del rol, con su patrón el dios Apolo, el dios del orden y las reglas. Este tipo de cultura está representado por un templo griego, donde los pilares representan las funciones y las divisiones de la organización. Dentro de ella, se asume que las personas son racionales, y que los roles están definidos, repartidos y aplicados según con los sistemas de reglas y procedimientos<sup>30</sup>.

Muchas grandes organizaciones con un alto nivel de estabilidad y de predicción son del anterior tipo: administraciones gubernamentales, corporaciones de seguros, organizaciones con un largo historial de éxitos con un producto o servicio, etc. El principal problema de este tipo de cultura, es que ve el futuro como si fuera el pasado, por lo que reconoce muy lentamente las necesidades para el cambio estratégico y de su inhabilidad para adaptarse.

El tercer tipo es la cultura de tareas de Atenea, diosa griega del conocimiento. En esta cultura, la dirección es vista como una serie de problemas para ser resueltos. Primero se define el problema, después se reparten los recursos para conseguir su solución, incluyendo a las personas, máquinas y dinero. La figura de la organización es una red o malla donde se representa los recursos de todas las partes del sistema. Es una red de trabajo de relación aproximadamente basada en estructuras matriciales en las que las fuerzas de tareas, los grupos de trabajo, etc. luchan para conseguir un particular objetivo<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> La cultura de rol es la representada por Weber como burocrática, y como mecánica por Burns.

<sup>31</sup> La cultura de tareas es comparable a la orgánica definida por Burns.

Las organizaciones con cultura de tareas trabajan bien cuando la flexibilidad es necesaria debido a que sus resultados provienen de una serie de soluciones a problemas particulares, como ocurre en empresas de consultoría, en agencias de publicidad o en departamentos de investigación y desarrollo. Pero esta cultura no funciona bien cuando en la organización es necesario la repetición y la predictibilidad, o cuando los bajos costes son un factor clave en los éxitos.

El último tipo de organización es la cultura de la existencia presidida por Dionisios, el dios del vino y la canción. La diferencia clave aquí es que, a diferencia del resto de los tipos, donde el individuo es subordinado a los objetivos de la organización, en este tipo de organización se intenta colaborar en conseguir alcanzar los objetivos de sus miembros. Por ejemplo, grupos de profesionales pueden ir juntos a crear una organización para compartir una oficina, un teléfono o una secretaria. En estas organizaciones, los individuos son la parte más importante y superior. Ellos no reconocen a un 'jefe', aunque pueden aceptar coordinación por parte de un comité de sus iguales.

Estas organizaciones se caracterizan por ser bastante democráticas, además de existir pocas sanciones posibles por parte de la administración. La dirección requiere un consenso general, que dirige las innumerables negociaciones para conseguir un esfuerzo coordinado.

No existen organizaciones industriales o de negocios que funcionen únicamente con esta última cultura. No obstante, según Handy las organizaciones deben tender hacia la visión del mundo de Dionisios.

Esto es sólo uno de un número de cambios que está actualmente experimentando el empleo. Ellos no parten de un patrón previsible, sino que son cambios discontinuos en la sociedad. Tales discontinuidades aparecen de vez e cuando en la historia. El cambio en la base de la actividad económica desde la agricultura a la industria fue un ejemplo previo de esto. El cambio ahora es desde el beneficio gracias al poder de las máquinas y la fuerza al beneficio basado en la inteligencia y las habilidades profesionales.

En esta nueva situación, la natura del trabajo y la natura de las organizaciones está cambiando. En general, las personas no esperan trabajar en un mismo puesto a lo largo de toda su vida. Por otra parte, en las organizaciones puede que no tengan los recursos suficientes para mantener la gran cantidad de personas quienes puede ser que sólo sean queridos durante una temporada. El trabajo debe ser reconceptualizado de una forma mucho más flexible como un portafolio de actividades basado en las habilidades y el conocimiento profesional, el cual un individuo es capaz de ofrecer a un cierto número de organizaciones.

Handy usa el trébol para caracterizar las formas en que la gente está relacionada a las organizaciones modernas. La organización del trébol tiene tres partes, comparables a las tres hojas que forman el trébol. Cada parte representa una categoría diferente de contribución a la organización hechas por distintos grupos de personas que tienen diferentes expectativas y que son dirigidos y recompensados (pagados) de maneras diferentes. Los grupos son:

- El núcleo central de profesionales cualificados,
- La periferia contractual, y
- La fuerza laboral flexible, formada por trabajadores temporales o a tiempo parcial.

El primer grupo es el núcleo central formada por técnicos, directivos y profesionales cualificados. Ellos son las personas que son esenciales para la organización, y son los que poseen el conocimiento organizacional que los distingue de los competidores. Por este motivo, son difíciles de reemplazar y la organización les paga sueldos muy elevados y les ofrece incentivos extras. En compensación, la organización les exige implicación, trabajo duro y muchas horas. Por este motivo, este grupo de personas cobra tanto dinero, y por esta razón la organización intenta reducir su número<sup>32</sup>.

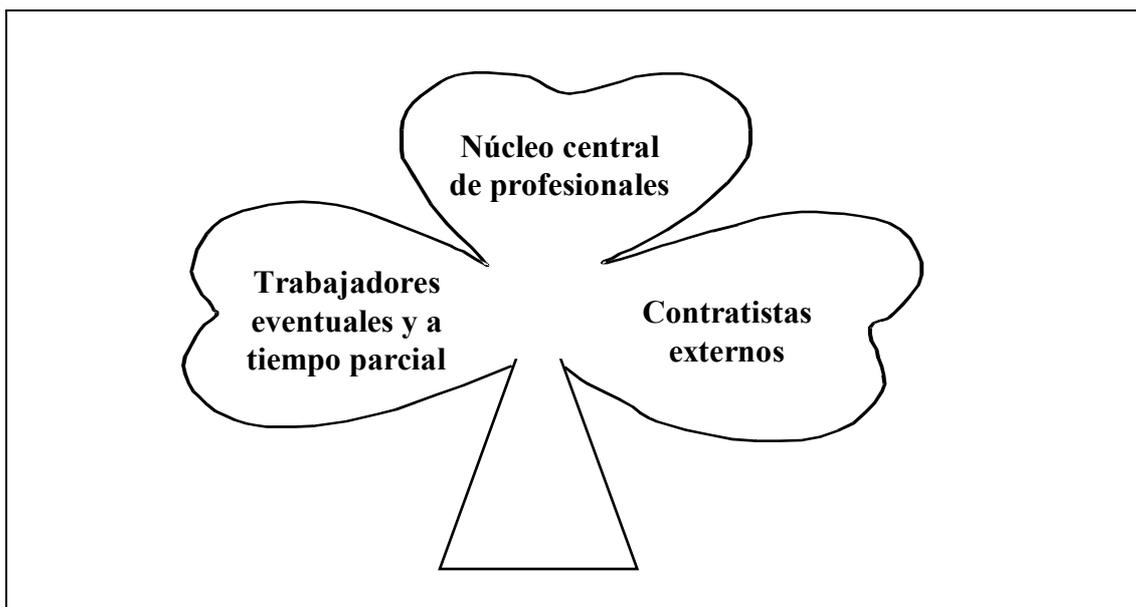
---

<sup>32</sup> El 'Downsizing' ha sido característico de las organizaciones en los últimos años, con la intención de: reducir a la mitad el número de empleados, pagar el doble como mucho, producir unos resultados tres veces superiores a los actuales, y conseguir los objetivos de la organización.

Con centros más pequeños, más trabajo debe ser realizado a través de la contratación de especialistas quienes se caracterizan por ser más eficientes y más asequibles económicamente. Por lo tanto, la periferia contractual formada ha aumentado rápidamente para encargarse de una mayor proporción del trabajo. Esta es la segunda parte de trébol. Las empresas de manufacturación normalmente hacen cada vez menos los componentes de sus productos. En la actualidad, la mayoría de empresas de manufacturación se suministran con piezas de varias empresas externas, como por ejemplo de empresas japonesas con sus sistemas de just-in-time. Las organizaciones regularmente contratan actividades externas que son vistas como una parte normal de sus trabajos: la investigación de mercados, el mantenimiento de los ordenadores, el catering entre otras.

Estos trabajadores cobran por resultados conseguidos, en lugar que por horas trabajadas en su puesto. En la realidad, la mayoría de organizaciones están acostumbradas a pagar a los empleados por tiempo trabajado en lugar de por objetivos conseguidos, por lo que es necesario que estas empresas aprendan a dirigir a través de esta nueva política de objetivos.

**Figura 2. 12. La estructura organizacional en trébol.**



*Fuente: Handy (1985)*

La tercera parte de la organización es la fuerza de la labor flexible. Estos son los trabajadores a tiempo parciales y temporales que en la actualidad está aumentando rápidamente en el mercado. Cuando las organizaciones desean incrementar sus habilidades para responder a las variaciones de la demanda y mejorar la eficiencia, cambian sus esfuerzos con el fin de conseguir una mayor flexibilidad. La contratación de empleados a tiempo parcial o estacional conlleva graves peligros. Si estos empleados observan que la organización los trata con indiferencia, entonces estos nuevos empleados pueden llegar a utilizar sus habilidades de manera despreocupada en sus tareas sin intentar conseguir los objetivos de la organización. Esto es la dirección según la cultura del rol. Por este motivo, se debe ofrecer a este tipo de trabajadores el ambiente necesario para su implicación en la organización aunque sepan que difícilmente llegarán a estar en el núcleo.

Junto con el desarrollo de la organización de trébol ha ocurrido otro cambio discontinuo en la natura de la autoridad en las organizaciones, definido por Handy como la organización federal. Esto es más que una simple descentralización, para la lógica de las anteriores organizaciones implicaba que el conocimiento y el poder estaban en la parte más elevada de la jerarquía, y algunos de estos pasaban a niveles inferiores. En la organización federal la lógica va en otro sentido, con las subsidiarias federando juntas para conseguir beneficios de escala, en donde la conducción y la energía provienen principalmente de otras partes. El núcleo se caracteriza por ser pequeño, no dirigir o controlar las actividades de las partes y simplemente advertir e influir en el resto, reservándose algunas pocas decisiones claves. Su principal tarea es proporcionar una visión general y dar una pinceladas al trabajo de cada una de las partes<sup>33</sup>.

Para que el federalismo funcione correctamente, existen dos principios claves que se deben entender y aplicar. La primera es la subsidiaridad: el principio de que los cuerpos

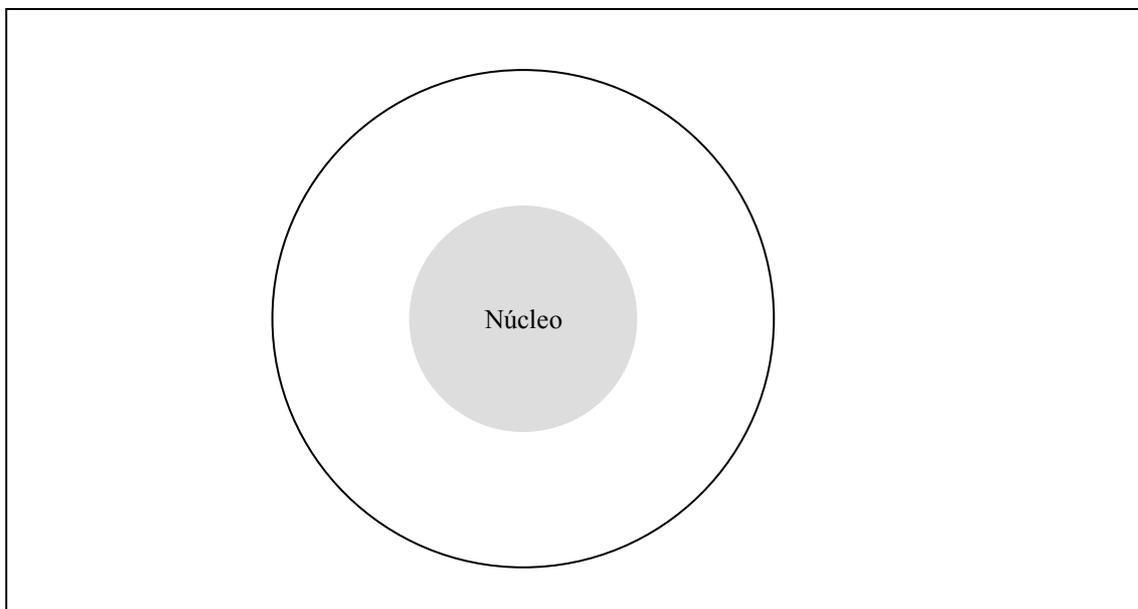
---

<sup>33</sup> Handy compara este tipo de organizaciones con la Universidad donde el rectorado no es capaz de comprender o asimilar el amplio rango de actividades de investigación y de docencia que llevan a cabo cada uno de los profesores.

más grandes y voluminosos no deben ejercer funciones que puedan ser realizados por cuerpos más pequeños y sencillos.

El segundo principio hace referencia a aquellos de las subsidiarias: ellos deben querer incrementar el rango de actividades en sus roles. Handy usa la analogía de la rosquilla invertida para representar el cambio en la natura de los roles organizativos. Una rosquilla tiene un agujero en el centro; la rosquilla invertida esta rellena en el centro pero la parte externa del borde está vacía. El centro representa que parte del trabajo está prescrito, a menudo una descripción del trabajo, el cual, si no está bien, será visto como un fallo claro de la persona que ocupe el puesto de trabajo. Pero también habrá oportunidades discrecionales en un trabajo, el cual no ha sido especificado sino que, si se lleva a cabo eficientemente, será visto como muestra de una iniciativa apropiada. Esto puede llenar el vacío del borde externo de la rosquilla, el cuál representa las limitaciones de la discreción permitida en el puesto de trabajo.

**Figura 2. 13. La rosquilla (o el donut) invertido**



*Fuente: Charles Handy (1995)*

Tradicionalmente, los puestos de trabajo en las organizaciones han tenido grandes centros y pequeñas áreas de discreción, como en la cultura del rol de Apolo. Esto permite el control de procesos y del comportamiento de las personas. En organizaciones

federales, hay muchos centros más pequeños, puesto que el ejercicio de la disección por el personal de la subsidiaria es crucial para que la subsidiaridad funcione. Esto es más similar a la cultura de tareas de Atenea. Según Handy, los directivos tienen que aprender a perdonar los fallos y no siempre castigarlos, porque de esta manera es cómo el aprendizaje toma lugar.

### **2.3.12. La organización transnacional (por Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal)**

Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal son dos académicos de escuelas de negocios que han investigado el funcionamiento interno de las corporaciones. Bartlett es profesor en la Harvard Business School mientras que Ghoshal está en la London Business School.

Sus investigaciones les permitieron proponer una nueva estructura organizacional, con su propio pensamiento directivo distintivo, la cual era necesaria para tener éxito en el entorno de negocios globales que existen en la actualidad. Bartlett y Ghoshal mantienen que las compañías más grandes del mundo están en cambio, porque las presiones globales las han forzado a repensar y replanificar sus estrategias mundiales tradicionales. Mientras algunas empresas han prosperado, muchas otras han tenido que luchar para sobrevivir. Incluso dentro de un sector particular, grandes diferencias han sido manifestadas en sus resultados<sup>34</sup>.

La clave según Bartlett y Ghoshal es la capacidad de una organización para ser efectiva en operaciones internacionales. Esto es una combinación de su postura estratégica, su estructura organizativa y su actitud para el aprendizaje y la innovación. Para cada empresa, las características particulares de su capacidad organizacional han sido creadas a lo largo de las pasadas décadas en respuesta al enfrentamiento con los problemas que han ido surgiendo. Este patrimonio administrativo es un activo organizacional, que tiene

---

<sup>34</sup> En el sector de la electrónica de consumo, por ejemplo, la corporación japonesa Matsushita ha prosperado mientras que la American General Electric fue eventualmente forzada a vender su negocio en este sector.

que ser examinado cuidadosamente y cuestionado, ya que es también un impedimento para la adaptación de nuevas demandas en entornos globales.

En 1980, tres tipos distintivos de empresas que afectaban a más de un país, cada una con capacidades distintas, pudieron ser identificadas:

- Las compañías multinacionales,
- Las compañías globales, y
- Las compañías internacionales.

Las compañías multinacionales han desarrollado una postura y una estructura estratégica que les permite ser muy sensibles a las diferencias en entornos nacionales. Su capacidad clave es la receptividad. Ellos construyen una fuerte presencia local para responder a las oportunidades del mercado local y están preparadas para variar sus productos e incluso sus negocios cuando es necesario en cada país. Estas compañías desarrollan enlaces con la infraestructura del país, creando además conglomerados. Ellas son confederaciones relativamente descentralizadas con recursos y responsabilidades distribuidas. La ejecución del control puede estar limitada un poco más que la supervisión de los resultados financieros.

Las compañías globales son aquellas que están conducidas por la necesidad de realizar operaciones globales y comunes, y están además mucho más centralizadas en sus decisiones estratégicas y operacionales. Su capacidad clave es la eficiencia. Ellas obtienen ventajas de costes a través de la construcción de una escala mundial que facilita la distribución de productos estándar a mercados de todo el mundo. En este tipo de compañías, el centro mantiene un fuerte control en la toma de decisiones, y las operaciones externas son vistas como mecanismos de entrega al mercado global. Los productos y las estrategias son desarrollados para explotar aquello que es visto como un mercado único mundial.

En las compañías internacionales la principal estrategia es transferir y adaptar el conocimiento y la experiencia de la empresa madre a los mercados exteriores. Su

capacidad clave es la transferencia del aprendizaje. La compañía madre retiene considerable influencia sobre las unidades locales, aunque tiene la suficiente libertad para adaptar los productos y las ideas que vienen desde la central. Las compañías de este tipo suelen funcionar como una federación coordinada en que las subsidiarias tienen más autonomía que en las compañías globales pero menos que en las empresas multinacionales. Las funciones particulares como la I+D, el desarrollo y la financiación de productos y de mercados están reservadas para la central. Por esto, hay un grado de beneficio en la receptividad de los mercados locales y del desarrollo global integrado.

En la última década, debido a las turbulencias en el entorno global, ninguno de estos tres tipos de estructuras y sus capacidades respectivas han sido suficiente para obtener éxitos. La mayoría de clientes solicitan a las compañías que sus productos sean diferenciadores – como ocurre en las compañías multinacionales – pero con una alta calidad y a costes bajos – como pasa en las compañías globales. Además, existe frecuentes cambios en los entornos económicos, tecnológicos, políticos y sociales que hacen que la empresa sea bastante sensible. No obstante, la organización tiene que seguir construyendo capacidades para continuar siendo sensible a los inevitables cambios que ocurren en distintos sectores.

Según Bartlett y Ghoshal, una nueva forma de organización ha aparecido como consecuencia de esta situación global y compleja en continuo cambio. Esta no requiere ni receptividad, ni eficiencia, ni aprendizaje como capacidad clave, sino que necesita las tres simultáneamente para conseguir sus objetivos.

Esta nueva forma organizacional se define como transnacional, en la que los directivos aceptan que cada uno de los tres tipos de organizaciones anteriores son simplemente partes que explican los éxitos de una forma parcial, mientras que la suma de ellas permite observar las causas globales de los éxitos de una empresa. Bartlett y Ghoshal hacen énfasis en el concepto de la organización transnacional como un tipo ideal y sofisticado de dirección a través del cual las organizaciones que están situadas en varios países tienen que desarrollar para obtener y retener competitividad global.

En las compañías transnacionales se desarrolla una estructura de trabajo en red integrado en la que ni la centralización ni la descentralización es considerada como un principio, aunque las decisiones sobre la localización y la autoridad tienen que llevarse a cabo. Ciertas actividades pueden ser más centralizadas dentro del país de origen<sup>35</sup>, aunque en otras están más concentradas en ciertas subsidiarias<sup>36</sup> o incluso en algunas otras están descentralizadas en muchas operaciones nacionales<sup>37</sup>.

Hay un considerable grado de especialización funcional y nacional, el cual requiere las interdependencias para ser bien dirigidas. Frecuentemente estas interdependencias están diseñadas para construir una cooperación auto impuesta entre las distintas unidades, tales como cuando una subsidiario depende de otra para un rango de un producto, mientras ésta depende de la primera para otra.

Las organizaciones transnacionales requieren un planteamiento desde las formas previas de las operaciones internacionales. Su dirección tiene la tarea clave del desarrollo de un conjunto de capacidades estratégicas y características organizacionales relevantes, como se muestra en la Tabla 2. 5.

Para obtener una competitividad global con activos y recursos dispersados e interdependientes se requiere equilibrar diversas capacidades y perspectivas. Como Hickson mostró, el grupo que alcance las tareas estratégicas más críticas conseguirá el poder. La compañía transnacional tiene que desarrollar una estructura organizativa multi-dimensional que legitime la diversidad y elimine cualquier tendencia o prejuicio que favorezca la dirección de cualquier función particular, producto o área geográfica.

---

<sup>35</sup> Las actividades que se encuentran centralizadas en el país de origen, en la mayoría de casos, son la investigación base y las funciones de tesorería.

<sup>36</sup> Ejemplos de concentraciones en subsidiarias son la producción de componentes en economías de bajos costes y el desarrollo técnico en países con una sofisticada infraestructura tecnológica.

<sup>37</sup> La centralización en operaciones nacionales suele representarse a través de los montajes de productos diferenciados o las ventas.

**Tabla 2. 5. Construcción y dirección transnacional**

<b>Capacidades estratégicas</b>	<b>Características organizacionales</b>	<b>Tareas de dirección</b>
Competencias globales	Activos y recursos dispersados e interdependientes	Legitimando perspectivas y capacidades diversas
Flexibilidad multinacional	Roles de las subsidiarias de especialización y diferenciación	Desarrollando múltiples procesos de coordinación flexibles
Aprendizaje en todo el mundo	Desarrollo mutuo y distribución mundial del conocimiento	Construyendo una visión compartida y un compromiso individual

*Fuente: Barlett y Ghoshal (1989)*

De forma similar, la transnacional necesita desarrollar procesos flexibles de coordinación entre los roles más altos de especialización y de diferenciación de sus subsidiarias. Esto no puede depender de un camino óptimo para obtener el control. Existen distintos caminos posibles, normalmente asociados a la cultura del país. Por ejemplo, el camino preferido de los americanos para implantar sistemas de control formalizados, o el camino preferido de los japoneses para diseñar la estructura de toma de decisiones centralizadas o el camino preferido por los europeos de un proceso de socialización para instalar una cultura de empresa común son inadecuados para la forma transnacional. Esto requiere un portafolio de procesos de coordinación altamente flexible. Se han usado distintas formas de actuar ante los cuatro tipos de subsidiarias nacionales.

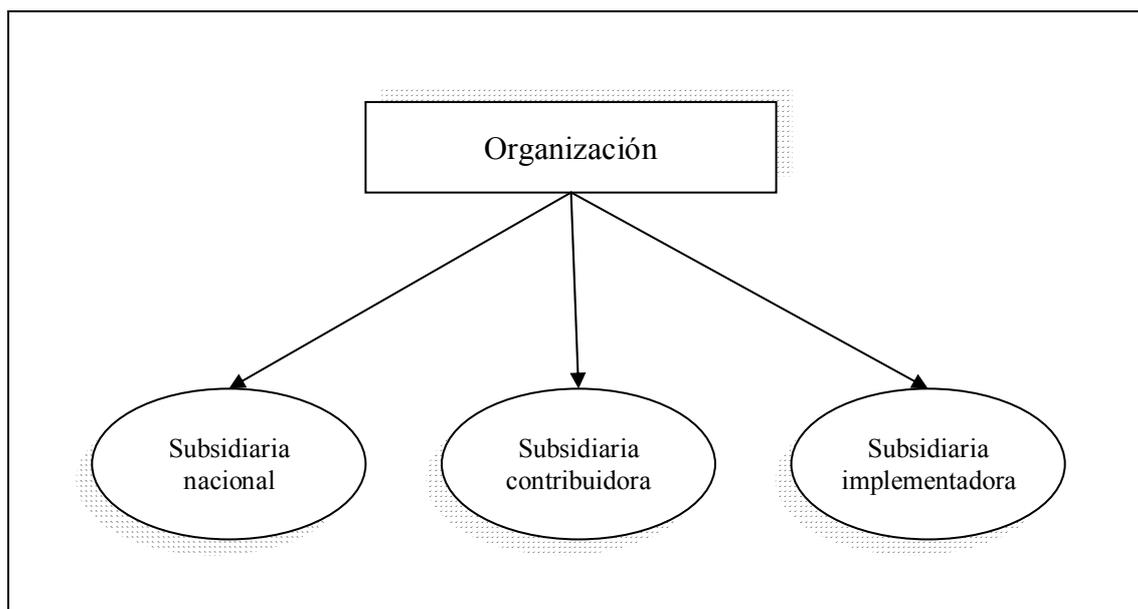
Un tipo de subsidiaria nacional puede actuar como un líder estratégico en el mercado de un producto particular, como sucede con la empresa Philips en el Reino Unido donde su subsidiaria es líder en el mercado de los teletextos. El planteamiento dominante en la coordinación, en estos casos, es el proceso de socialización.

Otro tipo de subsidiaria puede actuar con un rol de contribuidor. Este tipo tiene una buena capacidad de recursos locales pero está operando en un mercado de limitada

importancia estratégica. La subsidiaria Australiana de Ericsson realiza importantes contribuciones en el desarrollo de sus teléfonos, sin embargo su mercado está muy limitado. Por este motivo, se tiene que orientar hacia contribuciones más amplias en operaciones internacionales. En este caso, un enfoque adecuado es la coordinación de las sedes directamente.

Otro tipo de subsidiaria es la implementadora, la cual realiza las operaciones de la corporación en un mercado de potencial limitado. Este tipo – la subsidiaria implementadora – es coordinada por sistemas formalizados, los cuales requieren menos tiempo de dirección corporativa. Las subsidiarias, que se establecen en un país, pueden tener la función de reajustar los productos de la compañía madre para su introducción en ese país, en estos casos la subsidiaria es implementadora.

**Figura 2. 14. Los tres tipos de subsidiarias**



*Fuente propia basada en los trabajos de Barlett y Ghoshal*

La diferenciación interna de los roles de las compañías subsidiarias, y de los tipos de procesos de coordinación puede conducir a fuertes conflictos en las transnacionales. La necesidad de compartir alrededor del mundo el conocimiento puede causar también dificultades. Por lo tanto, la tarea clave de la dirección central es la necesidad de

unificar la organización a través de una visión corporativa compartida. Esto requiere claridad, continuidad y coherencia de intenciones.

Las organizaciones transnacionales tienen que trabajar en establecer y comunicar estos atributos si tienen la intención de formular las bases para la generación de las responsabilidades individuales. Esto requiere, entre otras cosas, un sistema de dirección de recursos humanos sofisticado, que ponga particular atención a la formación y al desarrollo, y a una dirección de carreras profesiones en un contexto internacional.

Bartlett y Ghoshal afirman que la estructura transnacional compleja no es simplemente una estructura matricial sofisticada, sino que es mucho más, debido a que es necesario un nuevo conjunto de estructuras mentales de dirección para comprender la naturaleza multi dimensional de las tareas, y estar preparado para interactuar abiertamente y flexiblemente con los demás.

**Bibliografía**

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). 'Managing across Borders: New organizational Responses', *Sloan Management Review*, Fall, pp. 43-53.
- Boyett, J., & Boyett, J. (1998). *The guru guide*. John Wiley & Sons.
- Bueno, E. (1997). *Organización de empresas*. Ediciones Pirámide.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Harvard University Press.
- Gouldner, A. W. (1955). *Patterns of industrial bureaucracy*. Routledge & Kegan Paul.
- Handy, C. (1985). *Understanding organizations*. 3<sup>rd</sup> edn. Penguin.
- Handy, C. (1995). 'Trust and the virtual organization', *Harvard Business Review*, May-June, pp. 40-50.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory. Modern symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E. & Pennings, J. M. (1971). 'A strategic contingencies theory of intraorganizational power', *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 216-229.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., Pennings, J. M., & Schneck, R. E. (1974). 'Structural conditions of intraorganizational power', *Administrative Science Quarterly*, 19, pp. 22-44.
- Jaques, E. (1976). *A general theory of bureaucracy*. Heinemann.
- Miller, D., & Dröge, C. (1986). 'Psychological and traditional determinants of structure', *Administrative Science Quarterly*, 31, pp. 539-560.
- Miller, D. (1987). 'Strategic making and structure: analysis and implications for performance', *Academy of Management Journal*, 30, pp. 7-32.
- Miller, D., Dröge, C., & Toulouse, J. M. (1988). 'Strategic process and content as mediators between organizational context and structure', *Academy of Management Journal*, 31, pp. 544-569.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. Free Press.

- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1998). *Strategy Process, The - European Edition (Revised)*. Prentice-Hall.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). 'Dimensions of organization structure', *Administrative Science Quarterly*, 13, pp. 65-91.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). 'An empirical taxonomy of structures of work organizations', *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 115-126.
- Pugh, D. S. (1973). 'The measurement of organization structures: Does context determine form', *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 19-34.
- Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (1989). *Writers on organization*. Ashgate.
- Pugh, D. S. (1997). *Organization theory*. 4<sup>th</sup> edn. Penguin.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press: New York.
- Williamson, O. E. (1986). *Economic organization*. Wheatsheaf Books.
- Woodward, J. (1980). *Industrial organizations: Theory and Practice*. 2<sup>nd</sup> edn. Oxford University Press: Oxford.

