



# Administración

UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL

Harold Koontz  
Heinz Weihrich  
Mark Cannice

14ª edición

**Mc  
Graw  
Hill**



# Administración

UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL





# Administración

UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL

Decimocuarta edición

**Harold Koontz**

University of California, Los Angeles

**Heinz Wehrich**

University of San Francisco

**Mark Cannice**

University of San Francisco

**Revisión técnica**

**México**

**Luis Fernando Cabrera**

Director Escuela de Negocios

Rectoría de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Campus Ciudad de México, Campus Santa Fe

**Lucía Yfarraguerri Villarreal**

Universidad Iberoamericana

Departamento de Estudios Empresariales  
Campus Ciudad de México

**Mónica Río Nevado de Zelaya**

Universidad Francisco Marroquín  
Facultad de Ciencias Económicas,  
Guatemala

**Cora Yolanda Narcia Constandse**

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración

**María del Carmen Pereda Barrios**

Universidad Panamericana, Ciudad de México  
Escuela de Ciencias  
Económicas y Empresariales

**María del Rosario Trejo**

Instituto Politécnico Nacional  
UPIICSA

**Fermín Guevara de la Rosa**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Baja California  
Campus Tijuana, México

**Carlos Ruiz Díaz**

Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría  
y Administración

**Costa Rica**

**Juan Carlos Rojas**

Universidad Nacional Costa Rica

**Yorlenny Zavala**

Universidad Latina,  
sede San Pedro, Costa Rica

**Ronald Brenes Sánchez**

Instituto Tecnológico  
de Costa Rica

**Juan Carlos Leiva**

Instituto Tecnológico  
de Costa Rica

**Sonia Ceciliano Valverde**

Universidad Latina, Campus Heredia  
Costa Rica

**El Salvador**

**Carlos Edmundo Sayes**

Universidad Católica, El Salvador

**Venezuela**

**Ramos Marmely Rosel**

Universidad Central de Venezuela



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK  
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL  
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

**Director General México:** Miguel Ángel Toledo Castellanos

**Editor sponsor:** Jesús Mares Chacón

**Coordinadora editorial:** Marcela Rocha Martínez

**Editora de desarrollo:** Karen Estrada Arriaga

**Supervisor de producción:** Zeferino García García

**Traducción:** María Jesús Herrero Díaz y Manuel Ortiz Staines<sup>†</sup>

# Administración

UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL

Decimocuarta edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,  
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



## Educación

DERECHOS RESERVADOS © 2012, 2008, respecto a la decimocuarta edición en español por:  
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

*A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,

Pisos 16 y 17, Colonia Desarrollo Santa Fe

Delegación Álvaro Obregón

C.P. 01376, México D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

**ISBN 978-607-15-0759-4**

ISBN 978-970-10-6524-2 (de la edición anterior)

Copyright © 2012, para Heinz Weihrich, Mark Cannice y Karen Hanah of the Koontz Estate.  
All rights reserved

1234567890

1345678902

Impreso en México

*Printed in Mexico*

En memoria de Harold Koontz, pionero en la educación administrativa que *despejó la jungla de la teoría administrativa* al organizar el conocimiento gerencial según las funciones administrativas, el marco utilizado en los libros de texto populares de hoy.

A mi esposa Ursula  
*Heinz Weibrich*

A mi familia  
*Mark Cannice*



Sobre los autores .....	XV
Prefacio .....	XVIII
Prólogo a la decimocuarta edición .....	XXIII
Agradecimientos .....	XXVI

## Parte 1 El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global .....

1

### Capítulo 1 Administración: ciencia, teoría y práctica .....

3

Definición de la administración: su naturaleza y propósito .....	4
Administrar: ¿ciencia o arte? .....	15
Evolución del pensamiento administrativo .....	16
Historia de una selección de innovaciones administrativas .....	20
Modelos de análisis administrativo: ¿una jungla de teorías administrativas? .....	21
Enfoque sistemático del proceso administrativo .....	27
Insumos y solicitantes .....	27
Funciones de los gerentes .....	30
Modelos de sistemas administrativos y la organización de este libro .....	32
Resumen .....	33
Ideas y conceptos básicos .....	33
Para analizar .....	34
Ejercicios y actividades .....	34
Investigación en internet .....	34
Caso internacional 1.1: El iPad 2 de Apple: ¿la tableta a superar? .....	35

### Capítulo 2 Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética .....

39

Operar en una sociedad plural .....	41
Entorno tecnológico .....	42
Entorno ecológico .....	42
Responsabilidad social de los administradores .....	44
Ética en la administración .....	49
La confianza como base de la administración del cambio .....	58
Resumen .....	58
Ideas y conceptos básicos .....	59
Para analizar .....	59
Ejercicios y actividades .....	59
Investigación en internet .....	60
Caso internacional 2.1: Espiritualidad en el centro de trabajo .....	60

### Capítulo 3 Administración global, comparada y de calidad .....

63

Administración internacional y corporaciones multinacionales .....	64
Alianzas entre países y bloques económicos .....	70
Administración internacional: diferencias culturales y entre países .....	75
La ventaja competitiva de las naciones de Porter .....	85
Resumen .....	91
Ideas y conceptos básicos .....	92
Para analizar .....	92
Ejercicios y actividades .....	92
Investigación en internet .....	92

Caso internacional 3.1: Starbucks: la calidad más la conciencia social venden en todo el mundo .....	93
<b>Conclusiones de la parte 1: El fundamento de la administración global y empresarial .....</b>	<b>94</b>
Enfoque internacional: China: el nuevo gigante económico .....	94
Enfoque empresarial: Silicon Valley y el entorno de la administración empresarial .....	98
Caso de la industria automovilística global: ¿Será el auto chino de Geely el siguiente Nano indio? .....	101
Caso internacional 3.2: Aplicación de la teoría neoclásica al Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA) .....	102
<b>Parte 2 Planeación .....</b>	<b>105</b>
<b>Capítulo 4 Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos .....</b>	<b>107</b>
Tipos de planes .....	108
Pasos de la planeación .....	113
Objetivos .....	117
Conceptos en evolución de la administración por objetivos .....	123
Resumen .....	125
Ideas y conceptos básicos .....	126
Para analizar .....	126
Ejercicios y actividades .....	126
Investigación en internet .....	127
Caso internacional 4.1: Desarrollo de metas verificables .....	127
<b>Capítulo 5 Estrategias, políticas y premisas de planeación .....</b>	<b>129</b>
La naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas .....	130
El proceso de planeación estratégica .....	131
La matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación .....	136
Matriz de portafolio: una herramienta para asignar recursos .....	142
Principales tipos de estrategias y políticas .....	142
Jerarquía de las estrategias de la compañía .....	144
Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter .....	145
Premisas y pronósticos de planeación .....	146
Resumen .....	148
Ideas y conceptos básicos .....	148
Para analizar .....	148
Ejercicios y actividades .....	149
Investigación en internet .....	149
Caso internacional 5.1: El Nano de Tata, el auto más barato del mundo .....	149
<b>Capítulo 6 Toma de decisiones .....</b>	<b>151</b>
La importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional .....	152
Desarrollo de alternativas y el factor limitante .....	154
Evaluación de alternativas .....	156
Seleccionar una alternativa: tres enfoques .....	159
Decisiones programadas y no programadas .....	161



Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo .....	162
Creatividad e innovación .....	164
Resumen .....	168
Ideas y conceptos básicos .....	169
Para analizar .....	169
Ejercicios y actividades .....	169
Investigación en internet .....	169
Caso internacional 6.1: Carrefour: ¿hacia dónde ir? .....	170

## **Conclusiones de la parte 2: Planeación mundial y empresarial ..... 171**

Análisis FODA de las ventajas y desventajas competitivas de India .....	171
Prácticas de planeación y toma de decisiones en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia .....	178
Enfoque empresarial: Elaborar un plan de negocios para un proyecto empresarial .....	185
Caso de la industria automovilística global: La fusión Daimler-Chrysler: ¿un nuevo orden mundial? .....	189
Caso internacional 6.2: Heladería Bon: en busca de nuevos mercados .....	194

## **Parte 3 Organización ..... 197**

### **Capítulo 7 Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería ... 199**

Organización formal e informal .....	200
División organizacional: el departamento .....	202
Niveles organizacionales y la gestión administrativa .....	202
Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor e intraemprendedor .....	206
Reingeniería de la organización .....	209
La estructura y el proceso de organizar .....	212
Preguntas básicas que debe hacerse una organización efectiva .....	213
Resumen .....	214
Ideas y conceptos básicos .....	214
Para analizar .....	214
Ejercicios y actividades .....	215
Investigación en internet .....	215
Caso internacional 7.1: Expandir una empresa de capital de riesgo desde Silicon Valley hasta Bangalore .....	215

### **Capítulo 8 Estructura de la organización: departamentalización ..... 217**

Departamentalización por funciones de la empresa .....	218
Departamentalización por territorio o geográfica .....	219
Departamentalización por grupo de clientes .....	220
Departamentalización por producto .....	221
Organización matricial .....	223
Unidades estratégicas de negocio .....	224
Estructuras organizacionales para el ambiente global .....	227
La organización virtual .....	227
La organización sin fronteras .....	229
Elección del modelo de departamentalización .....	229
Resumen .....	231
Ideas y conceptos básicos .....	231
Para analizar .....	231
Ejercicios y actividades .....	232

Investigación en internet .....	232
Caso internacional 8.1: GM (General Motors): motores generales, motores generosos o motores del gobierno .....	232
<b>Capítulo 9 Autoridad de línea, personal de <i>staff</i>, delegación de poder de decisión y descentralización .....</b>	<b>235</b>
Autoridad y poder .....	236
Delegación del poder de decisión .....	238
Conceptos de autoridad de línea, personal de <i>staff</i> y autoridad funcional .....	240
Descentralización de la autoridad .....	241
Delegación de autoridad .....	242
El arte de delegar .....	243
Recentralización de la autoridad y equilibrio como claves de la descentralización .....	246
Resumen .....	247
Ideas y conceptos básicos .....	247
Para analizar .....	247
Ejercicios y actividades .....	248
Investigación en internet .....	248
Caso internacional 9.1: McDonald's: comida rápida alrededor del mundo .....	248
<b>Capítulo 10 Organización efectiva y cultura organizacional .....</b>	<b>253</b>
Evitar errores al organizar mediante la planeación .....	254
Evitar la inflexibilidad organizacional .....	255
La necesidad de reajuste y cambio .....	256
Hacer efectivo el trabajo del personal de <i>staff</i> .....	257
Comprender las relaciones de autoridad .....	257
Evitar conflictos mediante la aclaración .....	259
Garantizar la comprensión de la organización .....	261
Promover una cultura organizacional apropiada .....	262
Resumen .....	266
Ideas y conceptos básicos .....	267
Para analizar .....	267
Ejercicios y actividades .....	267
Investigación en internet .....	267
Caso internacional 10.1: Reestructuración de la compañía coreana Daewoo .....	268
<b>Conclusiones de la parte 3: Organización global y empresarial .....</b>	<b>270</b>
Prácticas organizativas en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia .....	270
Enfoque internacional: ¿Quiénes son los campeones del servicio a clientes? .....	273
Enfoque empresarial: Tipos legales de organización y propiedad intelectual de nuevos proyectos .....	274
Caso de la industria automovilística global: Cómo nació el Lexus y su éxito en Estados Unidos, pero, ¿lo tendrá en Japón? .....	277
Caso internacional 10.2: Tu zapato .....	279
<b>Parte 4 Integración de personal .....</b>	<b>281</b>
<b>Capítulo 11 Administración y selección de recursos humanos .....</b>	<b>283</b>
Definición de la integración de personal .....	284
Enfoque sistemático de la administración de recursos humanos: introducción a la función de la integración de personal .....	285

Factores situacionales que afectan la integración de personal .....	289
Selección: hacer coincidir a la persona con el puesto .....	298
Introducción al enfoque sistémico en la selección .....	299
Requisitos del cargo y diseño del puesto .....	300
Habilidades y características personales necesarias en los administradores .....	302
Confrontar las aptitudes con los requisitos del puesto .....	304
El proceso de selección, técnicas e instrumentos .....	306
Orientación y socialización para los nuevos empleados .....	311
Administrar los recursos humanos de camino hacia el 2020 .....	312
Resumen .....	313
Ideas y conceptos básicos .....	313
Para analizar .....	314
Ejercicios y actividades .....	314
Investigación en internet .....	314
Caso internacional 11.1: Reclutando talentos en Infosys .....	314
<b>Capítulo 12 Evaluación de desempeño y plan de carrera .....</b>	<b>317</b>
Elegir criterios de evaluación .....	318
Evaluar a los gerentes con base en objetivos cuantificables .....	319
Evaluación de los administradores como gerentes: sugerencia de un programa .....	325
Un método para la evaluación de equipos .....	327
Aplicación de <i>software</i> en la revisión del desempeño .....	328
Las recompensas y el estrés de administrar .....	329
Formulación de la estrategia de la carrera profesional .....	332
Resumen .....	338
Ideas y conceptos básicos .....	338
Para analizar .....	339
Ejercicios y actividades .....	339
Investigación en internet .....	339
Caso internacional 12.1: Directora ejecutiva administra conforme al libro de texto .....	339
Caso internacional 12.2: Incentivos: aliento a la productividad .....	340
<b>Capítulo 13 Administrar el cambio mediante el desarrollo de los administradores y la organización .....</b>	<b>343</b>
Proceso de capacitación y desarrollo del administrador .....	344
Aproximaciones al desarrollo del administrador: capacitación en el puesto .....	347
Enfoques del desarrollo de administradores: capacitación interna y externa .....	350
Evaluación y relevancia de los programas de capacitación y desarrollo .....	355
Administrar el cambio .....	355
Conflicto organizacional .....	359
Desarrollo organizacional .....	360
La organización que aprende .....	362
Resumen .....	364
Ideas y conceptos básicos .....	364
Para analizar .....	365
Ejercicios y actividades .....	365
Investigación en internet .....	365
Caso internacional 13.1: Jack Welch dirige el cambio organizacional en GE .....	365
<b>Conclusiones de la parte 4: Integración de personal global y empresarial .....</b>	<b>367</b>
Práctica de integración de personal en Japón, Estados Unidos, la República Popular China, México y Colombia .....	367

Enfoque internacional: Capacitación y desarrollo para el mercado global: el modelo alemán-europeo .....	371
Enfoque empresarial: Atraer talento para la nueva empresa de alta intensidad .....	374
Caso de la industria automovilística mundial: Las trayectorias profesionales de los directores generales de Toyota, Volkswagen (VW), Ford y General Motors (GM) .....	377
Caso internacional 13.2: Impresiones FISA .....	379

## **Parte 5 Dirección** ..... **383**

### **Capítulo 14 Factores humanos y motivación** ..... **385**

Factores humanos en la administración .....	386
Motivación .....	388
Uno de los primeros modelos de comportamiento: teoría X y teoría Y de McGregor .....	389
Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow .....	391
La teoría ERG de Alderfer .....	392
Teoría de la motivación-higiene de Herzberg .....	393
Teoría de la expectativa de la motivación .....	394
Teoría de la equidad .....	397
Teoría del establecimiento de metas de la motivación .....	398
Teoría del reforzamiento de Skinner .....	399
Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland .....	400
Técnicas especiales de motivación .....	401
Enriquecimiento del puesto .....	405
Enfoque sistémico y contingente de la motivación .....	407
Resumen .....	407
Ideas y conceptos básicos .....	408
Para analizar .....	408
Ejercicios y actividades .....	409
Investigación en internet .....	409
Caso internacional 14.1: Administrar a la manera Hewlett-Packard: ¿continuará? .....	409

### **Capítulo 15 liderazgo** ..... **411**

Definir el liderazgo .....	412
Componentes del liderazgo .....	413
Enfoques en las características del liderazgo .....	415
Enfoque en el liderazgo carismático .....	416
Comportamiento y estilos de liderazgo .....	417
Enfoque situacional o de contingencia del liderazgo .....	423
Liderazgo transaccional y transformacional .....	430
Resumen .....	431
Ideas y conceptos básicos .....	432
Para analizar .....	432
Ejercicios y actividades .....	432
Investigación en internet .....	433
Caso internacional 15.1: Perfiles de dos visionarios: Bill Gates y Steve Jobs .....	433

### **Capítulo 16 Comités, equipos y toma grupal de decisiones** ..... **437**

Naturaleza de los comités y grupos .....	438
Motivos para utilizar comités y grupos .....	440
Desventajas y mal uso de los comités .....	443
La operación exitosa de comités y grupos .....	443
Conceptos adicionales de grupo .....	446
Equipos .....	448

Conflicto en comités, grupos y equipos .....	451
Resumen .....	451
Ideas y conceptos básicos .....	452
Para analizar .....	452
Ejercicios y actividades .....	452
Investigación en internet .....	452
Caso internacional 16.1: Fusionarse o no fusionarse: ésa es la cuestión para HP, Compaq y Fiorina, directora ejecutiva de HP .....	453

## **Capítulo 17 Comunicación ..... 455**

Propósito de la comunicación .....	456
Proceso de comunicación .....	457
Comunicación en la organización .....	459
Barreras e interrupciones a la comunicación .....	466
Hacia la comunicación efectiva .....	470
Medios electrónicos en la comunicación .....	474
Resumen .....	477
Ideas y conceptos básicos .....	477
Para analizar .....	477
Ejercicios y actividades .....	478
Investigación en internet .....	478
Caso internacional 17.1: ¿Se pudo haber evitado el accidente del Challenger? .....	478
Caso internacional 17.2: Maderazza: los retos de una empresa familiar .....	479

## **Conclusiones de la parte 5: Liderazgo global y empresarial ..... 483**

Prácticas de dirección en Japón, Estados Unidos, República Popular China, México y Colombia .....	483
Enfoque internacional: Dirigir en culturas distintas .....	486
Enfoque empresarial: Características de los líderes empresariales y comunicación mediante la breve descripción .....	488
Caso de la industria automovilística global: Liderazgo en Ford: con Bill Ford al volante, ¿hacia dónde conducirá? .....	491

## **Parte 6 Control ..... 493**

### **Capítulo 18 Sistema y proceso de control ..... 495**

Proceso de control básico .....	496
Puntos de control clave, estándares y puntos de referencia ( <i>benchmarking</i> ) .....	498
El control como sistema de realimentación .....	501
Información y control en tiempo real .....	502
Control preventivo o anticipativo .....	504
Control del desempeño general .....	507
Control de pérdidas y ganancias .....	509
Control mediante el rendimiento de la inversión .....	510
Auditorías administrativas y empresas contables .....	510
Control burocrático y de clan .....	510
Requisitos de los controles efectivos .....	511
Resumen .....	513
Ideas y conceptos básicos .....	514
Para analizar .....	514
Ejercicios y actividades .....	514

Investigación en internet .....	515
Caso internacional 18.1: Walmart en Estados Unidos y todo el mundo .....	515
<b>Capítulo 19 Técnicas de control y tecnologías de la información .....</b>	<b>519</b>
Presupuesto como dispositivo de control .....	520
Dispositivos tradicionales de control no presupuestal .....	521
Análisis de red tiempo-suceso .....	521
Tecnologías de la información .....	528
Administrar por números .....	530
Uso de las computadoras en el manejo de información .....	531
El fenómeno Twitter .....	533
Oportunidades y retos creados por las tecnologías de la información .....	534
Seguridad de la información .....	540
Economía digital, <i>e-commerce</i> y comercio móvil .....	540
Resumen .....	545
Ideas y conceptos básicos .....	546
Para analizar .....	547
Ejercicios y actividades .....	547
Investigación en internet .....	547
Caso internacional 19.1: Amazon.com: el mayor minorista en línea de Estados Unidos .....	547
<b>Capítulo 20 Productividad, administración de operaciones y gestión de la calidad .....</b>	<b>549</b>
Problemas de la productividad y su medición .....	550
Administración de la producción y de operaciones: manufactura y servicio .....	551
Medición de la calidad en la era de la información .....	552
Sistema de administración de operaciones .....	552
Herramientas y técnicas para mejorar la productividad .....	559
Administración de las cadenas de suministros y valor .....	567
Integración de la cadena de valor con las funciones gerenciales .....	570
Resumen .....	570
Ideas y conceptos básicos .....	571
Para analizar .....	571
Ejercicios y actividades .....	572
Investigación en internet .....	572
Caso internacional 20.1: La estrategia de producción global de Toyota .....	572
<b>Conclusiones de la parte 6: Control y retos globales, y control empresarial .....</b>	<b>575</b>
Prácticas de control en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia .....	575
Enfoque internacional: El futuro de la administración global .....	577
Enfoque empresarial: Administración en situaciones de rápido crecimiento y liquidez .....	581
Caso de la industria automovilística global: ¿Qué auto del futuro quiere? .....	584
Caso internacional 20.2: Unidad de Estudio de Materiales Instituto Tecnológico Superior Salvadoreño .....	585
<b>Apéndice A: Resumen de principios o lineamientos fundamentales de las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control .....</b>	<b>589</b>
<b>Apéndice B: Encuesta de la excelencia en la administración .....</b>	<b>601</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>609</b>
<b>Créditos de fotografías .....</b>	<b>621</b>
<b>Índice onomástico .....</b>	<b>623</b>
<b>Índice de empresas y organizaciones .....</b>	<b>633</b>
<b>Índice analítico .....</b>	<b>638</b>



### Harold Koontz<sup>†</sup>

Fue un activo administrador de empresas y funcionario del gobierno; también profesor universitario, presidente y director de varios consejos de compañías importantes, consultor administrativo y conferencista internacional de alta dirección, así como autor de innumerables libros y artículos. Desde 1950 se dedicó a dar cátedra en administración; en 1962, ingresó a la University of California en Los Ángeles como titular de la cátedra Mead Johnson; de 1979 a 1982 se desempeñó como canciller mundial de la International Academy of Management, y fue autor o coautor de 19 obras y más de 90 artículos en publicaciones especializadas. Sus obras cumbre *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, en su decimocuarta edición, y *Principios de administración* (7a. edición, McGraw-Hill Interamericana) han sido traducidas a 16 idiomas; otra obra de su autoría es *Board of Directors and Effective Management*, la cual recibió el Academy of Management Book Award en 1968.

Después de hacer un doctorado en Yale, el profesor Koontz fue asistente del consejo de fideicomisarios del New Haven Railroad, director de la División de Tráfico de la War Production Board, asistente del vicepresidente de la Association of American Railroads, asistente del presidente de TransWorld Airlines y director de ventas de Convair; además se desempeñó como consultor de administración para las empresas: Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Purex Corporation, KLM Royal Dutch Airlines, Metropolitan Life Insurance Company, Occidental Petroleum Corporation y General Telephone Company, entre otras. Entre los honores que recibió se incluyen su elección como miembro de la American Academy of Management y de la International Academy of Management. Recibió el Mead Johnson Award en 1962 y el Society for Advancement of Management Taylor Key Award en 1974; además, su biografía se incluyó en las publicaciones *Who's Who in America*, *Who's Who in Finance and Industry* y en *Who's Who in the World*. Harold Koontz murió en 1984.

### Heinz Weihrich

Es catedrático emérito de administración global y ciencias del comportamiento en la University of San Francisco (USF); hizo un doctorado en la University of California en Los Ángeles (UCLA) y recibió el título de doctor *honoris causa* por la Universidad San Martín en Perú; fue especialista invitado en la University of California en Berkeley, la Harvard Business School y el Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST) Business School de Seúl. Sus campos de estudio son la administración, la administración internacional y las ciencias del comportamiento. El doctor Weihrich ha impartido cátedras en la Arizona State University, la University of California en Los Ángeles (UCLA) y en distintos países como Austria, China (Beijing y Shanghai), Egipto, Francia, Alemania, Hong Kong, Jamaica, Kuwait, Malasia, México, Singapur, Corea del Sur, Suiza, Taiwán y Tailandia; también ha sido miembro del cuerpo académico de la Graduate School of Business Administration (GSBA) de Zurich, Suiza, y de la China European International Business School (CEIBS) en Shanghai, China. Además, ha sido profesor visitante en la Peking University de Beijing, la School of International Business and Economics (UIBE) de Beijing, la East China University of Science and Technology (ECUST) de Sanghai, y la University of Applied Science de Ludwigshafen, Alemania.

Ha publicado, como autor o coautor, más de 90 libros, considerando sus diversas ediciones y traducciones; es coautor del clásico *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14a. edición, McGraw-Hill Interamericana), el cual se ha traducido a 16 idiomas en sus diversas ediciones, y que fue escrito originalmente por Harold Koontz y Cyril O'Donnell, de quienes recibió

la estafeta para continuar escribiéndolos junto a Mark Cannice, y de *Essentials of Management: An International Perspective* (también en diversas ediciones en otros idiomas); el libro *Elementos de administración* (7a. edición, McGraw-Hill Interamericana) ha sido uno de los libros más vendidos en todo el mundo durante muchos años y en la edición en español durante más de 30 años; otro libro escrito junto con Koontz es *Management Excellence-Productivity through MBO*, el cual analiza un sistema administrativo orientado a objetivos y al éxito, título que también se ha traducido al chino, alemán, griego, italiano, japonés y español. Se han publicado cerca de 140 artículos suyos en distintas publicaciones especializadas de varios países, como *Human Resource Planning, Journal of Systems Management, Management International Review, Long Range Planning, The Academy of Management Executive* y *European Business Review*; en esta última publicación “Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix – an Alternative to Porter’s Model”, fue seleccionado como la investigación más destacada de 1999. Recientemente se ha enfocado a estudiar el mejoramiento de la competitividad global de las empresas y naciones, la administración estratégica, la excelencia administrativa y la estrategia de la carrera profesional.

Además de continuar sus actividades académicas, el doctor Weihrich realiza consultoría administrativa y desarrollo organizacional y funge como ejecutivo en Estados Unidos, Europa, África y Asia. En sus experiencias de consultoría, administrativas y docentes ha trabajado con Eastman Kodak, Volkswagen, Hughes Aircraft, ABB (Suiza), Mercedes-Benz, China Resources Co., Guangdong Enterprises (China) y el Institute Pembangunan Keusahawanan (Malasia); además ha impartido muchas conferencias sobre administración en Estados Unidos, Europa, Asia, México y Perú. Ha sido elegido como miembro de la International Academy of Management, el más alto honor conferido por el movimiento de administración internacional; además, su biografía ha sido incluida en *International Businessmen’s Who’s Who, Men of Achievement*, el *Dictionary of International Biography, International Leaders in Achievement, Who’s Who in California, Who’s Who in American Education, Marquis’ Who is Who in the West, Who’s Who in America, Who’s Who in the World, Five Thousand Personalities of the World* y en su página web disponible en: [http://www.usfca.edu/fac\\_staff/weihrichh/](http://www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/)

## Mark V. Cannice

El doctor Mark V. Cannice es un especialista, profesor y orador reconocido a nivel internacional sobre los temas de espíritu emprendedor y capital de inversión de riesgo; es catedrático de espíritu emprendedor e innovación en la University of San Francisco School of Management.

El doctor Cannice escribe el informe trimestral *Silicon Valley Venture Capitalist Confidence Index Report*<sup>®</sup>, de amplio seguimiento, publicado por *ProQuest* y que *Bloomberg Professional Services* hace llegar a 125 países (símbolo de indicador de noticias de Bloomberg: SVVCCI), mismo que ha sido nombrado en *Economist, Wall Street Journal, New York Times, Xinhua News Service, Der Spiegel, CNBC, National Public Radio* y muchos otros medios de comunicación. Además escribe un informe trimestral parecido sobre la industria china de capital de inversión de riesgo titulado *China Venture Capitalist Confidence Index Report*<sup>™</sup> (símbolo de indicador de noticias de Bloomberg: CVCCI). La investigación del catedrático Cannice sobre capital de riesgo y administración de tecnología se ha publicado en muchas revistas académicas líderes del sector (p. ej., *Management International Review, Journal of High Technology Management Research, Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance, Journal of Small Business and Entrepreneurship*), y es coautor de *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, 14a. edición (2012, publicada y distribuida por McGraw-Hill en cuatro idiomas).

El catedrático Cannice fundó el USF Entrepreneurship Program (Programa de Iniciativa Empresarial), que creció bajo su liderazgo hasta llegar a ser reconocido entre los mejores programas empresariales de Estados Unidos:

- 2004: 12o. lugar entre los campus más emprendedores de Estados Unidos según *Princeton Review* y *Forbes.com*
- 2005: Programa emprendedor universitario más destacado según *Entrepreneur Magazine*
- 2006: Entre los 25 programas más destacados en espíritu emprendedor de Estados Unidos según *Princeton Review* y *Entrepreneur Magazine*

También fundó la USF International Business Plan Competition (concurso internacional de plan de negocios), que atrajo a los mejores equipos emprendedores de estudiantes licenciados de todo el mundo y a cientos de capitalistas de inversión de riesgo y jueces ejecutivos emprendedores en las seis competencias internacionales que presidió.

El doctor Cannice ha asesorado e impartido clases a organismos gubernamentales y en universidades de Asia, África, Europa y América Latina sobre educación empresarial, discursos de apertura ante públicos de directores ejecutivos y de operaciones y abogados, y ha sido catedrático visitante en la Hong Kong University of Science and Technology (2006) y la Peking University (2005), las dos mejores universidades de China. Fundó su propia compañía, Pacific Business Development Inc., dedicada al comercio internacional. También sirvió nueve años en el ejército como oficial en activo para la Armada de Estados Unidos, en particular como comandante de patrulla de misiones en vuelo como director de una tripulación con operaciones militares en el Pacífico, donde fue ascendido a capitán de fragata en las Reservas de la Armada de Estados Unidos. Tiene un doctorado y una maestría en la Indiana University Kelley School of Business, un máster por la USF, y un B.S. de la United States Naval Academy (Annapolis).

Entre sus publicaciones se encuentran: “Metaphors Used by Venture Capitalists: Darwinism, Architecture, and Myth”, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, Routledge, 2010, con Art Bell; “Venture Capitalists Confidence, Asymmetric Information, and Liquidity Events”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 2009, con Cathy Goldberg; y “Venture Capitalists Confidence, Capital Commitments, and Capital Investments”, *International Journal of TechnoEntrepreneurship*, 2009, con Cathy Goldberg.

## Prefacio

El objetivo de este libro es preparar a hombres y mujeres para una carrera gerencial emocionante, desafiante y llena de recompensas. Durante muchos años las ediciones anteriores se han colocado entre las de mayor venta en el mundo, y durante más de un decenio, sobre todo las de América Latina, son de las publicaciones más vendidas entre hispanohablantes. La obra ha tenido una orientación internacional desde mucho antes de que estuviera de moda hacerlo. La decimocuarta edición evoluciona desde esa tradición y añade mucha información nueva respecto a la administración efectiva en el ambiente internacional del siglo XXI, además de incorporar contenido nuevo sobre la administración emprendedora en esta época de innovación constante. El punto de vista emprendedor que surge sobre la administración se integra en todo el libro junto con su dimensión internacional.

Como indica su título, *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, adopta un punto de vista internacional de la administración y, al mismo tiempo, comprendemos que es el espíritu empresarial lo que impulsa gran parte del éxito organizacional y personal. A través de investigaciones, viajes y enseñanzas en muchos países, los autores han aprendido de estudiantes, gerentes, emprendedores, capitalistas de riesgo y profesores, y han escuchado sus cuestionamientos; la respuesta se refleja en que usan la obra, que ha sido traducida a 16 idiomas. La perspectiva internacional es esencial porque las barreras nacionales se están derrumbando y se forman nuevas alianzas entre compañías y pueblos. En esta edición, como en las anteriores, los autores recurren a sus experiencias en los negocios e integran la teoría con la práctica, y hoy también destacan la perspectiva empresarial en Silicon Valley. A partir de su experiencia en el trabajo con muchos líderes de tal ecosistema empresarial, buscan incluir una perspectiva innovadora a la práctica de la administración que no se encuentra en otros textos de administración. Más allá de la discusión de problemas administrativos en el continente americano, se presta atención a temas en la Unión Europea y Asia, regiones que a veces se olvidan en otros libros de texto de administración.

### ¿Quién se beneficiará con este libro?

Todos aquellos que trabajan en organizaciones grandes o pequeñas, comerciales, no lucrativas o gubernamentales, ubicadas en Estados Unidos, América Latina, Asia, Europa, África o en cualquier otro lugar, se beneficiarán al aprender sobre los aspectos contemporáneos de la administración que se destacan en este libro; en concreto, los estudiantes universitarios que se interesen por los negocios, la administración, la ingeniería o las ciencias se favorecerán al aprender cómo aplicar su oficio o desenvolverse de la mejor manera posible en la organización de la cual quieran formar parte. Quienes aspiran a ser gerentes o ya lo son pero desean ser más efectivos, los profesionales que quieran entender la organización en la que trabajan y los emprendedores que requieren aprender cómo planear nuevos negocios y comunicar su ventaja competitiva a los inversionistas encontrarán que este libro es una fuente valiosa.

Las funciones gerenciales son esencialmente las mismas para los supervisores de primera línea, los gerentes medios y los altos ejecutivos; sin lugar a dudas hay considerables variaciones en el ambiente, el ámbito de autoridad y los tipos de problemas para los diversos cargos, pero todos los gerentes llevan a cabo las mismas funciones básicas para lograr resultados al establecer un ambiente para el desempeño efectivo y eficiente de los individuos que trabajan en grupos.

### Organización del libro

Como en ediciones anteriores, el conocimiento gerencial se clasifica según las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. El modelo sistémico que se utiliza a lo largo de la obra integra estas funciones en un sistema, además de enlazar a la empresa con su ambiente.

El punto de vista de sistema abierto que se sugiere es ahora más importante que en el pasado, pues el ambiente externo se ha vuelto más desafiante a partir de la internacionalización y más abierto por la comunicación vía internet.

La parte 1 cubre los fundamentos de la teoría y práctica administrativa global, y también introduce el modelo sistémico que sirve como marco del libro. Para dar una idea de la perspectiva de la obra, la parte 1 incluye capítulos sobre la administración y sus relaciones con el ambiente externo, la responsabilidad social y la ética, y para resaltar la orientación internacional también incorpora un capítulo sobre la administración global, comparativa y de la calidad.

Las partes 2 a 6 analizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Las perspectivas empresariales e internacionales de la administración se enfatizan en cada capítulo de la obra mediante sendas secciones, y también en cada una de las conclusiones de las seis partes; en concreto, las perspectivas internacionales y empresariales que se destacan en cada capítulo analizan los temas de negocios actuales que vinculan el proceso administrativo con los desafíos que hoy enfrenta, desde un punto de vista internacional o empresarial, y las conclusiones de las partes 1 a 6 tienen una sección de enfoque en este sentido que presta atención especial a cuestiones importantes como China, en tanto nueva potencia económica, y el ambiente emprendedor de Silicon Valley; para ayudar a los nuevos emprendedores se incluyó una descripción general de plan de negocios en el formato que los profesionales de negocios de Silicon Valley esperan.

## Lo nuevo en esta edición

Aunque el material que fue bien recibido a lo largo de los años se ha conservado, se ha agregado mucha información nueva; por ejemplo, esta edición se basa en las sólidas características de ediciones anteriores, como amplitud, profundidad y uso de ejemplos y casos; y al mismo tiempo se han añadido muchas ideas, técnicas y características modernas, en especial las que proporcionan una perspectiva global de la administración; y a lo largo del libro se estudian el análisis y la aplicación del espíritu empresarial, que no sólo se han añadido.

Al revisar el libro se ha respondido a tres influencias importantes: una es la valiosa realimentación de maestros, especialistas y estudiantes de todo el mundo que han utilizado ediciones pasadas a varios niveles de la educación administrativa académica y práctica, en una amplia variedad de universidades y empresas; otra es el gran volumen de investigación, nuevas ideas y técnicas avanzadas, en especial las que se aplican a la administración de las ciencias del comportamiento, sociales y físicas, y de las tecnologías de la información; la influencia final de esta nueva edición proviene de los ejecutivos, empresarios, capitalistas de riesgo y abogados que con generosidad compartieron sus experiencias. El interés está en la práctica gerencial basada en una teoría probada.

Aun cuando aquí no pueden mencionarse todos los cambios, se destaca el trabajo de revisión: se han actualizado todos los capítulos con perspectivas internacionales y empresariales actuales, así como con notas sobre administración en las que resaltan temas relativos al quehacer administrativo actual; además se han incorporado nuevas entrevistas con emprendedores líderes, capitalistas de riesgo, ejecutivos y abogados de Silicon Valley para presentar perspectivas nuevas y profundas sobre la administración emprendedora, y se ha incluido un enfoque adicional importante sobre el ambiente empresarial en América Latina, mediante casos y perspectivas a lo largo de la obra; se ha introducido nuevo contenido teórico sobre la estrategia del océano azul, la tarjeta de mando integral (*balanced scorecard*) y la toma de decisiones heurística, y la manera en que se aplican a la función gerencial; se ha añadido la integración del concepto de cadena de valor al enfoque sistémico de la administración para ofrecer una apreciación más profunda de la importancia de estos enfoques en la administración.

La parte 1 (capítulos 1 a 3) incluye ahora un análisis sobre la administración durante la crisis financiera global y la búsqueda de la independencia energética, una revisión actualizada de las oportunidades emprendedoras en Silicon Valley y sus vínculos internacionales, nuevos casos sobre el iPad 2 de Apple, China y Estados Unidos, y nuevos análisis sobre la ética. La parte 2 (capítulos 4 a 6) presenta contenido teórico nuevo sobre las estrategias del océano azul y la heurística en la toma de decisiones, nuevos casos sobre la administración en India, así como numerosas entrevistas y perspectivas sobre Silicon Valley. Diversos temas acerca de la organización se consideran en la parte 3 (capítulos 7 a 10), que se enfoca en temas como la *organización sin fronteras* (al estilo General Electric), la expansión internacional de una empresa de capital de riesgo, la IPO de LinkedIn y nuevas perspectivas sobre la administración en el tema de la propiedad intelectual para lograr una ventaja competitiva.

Las cuestiones de la integración de personal se examinan en la parte 4 (capítulos 11 a 13), con la identificación de las *mejores empresas para trabajar* así como las *compañías más admiradas*, según la investigación realizada por la revista *Fortune*, y junto a un análisis de la administración de recursos humanos en India y Silicon Valley. La función gerencial de liderazgo se analiza en la parte 5 (capítulos 14 a 17) que incluye contenido teórico nuevo sobre la *lógica dominante* en las organizaciones, perspectivas sobre Steve Jobs y el *héroe del Hudson*, es decir, el piloto del avión averiado que amerizó sobre el río Hudson en Nueva York, Estados Unidos, sin que nadie perdiera la vida en ello. Se ha incluido un enfoque sobre Cisco junto a una perspectiva sobre el impacto de las comunicaciones corporativas apropiadas. La parte 6 (capítulos 18 a 20) trata de la función gerencial de control e incluye nuevas perspectivas sobre administrar para lograr la eficiencia y efectividad operativa, comunicar para transformar y administrar las relaciones con la prensa, así como nuevo contenido teórico sobre el enfoque de la tarjeta de mando integral y las actividades de la cadena de valor.

Al final se encuentran dos apéndices: el apéndice A resume los principios o lineamientos de las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar; principios que permiten a estudiantes y gerentes verificar si los problemas organizacionales pueden rastrearse hasta la transgresión de los principios gerenciales. El apéndice B es aún más específico e identifica áreas concretas decisivas para el éxito de gerentes y organizaciones, y la encuesta de excelencia en la administración puede utilizarse para el desarrollo gerencial y organizacional. El propósito de ambos apéndices es facilitar la integración de la teoría con la práctica.

## Auxiliares de aprendizaje

Para ayudar en el aprendizaje, cada capítulo está organizado como sigue: inicia con los *objetivos* que deben lograrse después de leer el capítulo; el texto en los márgenes presenta una panorámica de los *puntos clave* del capítulo y ayuda a revisar los conceptos esenciales que se desglosan en él. En los márgenes también se incluyen las direcciones de los sitios web para remitir al lector a información adicional relacionada con la compañía o tema en análisis, así como íconos que señalan el inicio de cada objetivo de aprendizaje. El uso de las perspectivas internacionales y empresariales ilustra los conceptos, los principios y las teorías que se presentan. Cada capítulo concluye con un resumen y una lista de ideas y conceptos básicos más una sección para analizar (de manera que se relacionen los conceptos con el mundo real), y sugiere ejercicios y actividades; además alienta a los lectores a hacer uso de la web mediante la realización de investigación en internet. Todos los capítulos terminan con un caso y sus preguntas.

Lo que diferencia a este libro de administración de muchos otros es la adición de la sección de conclusiones a cada una de las seis partes, que contienen una discusión de enfoque internacional con



un tema desafiante, una discusión empresarial actual, un caso de la industria automotriz mundial y un caso latinoamericano; estas conclusiones, junto a la discusión de problemas de administración internacionales a lo largo del libro, dan una verdadera perspectiva global y empresarial de la teoría y práctica de la administración.

## Complementos

Esta edición cuenta con varios complementos que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, los cuales están disponibles en <http://www.mhhe.com/uni/koontzapge14e>.

Para mayor información sobre este material de soporte, contacte a su representante local.

## ¡Siga a los autores!

Se invita a profesores y estudiantes a seguir a los autores en Twitter y a introducir las perspectivas e investigaciones actuales de los autores a sus aulas; esto les permitirá recibir actualizaciones regulares sobre los sucesos empresariales en todo el mundo. Los autores también ofrecerán preguntas de análisis que relacionan la práctica de la administración con los temas del momento, estas preguntas pueden utilizarse para activar el debate en clase sobre diferentes temas administrativos; además, la investigación y las perspectivas de los autores, actualizadas al momento, ayudarán a conectar a profesores y estudiantes de todo el orbe con la administración y los temas, y con oportunidades emprendedoras singulares de Silicon Valley y el área de la Bahía de San Francisco, lo que puede hacerse abriendo una cuenta en Twitter y siguiendo a @ManagementWCK.

## Reconocimientos

Al desaparecido doctor Harold Koontz se le extraña con pesar; en una reunión conmemorativa, en la Academy of Management, el profesor Ronald Greenwood declaró que Harold Koontz estaba muchos años adelantado a su tiempo, en verdad su inspiración y guía popularizaron la clasificación del conocimiento administrativo según las funciones gerenciales, un marco de referencia que hoy se utiliza en todo el mundo. Se le recordará siempre por sus contribuciones a la administración, preservadas en sus numerosos artículos y muchos libros, que han sido actualizados continuamente.

El profesor Koontz y los coautores de esta obra estamos en deuda con tantas personas que han contribuido a las diversas ediciones, y un reconocimiento completo sería enciclopédico. Mediante referencias en el texto se reconoce a muchos especialistas, autores y gerentes. Algunos administradores con los que hemos trabajado en empresas de negocios, gubernamentales, educativas y otras han contribuido con la palabra y el ejemplo; miles de gerentes de todo tipo de empresas en varios países nos han honrado a lo largo de los años al permitirnos probar nuestras ideas en clases y conferencias de capacitación ejecutiva; especialmente útiles fueron los muchos ejecutivos de todo el mundo que con generosidad compartieron sus experiencias internacionales, por ejemplo, los gerentes de programas ejecutivos de Suiza, Kuwait, Malasia, Tailandia, China y Hong Kong nos brindaron oportunidades para aprender sobre sus culturas y prácticas gerenciales, específicamente, nuestros estudiantes y ejecutivos de la China Europe International Business School (CEIBS) de Shanghai, la Pekin University en Beijing, la Hong Kong University of Science and Technology y la Chulalongkorn University de Bangkok proporcionaron valiosas percepciones de las prácticas gerenciales en sus países; más aún, agradecemos a los ejecutivos con los que hemos tenido el privilegio de trabajar como directores, consultores o maestros, por la oportunidad de lograr un método de actuación en el quehacer administrativo.

Muchos colegas, estudiosos, gerentes y estudiantes han contribuido con sus ideas y sugerencias a este libro; el desaparecido profesor Keith Davis de la Arizona State University fue muy generoso en especial con su tiempo; los mentores de Wehrich en la University of California en Los Ángeles, en especial el profesor George S. Steiner, han trabajado mucho para estimular el interés en el desarrollo de la matriz FODA para la planeación estratégica; los profesores Peter F. Drucker, George S. Odiorne y Gene Seyna, a quienes Wehrich dedicó su libro *Management Excellence: Productivity through MBO*, afinaron el pensamiento sobre los sistemas de administración orientados a objetivos y la productividad gerencial; en ediciones anteriores se expresó un agradecimiento especial a quienes contribuyeron de muchas maneras importantes, si bien aquí no se mencionan, sus contribuciones también han sido importantes para esta edición; agradecemos a los muchos ejecutivos, capitalistas de riesgo, emprendedores y abogados que generosamente contribuyeron con sus reveladoras y profundas perspectivas para hacer a esta obra más vital y valiosa para sus lectores.

Para esta edición nos gustaría expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas de McGraw-Hill Interamericana, por su organización experta y las facilidades prestadas en los procesos de revisión y distribución, que han hecho de este libro uno de los más vendidos en América Latina; también deseamos agradecer a todos aquellos profesores y expertos de la industria que han contribuido con casos y perspectivas para todas las ediciones de este texto.

Por último, agradecemos a nuestras esposas Ursula y Gay por su apoyo constante.

*Heinz Wehrich*  
*Mark Cannice*

## Prólogo de la decimocuarta edición en español

Esta edición conmemorativa marca un hito en la literatura administrativa y celebra su trigésimo aniversario en el mercado. La presente edición del texto clásico de Koontz, *Administración. Una perspectiva global y empresarial*, ha sido actualizada completamente gracias a los esfuerzos de sus autores, Heinz Wehrich y Mark Cannice; además, se han incorporado varios casos relacionados con la realidad de América Latina y España, que ilustran cómo se aplican los diversos modelos y teorías en esas regiones. Como ya es tradición en esta obra, se convocó a los docentes para que contribuyeran con casos de estudio que reflejaran la realidad de la administración en el entorno global, y esta edición se ha visto enriquecida por las colaboraciones de los siguientes profesores:

María Guadalupe Romero-Andrade, Universidad Católica de Honduras

Rafael E. Veras Granados, Universidad Autónoma de Santo Domingo

Mónica Río Nevado de Zelaya, Universidad Francisco Marroquín (Guatemala)

Mildred Florineldy Gaitán Morales, Universidad Rafael Landívar (Guatemala)

María Andrea De Villa, Diego Alejandro Ospina y Mauricio Rivera, Universidad EAFIT (Colombia)

Guillermo Antonio Gutiérrez Montoya, Universidad Don Bosco (El Salvador).



# Agradecimientos

Esta decimocuarta edición se ha beneficiado con los muchos comentarios de los profesores que lo conocen. Para todos ellos, que han impulsado esta obra con su preferencia, les damos nuestro más amplio reconocimiento.

## Costa Rica

Martínez Villavicencio, José

Instituto Tecnológico de Costa Rica

## Ecuador

Macuy Calle, José Gabriel

Universidad Espíritu Santo

## El Salvador

Cader Varela, Víctor Manuel

Universidad Dr. José Matia Delgado

Fajardo Zepeda, Rolando

Universidad Francisco Gavidia

Gutiérrez Montoya, Guillermo Antonio

Universidad Don Bosco

Maravilla González, Gloria Sarahí

Universidad Francisco Gavidia

Pérez de Trejo, Regina

Universidad Tecnológica

Rosales Martínez, Yanina

Universidad Centroamericana

“José Simeón Cañas”

## Guatemala

De León Maldonado, Ariel

Universidad Panamericana

Gaytán, Mildred

Universidad Rafael Landívar

Hernández Gálvez, Carlos Alberto

Universidad de San Carlos

Navas Bethancourth, Óscar Estuardo

Universidad Panamericana

Robles de la Roca, Federico

Universidad Panamericana

## México

Aguilar López, Norma Yolanda

ITESO. Universidad Jesuita de  
Guadalajara

Aguirre, Felipe Ángel

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Alejo, Yuritzí

UNAM, Facultad de Contaduría  
y Administración

Alejos Gallardo, Alicia Alma

Instituto Tecnológico de Celaya

Arrieta Díaz, Delia

Universidad Juárez del Estado de Durango,  
Facultad de Economía, Contaduría

Avelar Soltero, Ma. de los Milagros

y Administración

Barbuzon Pacheco, María Olivia

Universidad Panamericana

Barrueta, Lucio

Universidad de Sonora

Bayliss Bernal, Daniel

IPN, ESCA Santo Tomás

Cabrera Cortés, Nancy

Universidad de Sonora

Campos Huerta, Ma. de la Luz

IPN, ESCA Tepepan

Candelas Ramírez, Edith

Universidad Iberoamericana

Carrillo Gallardo, Roberto Abraham

UNAM, Facultad de Contaduría

Castillo, Héctor

y Administración

Universidad Internacional (UNINTER)

Instituto Tecnológico de Hermosillo

Castillo Pirron, Lorenzo

Chaparro, Héctor  
 Chávez Ferreiro, Javier  
 Cavagna Esponda, Mónica  
 Corte López, Alfonso  
 Cortés Mencia, Mario Luis  
 Durand Bautista, Silvia A.

Fernández Reynoso, Martha A.  
 Flores Ramírez, María Luisa  
 Gálvez Vega, Benjamín  
 González González, María Candelaria  
 González Reyes, Efraín

Gutiérrez Rodríguez, María Concepción  
 Guzmán Jáuregui, Parma Ayde  
 Heras Arias, Ignacio Mario  
 Hernández Partida, Carolina  
 Ibarra Vázquez, Jorge Armando  
 López, Francisco  
 López Martínez, Oneida Marine  
 Manríquez Carmona, Roberto  
 Martínez López, Leticia

Mejía Guerrero, Adriana  
 Meza Tellez, María del Carmen  
 Molina Castillo, María Laura  
 Morales Sánchez, Luis Fernando

Moreno Esquivel, Rocío de los Ángeles  
 Murillo Guillermo  
 Ochoa Jiménez, Sergio  
 Olea Vidaurrázaga, Lyliá Elsa  
 Palacios, Francisco

Pérez, Claudia Iveth  
 Piña García, Rodolfo  
 Quiroz Cano, Esteban

Ramírez Buentello, María Guadalupe Leticia  
 Ramírez Contreras, Bernabe Alejandra

Universidad Interamericana para el  
 Desarrollo (UNID), sede  
 Coatzacoalcos, Veracruz  
 Escuela Bancaria y Comercial  
 Instituto Tecnológico de Morelia  
 Universidad Panamericana  
 Universidad de Sonora  
 Universidad Panamericana  
 UNAM, Facultad de Contaduría  
 y Administración  
 Universidad de Sonora  
 Instituto Politécnico Nacional  
 Universidad de Occidente, Culiacán  
 Universidad de Sonora  
 Facultad de Ingeniería de la Universidad  
 Autónoma del Estado de México  
 Universidad Autónoma de Zacatecas  
 Instituto Tecnológico de Sonora  
 Universidad de Sonora  
 Instituto Tecnológico de Querétaro  
 Universidad Autónoma de Guadalajara  
 Universidad de Sonora  
 Universidad La Salle Victoria  
 Instituto Tecnológico de Celaya  
 Facultad de Contaduría Pública  
 y Administración de la U.A.N.L.  
 IPN, ESCA Tepepan  
 Universidad Veracruzana  
 Instituto Tecnológico de Sonora  
 Universidad Autónoma de Coahuila,  
 Facultad de Economía  
 Instituto Tecnológico de Villahermosa  
 Universidad de Sonora  
 Instituto Tecnológico de Sonora  
 Instituto Tecnológico Superior de Cajeme  
 Universidad Del Valle de México,  
 campus Hermosillo  
 Uninter, Cuernavaca  
 Universidad Autónoma de Coahuila  
 Universidad Autónoma de Baja California  
 (UABC), Facultad de Contaduría  
 y Administración  
 Universidad La Salle Noroeste  
 Facultad de Contaduría y Administración,  
 Universidad Autónoma del Estado  
 de México

Ruiz Guzmán, José Joaquín

Salazar, Alfonso

Sánchez Moreno, Beatriz Yolanda

Sánchez Soto, Gil Armando

Sánchez Trejo, Víctor Gabriel

Suárez Pantoja, Juan Antonio

Uribe Castro, Nadia

Valdez Mendivil, María del Carmen

Valentín Kajatt, Nadina

Villa Carbajal, Ma. Magdalena

Yee Vizcarra, Alfonso

Zarza y Terán, Jaime

### **Panamá**

Castillo, Edilberta

Mordock Galván, Rosendo

### **Venezuela**

Cardozo Barrientos, Ramón Reinaldo

Carranza Medina, Martha Rosa

Carranza Medina, Pedro Pablo

Joa, Johelin

Pereda, Gustavo

Ramírez Vivas, Óscar

Rodríguez, Zulay

Rodríguez Pérez, María Candelaria

UNAM, Facultad de Contaduría  
y Administración

Universidad Autónoma de Aguascalientes/

Instituto Tecnológico de Aguascalientes

UVM, campus Hermosillo

Universidad Iberoamericana

Universidad del Valle de Atemajac

(UNIVA)

Instituto Tecnológico de Zacatecas

Universidad de Ixtlahuaca

Instituto Tecnológico de Huatabampo

Instituto Politécnico Nacional, Escuela  
Superior de Comercio y Administración

Universidad de Sonora

Universidad Casa Blanca, Culiacán,

Sinaloa

UNAM, Facultad de Contaduría

y Administración

Universidad de Panamá, Facultad de  
Administración

Universidad de Panamá, Panamá

Universidad Central de Venezuela

Universidad Central de Venezuela

Universidad Central de Venezuela

Escuela de Hacienda Pública

Universidad Católica Andrés Bello

Universidad Nacional Experimental

Politécnica de la Fuerza Armada Nacional

Universidad Metropolitana de Caracas

Universidad de Carabobo



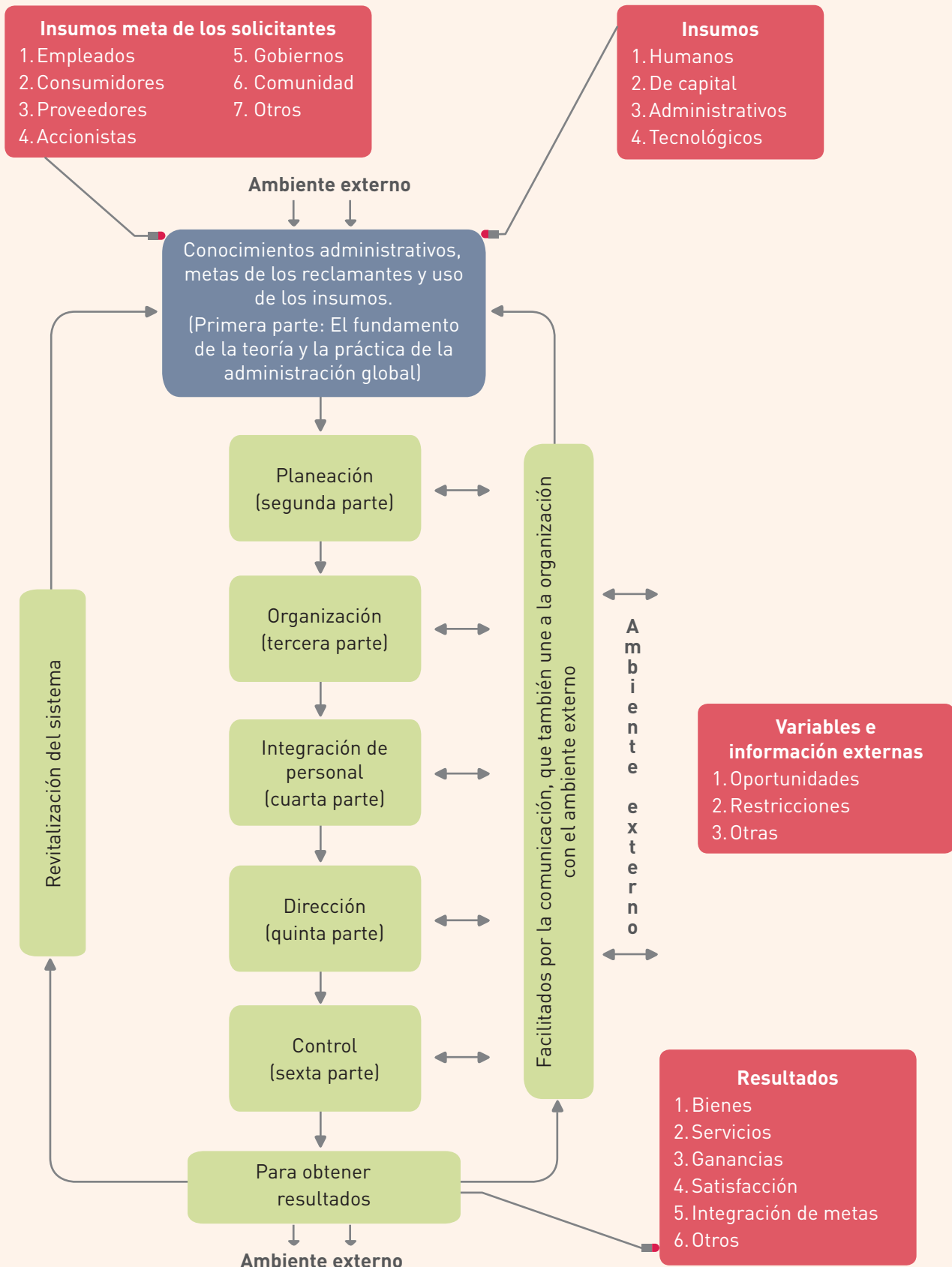


# Parte 1

## El fundamento de la teoría y práctica de la administración global

- CAPÍTULO 1** Administración: ciencia, teoría y práctica.
- CAPÍTULO 2** Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética.
- CAPÍTULO 3** Administración global, comparada y de calidad.
- CONCLUSIONES** El fundamento de la administración global y empresarial.

# Enfoque sistemático de la administración: el fundamento de la teoría y la práctica de la administración global





# CAPÍTULO 1

## Administración: ciencia, teoría y práctica

### OBJETIVOS **De APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Explicar la naturaleza y el propósito de la administración.
- 2 Comprender que la administración, como se concibe en este libro, se aplica a todo tipo de organizaciones y a los gerentes de todos los niveles de la estructura organizacional.
- 3 Identificar que la meta de todos los gerentes es crear valor agregado.
- 4 Reconocer las tendencias en la tecnología de la información y la globalización.
- 5 Explicar los conceptos *productividad*, *eficiencia*, *efectividad* y *eficacia*.
- 6 Describir la evolución de la administración y algunas contribuciones recientes al pensamiento administrativo.
- 7 Exponer sobre los diversos enfoques en la administración, sus contribuciones y limitaciones.
- 8 Demostrar de qué manera el enfoque en el proceso administrativo, u operacional, de la teoría y ciencia administrativa tiene un núcleo básico propio y se nutre de otros enfoques.
- 9 Comprender que administrar requiere un enfoque sistemático y que la práctica siempre debe considerar las situaciones y contingencias.
- 10 Definir las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- 11 Comprender cómo está organizado este libro.

Administrar es una de las actividades humanas más importantes. Desde que las personas empezaron a conformar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo grupal y muchos grupos organizados se hicieron muy grandes, las tareas de los gerentes han tomado importancia. El propósito de este libro es promover la excelencia entre todas las personas de las organizaciones, en especial entre gerentes, aspirantes a gerentes y otros profesionales.<sup>1</sup>

## 1 Definición de la administración: su naturaleza y propósito

**Administración** Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.

**Administración** es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que **individuos** que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como **gerentes**, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de **organización**.
3. También se adjudica a los **gerentes** de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los **gerentes** es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia.

www.apple.com  
www.tata.com  
www.virgin.com  
www.ford.com  
www.ge.com  
www.cisco.com  
www.microsoft.com

He aquí algunos de los gerentes más reconocidos: **Steve Jobs** y su sucesor, **Tim Cook**, de Apple Computer; **Ratan Tata**, de Tata Group; **Richard Branson**, de Virgin; **Bill Ford, Jr.**, y su sucesor **Alan Mulally**, de Ford Motor Company; **Jack Welch** y su sucesor **Jeff Immelt**, de General Electric; **John Chambers**, de Cisco; y **Bill Gates** y su sucesor **Steve Ballmer**, de Microsoft. Uno de los gerentes más poderosos es **Barack Obama**, presidente de Estados Unidos. El gobernador del estado de California, **Jerry Brown**, y su antecesor, **Arnold Schwarzenegger**, son también gerentes y, de alguna forma, lo es también el **papa Benedicto XVI**, cabeza de la Iglesia Católica Romana, una de las organizaciones mundiales más grandes. Aunque también los gerentes de nivel medio y supervisores de primera línea contribuyen de manera importante para lograr las metas de sus organizaciones.

**Organización** Grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado.

Todos administran organizaciones. Se define **organización** como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean valor agregado mediante la generación y difusión del conocimiento, y la prestación de servicios a la comunidad o sociedad.

## Funciones de la administración

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que la organización útil y clara del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en **cinco funciones gerenciales** (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace. Así, en este libro los conceptos, los principios, las teorías y las técnicas administrativas están agrupadas en estas cinco funciones.

<sup>1</sup> En ocasiones se utiliza el término *no gerente* para referirse a personas sin subordinados, entre los que se incluyen profesionales que pueden tener un puesto alto en las organizaciones.

Este marco se ha utilizado y probado durante muchos años. Aun cuando hay formas diferentes de organizar el conocimiento gerencial, la mayoría de los libros de texto y autores actuales han adoptado este marco —o uno similar—, incluso después de experimentar con alternativas para estructurar el conocimiento.

Aunque en esta obra se destacan las tareas gerenciales relativas al diseño de un ambiente para el desempeño interno de una organización, cabe siempre recordar que también deben operar en el ambiente externo a ésta. Es evidente que los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo (factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos) que afectan sus áreas de operación; más aún, hoy muchas organizaciones operan en distintos países, por lo que este libro adopta una perspectiva global de la administración.

Las cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo en este libro son: planear, organizar, integrar el personal, dirigir y controlar.

Algunos elementos externos que afectan la operación: factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos.

## La administración como elemento esencial para cualquier organización

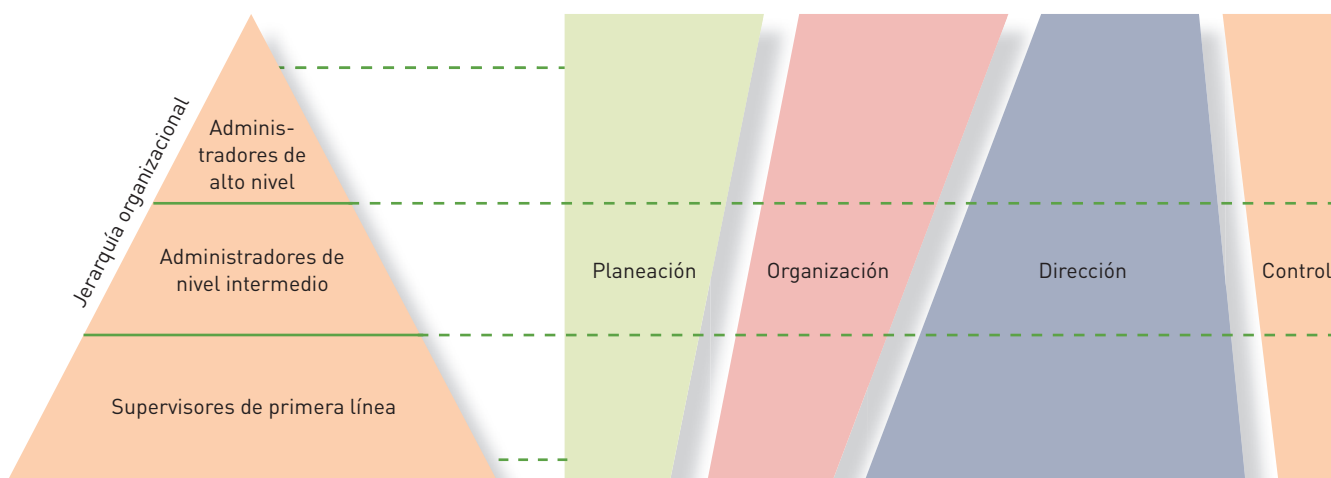
Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. El término **empresa** se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización; así, todas las veces que ese término aparezca en el libro se referirá tanto a organizaciones lucrativas como a no lucrativas. La administración eficaz está a cargo del presidente de la corporación, el administrador del hospital, el supervisor de primera línea del gobierno, el líder de los niños exploradores, el obispo de una iglesia, el director de un equipo de beisbol y el presidente de una universidad.

**Empresa** Un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización.

## Funciones gerenciales a diferentes niveles organizacionales



En este libro no se hace una distinción básica entre gerentes, ejecutivos, administradores y supervisores; una situación determinada puede diferir de manera considerable entre los niveles de una organización o el tipo de empresa, los ámbitos de autoridad y los tipos de problemas tratados;



**Figura 1.1** Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas.

Figura parcialmente basada en y adaptada de: Mahoney, Thomas A., Jerdee, Thomas H. y Carroll, Stephen J., "The Job(s) of Management", en *Industrial Relations*, febrero de 1965, pp. 97-110.

más aún, la persona que desempeña una función gerencial puede estar dirigiendo a personas de los departamentos de ventas, ingeniería o finanzas, pero subsiste el hecho de que como gerentes todos obtienen resultados al establecer un ambiente que permita al grupo desarrollarse de manera efectiva.

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales pero el tiempo dedicado a cada función puede variar.

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. La figura 1.1 ilustra un enfoque del tiempo relativo dedicado a cada función. Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los de menor nivel; dirigir, por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía un poco para los gerentes de los diversos niveles.

## Habilidades gerenciales y jerarquía organizacional

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades de los administradores,<sup>2</sup> a las que puede agregarse una cuarta: la de diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Como se ilustra en la figura 1.2, las *habilidades técnicas* son de máxima importancia para los supervisores; por su parte, las *habilidades humanas* son útiles en las interacciones frecuentes con subordinados; a su vez, las *habilidades conceptuales* y *de diseño* casi nunca son decisivas para estos últimos.

Cuatro habilidades importantes para los administradores: técnicas, humanas, conceptuales y de diseño.

Las habilidades técnicas son menos necesarias en los mandos medios, las humanas son aún esenciales y las conceptuales son más importantes. En la alta gerencia las habilidades conceptuales, de diseño y humanas son especialmente valiosas, mientras que las técnicas son relativamente poco necesarias. Se supone, sobre todo en compañías grandes, que los directores ejecutivos (*Chair Executive Officer*, CEO) pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados; sin embargo, en empresas más chicas la experiencia técnica es la más importante.

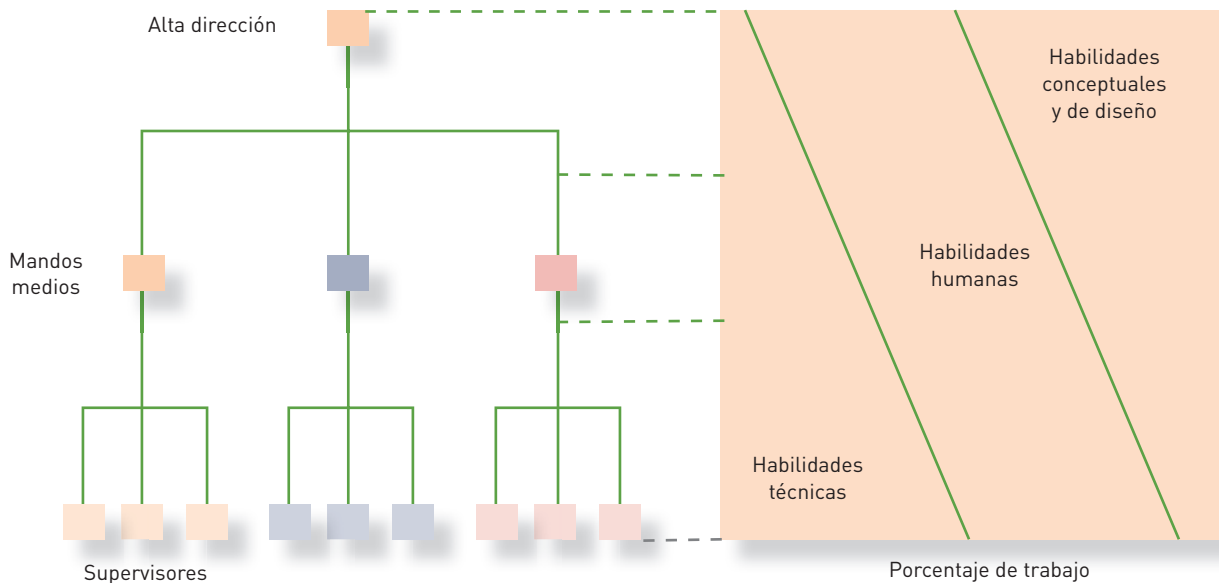


Figura 1.2 Habilidades y niveles administrativos.

Las habilidades varían en importancia según los niveles administrativos.

<sup>2</sup> Katz, Robert L., "Skills of an Effective Administrator" en *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1955, pp. 33-42; Katz, Robert L., "Retrospective Commentary" en *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1974, pp. 101-102.



Actualmente es posible leer en revistas especializadas, suplementos de periódicos, blogs y sitios de análisis diversas frases que hacen referencia al cambio de la era industrial a la era digital. A pesar de lo cual aún es posible encontrar empresas que apenas se inician en los procesos productivos de la era digital y conservan la administración de la era industrial. Sin embargo, se observan algunas organizaciones que se han construido a partir del nuevo modelo de *management* como **Whole Foods**, **W.L. Gore** o **Google**. En estas organizaciones, como indica Lisandro Sosa:

...se destaca principalmente la modificación de los conceptos de organigrama y jerarquía tal cual los conocemos actualmente y donde la opinión de todos los integrantes de la organización es válida, reconociéndolos como individuos innovadores, creativos y autodependientes en sus decisiones.

Hoy en día se contratan cerebros que contribuyen a que una organización sea eficiente y, en el mejor de los casos, se convierta en líder de su mercado. De ahí que el cuidado del capital humano sea fundamental para que las organizaciones puedan ser líderes.

Las organizaciones de la era digital permiten la convivencia de sus intereses con los de sus empleados, motivan de gran manera a los empleados, dan lugar a la creatividad y apertura, aceptan las ideas y opiniones de todos y permiten la comunicación fluida entre los diferentes niveles de la organización; con todo esto, fomentan el sentido de pertenencia y hacen que sus empleados encuentren placentero trabajar en ellas.

Como se puede observar, las organizaciones que poseen dichas características tienen la ventaja de haber surgido en este nuevo entorno, por lo que esas prácticas se toman desde el inicio; las organizaciones ya existentes tendrán que hacer cambios progresivos para adoptarlas.

Con información de: Sosa, Lisandro, "La organización de la era digital", *América Economía*, 12 de agosto de 2011, [www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-organizacion-de-la-era-digital](http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-organizacion-de-la-era-digital), consultado el 16 de agosto de 2011.

## Las metas de todos los gerentes y las organizaciones



Los ejecutivos de empresas no lucrativas suelen decir que la meta de los gerentes de las lucrativas es simple: obtener utilidades; no obstante, las utilidades son sólo el valor agregado de las ventas sobre los gastos. Para muchas empresas una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. Michael Porter, catedrático de Harvard, criticó la importancia del valor para los accionistas cuando dijo: "perdimos de vista la rentabilidad como meta y sustituimos el valor para el accionista por el precio de la acción".<sup>3</sup> Lo anterior, sugiere Porter, ha destruido a muchas empresas. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, lucrativas o no, la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser el valor agregado. Así, los gerentes establecen un ambiente en el que las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr cuanto sea posible de una meta deseada con los recursos disponibles. En las empresas no lucrativas, como un departamento de policía, así como en las unidades de una lucrativa que no son responsables de sus utilidades totales (como un departamento de contabilidad), los gerentes tienen metas y deben buscar alcanzarlas con el mínimo de recursos, o lograr lo más posible con los ya disponibles.

La meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.

<sup>3</sup> Argyres, Nicholas y McGahan, Anita M., "An Interview with Michael Porter", *Academy of Management Executive*, mayo de 2002, p. 47.

El dos mil ocho fue un año de crisis económicas en todo el mundo, ¿quién fue el mejor administrador entonces? *Business Week* identificó a doce ejecutivos que se desempeñaron bien en tiempos muy difíciles; éstos son algunos ejemplos y lo que puede aprenderse de ellos:

**Jim Sinegal, director ejecutivo de Costco**, quien no incrementó los precios a pesar del aumento de los costos, lo que ayudó a la compañía a ganar participación de mercado. La cadena minorista sólo para miembros logró que 87% de sus socios renovara su membresía: su método de sentido común en la administración funcionó bien.

**Frank Blake, director ejecutivo de Home Depot**, quien simplificó su compañía y elevó la moral de sus empleados, y es alguien que considera que las personas deben sentirse cómodas cuando hablan con franqueza; visitó anualmente a Jack Welch, ex director ejecutivo de GE, para que lo aconsejara.

**Mark Hurd, director ejecutivo de Hewlett Packard**, tuvo éxito al no perder de vista los costos, mejorar la eficiencia y enfocarse en la innovación; además, se deshizo de los negocios que no estaban entre los dos primeros de su campo, estrategia parecida a la que siguió Jack Welch en GE.

**David Axelrod, estratega principal de la campaña de Obama**, ayudó al ahora mandatario a llegar a la presidencia de Estados Unidos de América: apoyó la comunicación de su visión de cambio y reclutó gente eficaz que trabajara bien en equipo y tuviera buenas habilidades para la resolución de conflictos. Se le consideró el mensajero de Barack Obama.

Entre los mejores administradores de 2008 también hay ejecutivos no estadounidenses:

**Satoru Iwata, director ejecutivo de Nintendo en Tokio**, duplicó las ventas del exitoso Wii: los consumidores gastaron dinero en este producto innovador a pesar de los difíciles tiempos económicos. Planea redefinir las características de los juegos, la música, las cámaras e incluso la administración de la salud.

**Takeo Fukui, director ejecutivo de Honda en Tokio**, continuó enfocándose en los automóviles pequeños y eficientes con el combustible, y prosigue sus esfuerzos en innovación e investigación. Su enfoque administrativo está influenciado por el libro clásico estadounidense de Dale Carnegie titulado *How to Stop Worrying and Start Living (Cómo dejar de preocuparse y empezar a vivir)*.

**Peter Loscher, director ejecutivo de Siemens en Munich**, hizo un buen trabajo de reestructuración de la compañía a la vez que lidió con cargos de corrupción y soborno en el extranjero. Su consejo: "escucha y luego toma decisiones claras".

**Jeroen Van Der Veer, director ejecutivo de Royal Dutch Shell en los Países Bajos**, se orientó por la filosofía de eliminar, simplificar, estandarizar y automatizar.<sup>5</sup>

Aunque la crisis económica y financiera global continuó durante todo el año 2009, los gerentes que fueron capaces de ajustarse a los cada vez mayores retos económicos, mediante una planeación y organización efectivas, eficientes y, por lo tanto, eficaces, pudieron llevar a sus empresas con éxito a través de la peor de las grandes recesiones.

## Características de compañías excelentes y más reconocidas

En Estados Unidos la rentabilidad es una importante medida de excelencia de una compañía; sin embargo, en ocasiones también se usan otros criterios que a menudo coinciden con el desempeño financiero. En su libro *In Search of Excellence (En busca de la excelencia)*, Thomas Peters y Robert Waterman Jr., identificaron a 43 compañías que consideraron excelentes.<sup>6</sup> Para elegir a las empresas consideraron factores como el crecimiento de activos y capital accionario, rendimiento

<sup>4</sup> "The Best Managers", *Business Week*, 19 de enero de 2009, pp. 40–41.

<sup>5</sup> Obsérvese que este enfoque es similar a las ideas discutidas en el libro *Blue Ocean Strategy (La estrategia del océano azul)*, de W. Chan Kim y Renee Mauborgne, que se discutirá más adelante en la presente obra.

<sup>6</sup> Peter, Thomas J. y Waterman Jr., Robert H., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982.



promedio sobre el capital total y medidas similares; también consultaron a expertos de la industria sobre el carácter innovador de las compañías.

Los autores identificaron ocho características de las empresas excelentes que específicamente:

1. Estaban orientadas a la acción.
2. Aprendían sobre las necesidades de sus clientes.
3. Promovían la autonomía gerencial y el espíritu emprendedor.
4. Lograron la productividad al prestar mucha atención a las necesidades de su gente.
5. Eran impulsadas por una filosofía de compañía basada, a menudo, en los valores de sus líderes.
6. Se enfocaban al negocio que conocían mejor.
7. Tenían una estructura de organización simple con un mínimo de personal.
8. Eran centralizadas y descentralizadas, según se requiriera.

Dos años después de que se publicó *In Search of Excellence*, *Business Week* volvió a examinar las compañías que Peters y Waterman Jr., consideraron excelentes.<sup>7</sup> La encuesta de la revista reveló que al menos 14 de las 43 compañías no cumplían muy bien varias de las ocho características de excelencia y nueve compañías mostraron una fuerte disminución en sus ingresos. Si bien Peters y Waterman Jr., fueron criticados en varios aspectos (como sus métodos para recopilar e interpretar los datos, el extenso uso de anécdotas y citas de líderes del área en lugar de la utilización de fuentes de investigación más científicas) la revisión del desempeño de las empresas indicó que el éxito puede ser sólo transitorio y exige un trabajo duro y constante para adaptarse a los cambios en el ambiente.<sup>8</sup>

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Clasificación de la revista *Business Week* sobre las 50 compañías más reconocidas en Asia<sup>9</sup>

Entre las clasificaciones de Compustat que hace Standard & Poor's de las 50 compañías asiáticas, diez son indias y cinco chinas. Siemens (India), empresa dedicada al equipo de comunicaciones, clasificó como la número 1; la segunda en lograr la mejor clasificación fue Unitech, empresa dedicada a los bienes raíces; Cipla Pharmaceuticals quedó en sexto lugar; Alibaba.com, la pequeña compañía de servicios de internet, quedó en tercer lugar, pero esta empresa está expandiéndose a India como consecuencia de, en parte, la fortaleza de la divisa china.<sup>10</sup> Otras empresas indias entre las 20 mejor clasificadas son: Asea Brown Boveri India (equipo electrónico), Tech Mahindra (servicios de tecnología), Hindustan Zinc (metales y extracción de minerales) y DLF (bienes raíces).

Las listas de las 50 más reconocidas también incluyen compañías de Hong Kong, Malasia, Indonesia, Taiwán, Singapur, Corea y Pakistán; pero India está representada con más empresas (10 compañías), seguida de Hong Kong con nueve.

<sup>7</sup> "Who's Excellent Now?" *Business Week*, 5 de noviembre, 1984, pp. 76-88. Véase también Hitt, Michael A., y Duane Ireland, "Peters and Waterman Revisited: The Unending Quest for Excellence", *Academy of Management Executive*, mayo, 1987, pp. 91-98.

<sup>8</sup> Peters, T.J. y Waterman Jr., R.H., *In Search of Excellence*. Para un excelente análisis de los autores realizado por William C. Bogner unos 20 años después de la publicación de su libro (y otros más) véase, en la edición de febrero de 2002 de *Academy of Management Executive*, "Introduction: A Bright Signal in a Dark Time", pp. 38-39; "Tom Peters on the Real World of Business", pp. 40-44; y "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", pp. 45-50. También hay dos valiosos comentarios sobre *In Search of Excellence* en la misma edición de la publicación: Les Misik, "The Attributes of Excellence: The Importance of Doing", pp. 51-52; Newstrom, John W., "In Search of Excellence: Its Importance and Effects", pp. 53-56.

<sup>9</sup> Einhorn, Bruce en Hong Kong, "Hanging Tough in Asia" *Business Week*, 15 de septiembre de 2008, p. 66.

<sup>10</sup> "China's Alibaba Expands to India, Japan", [http://www.businessweek.com/globalbiz/content/sep2008/gb2008095\\_369479.htm?campaign\\_id=rss\\_as](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/sep2008/gb2008095_369479.htm?campaign_id=rss_as), consultado el 9 de diciembre de 2009.

El ranking anual *Brandz Top 100* de Millward Brown, que analiza el valor de las marcas y no de las empresas en sí mismas, se ha convertido en una referencia de gran importancia en la industria de la publicidad y la comunicación de marketing y medios. Para obtener la lista se sondean aproximadamente dos millones de consumidores en 30 países distintos.

Después de encabezar la lista durante cuatro años consecutivos, Apple dejó atrás a Google para colocarse como la marca más valiosa de todas en 2011, con más de 153 000 millones de dólares, lo que representa un crecimiento de 84% de su valor de marca.

En lo referente a tiendas minoristas, Amazon se coloca como la número uno, con lo que supera a Walmart. Lo anterior muestra un cambio en la manera de comprar de los consumidores. Por otra parte, Facebook es la marca que ha tenido mayor crecimiento, pues aumentó su valor 246% y se coloca en el lugar 35 de la lista. Las marcas españolas que aparecen son Zara, en el lugar 86; Movistar, en el 21; y Santander, en el 77. En las bebidas, Coca-Cola sigue siendo líder con 8% de crecimiento y 73 800 millones de dólares; por otra parte, Gillette sigue dominando el segmento del cuidado personal con 19 700 millones de dólares.

En América Latina las marcas más valiosas son:

Marca	País de origen	Valor de marca (en millones de dólares)	Cambio de valor de marca
1. Petrobras	Brasil	13 421	39%
2. Telcel	México	11 558	7%
3. Itaú	Brasil	9 600	29%
4. Bradesco	Brasil	8 600	15%
5. Corona	México	5 458	5%

El top 10 a nivel global de esa lista es:

Marca	País de origen	Valor de marca (en millones de dólares)	Cambio de valor de marca
1. Apple	Estados Unidos	153 285	84%
2. Google	Estados Unidos	111 498	-2%
3. IBM	Estados Unidos	100 849	17%
4. McDonald's	Estados Unidos	81 016	23%
5. Microsoft	Estados Unidos	78 243	2%
6. Coca-Cola	Estados Unidos	73 752	8%
7. AT&T	Estados Unidos	69 916	N/A
8. Marlboro	Estados Unidos	67 522	18%
9. China Mobile	China	57 326	9%
10. General Electric	Estados Unidos	50 318	12%

Con información de: MillwardBrown, *BrandZ 2011. Top most valuable global brands*, [www.millwardbrown.com/BrandZ/Default/Regional\\_Rankings.aspx](http://www.millwardbrown.com/BrandZ/Default/Regional_Rankings.aspx), consultado el 16 de agosto de 2011; "Las marcas más valiosas del mundo 2011" en *Revista Merca2.0*, con información de Millward Brown, 9 de mayo de 2011, disponible en: [www.merca20.com/brandz-top-100-de-las-marcas-mas-valiosas-del-mundo/](http://www.merca20.com/brandz-top-100-de-las-marcas-mas-valiosas-del-mundo/), consultado el 15 de agosto de 2011.

## Cómo adaptarse a los cambios en el siglo XXI: adoptar avances tecnológicos, tendencias en globalización y un enfoque en el espíritu emprendedor



Para tener éxito en el siglo XXI las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información —en especial internet—, la globalización y el espíritu emprendedor.

Para tener éxito en el siglo XXI las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información —en especial internet—, la globalización y el espíritu emprendedor.

### Tecnología<sup>11</sup>

La tecnología, y en especial la de la información (TI), tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo. Aunque varía entre países, el acceso a internet sigue creciendo y proporcionando nuevas oportunidades que requieren una administración eficaz para ser aprovechadas al máximo.

El comercio móvil o inalámbrico, los medios de comunicación social y el creciente uso de infraestructuras de TI que se albergan externamente (p. ej., The Cloud) son tendencias en aumento que crean oportunidades para nuevas formas de organización que requieren nuevas capacidades administrativas. Éstas y otras tendencias de la tecnología son tan importantes que se analizarán ampliamente en el capítulo 19.

### Globalización<sup>12</sup>

La segunda tendencia importante es la globalización. En tiempos en que la mayoría de las grandes empresas tiene presencia internacional, la Organización Mundial de Comercio (OMC), una organización paraguas, fue establecida en 1995 para gobernar el comercio internacional, y a pesar de las protestas callejeras durante sus reuniones, la globalización continúa. Las ganancias de la globalización no sólo benefician a las corporaciones occidentales, sino que también generan mayores ingresos para personas de países en rápido desarrollo; por ejemplo, la globalización de empresas desde India y China<sup>13</sup> ha creado un nuevo grupo de corporaciones multinacionales competitivas que llevan los beneficios de la innovación a los países en los que operan y prácticas innovadoras de regreso a sus países de origen. Es evidente que los gerentes deben desarrollar una perspectiva internacional. En el capítulo 3 se atenderán varios problemas globales en detalle; además, en cada una de las seis partes de cierre, y en las perspectivas internacionales que se presentan a lo largo del libro, se analizan temas internacionales.

<sup>11</sup> Véase, por ejemplo, el Technology Quarterly en *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, que analiza, por ejemplo, tendencias en el efecto de la tecnología sobre la sociedad, cómputo, robótica, comunicaciones, electrónica, medios noticiosos, innovación, biométrica y seguridad, transportación y otras áreas; véase también *Business Week* en línea en: <http://www.businessweek.com/ebiz>, consultado el 12 de febrero de 2007; [http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40\\_gci214590,00.html](http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40_gci214590,00.html), consultado el 12 de febrero de 2007; [http://money.cnn.com/2006/11/09/technology/fastforward\\_secondlife.fortune/index.htm](http://money.cnn.com/2006/11/09/technology/fastforward_secondlife.fortune/index.htm), consultado el 11 de febrero, 2007; <http://www.hbs.edu/units/tom>, consultado el 10 de febrero de 2007.

<sup>12</sup> Véase [www.china.org.cn](http://www.china.org.cn), consultado el 8 de octubre de 2002.

<sup>13</sup> Yang, X. y Stoltenberg C., "Growth of Made-in-China Multinationals: An Institutional and Historical Perspective, in Globalization of Chinese Enterprises, eds." *Alon and McIntyre, Palgrave*, 2008, pp. 61-76; Yang, X., Jiang Y., Kang R. y Ke Y., "A Comparative Analysis of Internationalization of Chinese and Japanese Firms", *Asia Pacific Journal of Management*, 2009, 26 (1): 141-162; Duanmu J. y Guney Y., "A panel data analysis of locational determinants of Chinese and India outward foreign direct investment", *Journal of Asia Business Studies*, 2009, 3 (2) 1-15.

La revista *América Economía* realiza, de forma anual, el "Ranking multilatinas" con el que busca medir el nivel de globalización que alcanzan las empresas latinoamericanas. El grado de internacionalización se mide a partir de las operaciones que realiza una empresa fuera de Latinoamérica. Las 10 empresas que registraron mayor grado de globalización son:

Lugar	Empresa	Sector	País
1	Brightstar	Telecomunicaciones	Bolivia
2	Grupo JBS (Friboi)	Alimentos	Brasil
3	Cemex	Cemento	México
4	Tenaris	Siderurgia	Argentina
5	LAN	Aerolíneas	Chile
6	Telmex	Telecomunicaciones	México
7	Grupo Alfa	Auto partes / petroquímica	México
8	IMPESA (Pescarmona)	Energía	Argentina
9	VALE	Minería	Brasil
10	Constructora Norberto Odebrecht	Ingeniería	Brasil

Con información de: "Ranking multilatinas 2011", *América Economía*, México, 2011, en <http://rankings.americaeconomia.com/2011/multilatinas/index.php>, consultado el 29 de septiembre de 2011.

## Espíritu emprendedor

El creciente enfoque del espíritu emprendedor como imperativo nacional y organizacional en Estados Unidos y sus organizaciones es inequívocamente claro. Este espíritu es visto por los gobiernos como un medio para aumentar el empleo y la prosperidad entre sus pueblos, en tanto que compañías grandes y pequeñas encuentran que la innovación y expansión empresarial a nuevos mercados son esenciales para su éxito y supervivencia en mercados cada vez más competitivos.

## NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

### Cómo aumentar la creatividad en el trabajo

Todd Henry, autor de *The accidental creative*, indica que hay diez puntos clave para activar la imaginación y aplicarla en el trabajo:

1. **Ramifícate.** Lee sobre temas que generalmente no son de tu elección y trata de experimentar en la cotidianidad, pues con ello podremos inspirarnos.
2. **Recarga.** Toma en cuenta la cantidad de energía que empleas en cada una de tus actividades. Es necesario darnos un tiempo para recargar nuestra energía no sólo los fines de semana, sino también durante la jornada laboral.
3. **Protege tu tiempo.** Es importante establecer y respetar un horario creativo diario en el que estemos libres de interrupciones.
4. **Establece una "relación" con el arte.** El arte es una fuente de inspiración, pues propicia nuevos patrones de pensamiento y fortalece las conexiones cerebrales.

5. **Escribe tus ideas.** Las buenas ideas están presentes de forma constante en nuestras vidas y es importante tomarlas en cuenta; podemos anotarlas en un cuaderno para retomarlas después.
6. **Cuando estés atascado, toma un descanso.** Si te enfrentas a un problema creativo, trabaja en otra cosa durante una hora, pues ese descanso mental te permitirá abordar el problema desde una perspectiva nueva.
7. **Busca el apoyo de tus supervisores.** Es importante que la administración apoye los esfuerzos creativos de los empleados, ya que esto repercute de forma positiva en la productividad.
8. **Trabaja con gente con diversos niveles de experiencia.** Para alimentar nuestras ideas es importante trabajar con personas de generaciones, trasfondo social y educación distintas, pues esto amplía nuestra visión.
9. **Nunca desestimes las ideas de otros.** No hay que catalogar una idea como “mala”, pues todas pueden dar pie a ideas nuevas y útiles.
10. **Conéctate con tu pasión.** La creatividad fluye más cuando las personas trabajan en proyectos que les apasionan.

Con información de: Altonivel, “10 formas de aumentar la creatividad en tu trabajo”, en Altonivel, [www.altonivel.com.mx/11670-10-formas-de-aumentar-la-creatividad-en-tu-trabajo.html](http://www.altonivel.com.mx/11670-10-formas-de-aumentar-la-creatividad-en-tu-trabajo.html), consultado el 14 de agosto de 2011.

El **espíritu emprendedor** es un proceso creativo que se enfoca en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas, para construir soluciones que las satisfagan y llevar valor a los clientes. Los empresarios crean organizaciones que ofrecen productos para aliviar el dolor de las personas (como las compañías farmacéuticas), o proporcionan los medios para que las personas mejoren sus propias vidas a través de telecomunicaciones sofisticadas (como las compañías de tecnologías de la información). Desde el epicentro empresarial de Silicon Valley hasta los centros empresariales emergentes en todo el mundo, la creación e innovación de nuevos proyectos son la fuerza impulsora del progreso de la humanidad; a lo largo de cada capítulo se destacan estas tendencias empresariales y su correspondencia con un amplio rango de retos administrativos.

#### Espíritu emprendedor

Es un proceso creativo enfocado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Inmersión en Silicon Valley<sup>14</sup>

Silicon Valley sigue siendo el principal destino para quienes tienen la ambición de desarrollar nuevas empresas de gran crecimiento; por ejemplo, Mark Zuckerberg, el cofundador y director ejecutivo de Facebook, se dio cuenta, mientras desarrollaba Facebook en la Universidad de Harvard, de que tendría que mudarse a Silicon Valley para aprovechar su ecosistema de apoyo al espíritu emprendedor de alto crecimiento. Dicho ecosistema ofrece capital de riesgo para financiar a las nuevas empresas de alto crecimiento, experiencia legal para guiarlas y capital tecnológico y humano para desarrollar nuevas empresas creativas.

Emprendedores, empresas, universidades y gobiernos vecinos también reconocen el valor del ecosistema de Silicon Valley y desean aprender de él y aprovecharlo para promover la innovación y el espíritu emprendedor de éxito; grupos de todo el mundo la visitan para hacer exactamente eso; algunos de sus programas, como el Silicon Valley Immersion Program de la Universidad de San Francisco, albergan a grupos de América Latina, Asia y Europa y los introducen al singular ecosistema empresarial de la zona mediante conferencias dictadas por expertos lo-

<sup>14</sup> [http://www.usfca.edu/management/corporate/Corporate\\_Programs/](http://www.usfca.edu/management/corporate/Corporate_Programs/)

cales, visitas a empresas de vanguardia y eventos sociales con emprendedores e inversores locales. Diversos grupos de México, Argentina, Perú, Chile y otras partes del mundo han llegado a la Universidad de San Francisco para vivir y aprender el ecosistema de Silicon Valley, así como a aumentar su propia capacidad de emprender e innovar a la manera del valle.

## 5 Productividad, eficacia, efectividad y eficiencia

Otra forma de ver la meta de los gerentes es que deben elevar la productividad. Después de la Segunda Guerra Mundial Estados Unidos se convirtió en el líder mundial en productividad, pero a finales del decenio de 1960 el crecimiento de su productividad empezó a desacelerarse; hoy la urgente necesidad de mejoras en la productividad es reconocida en todo el mundo por gobiernos, industria y universidades. A menudo se voltea hacia Japón para encontrar respuestas a estos problemas de productividad (tema a considerar en el capítulo 3), pero se tiende a ignorar la importancia de desarrollar actividades gerenciales y no gerenciales básicas.

### Definición de productividad

**Productividad** Cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad.

Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo absoluto sobre el verdadero significado de **productividad**, cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción (dentro de un periodo, considerando la calidad)}}{\text{insumos}}$$

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente.

Las compañías utilizan varios tipos de insumos (mano de obra, materiales y capital); por otra parte, la productividad total de los factores combina varios insumos para llegar a uno compuesto. Anteriormente los programas de mejoras a la productividad estaban dirigidos sobre todo a áreas de competencia directa de los trabajadores, sin embargo, como señaló Peter F. Drucker, uno de los autores más prolíficos en administración, “la máxima oportunidad de aumentar la productividad seguro se encuentra en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración”.<sup>15</sup>

### Definiciones de efectividad y eficiencia

**Efectividad** El logro de objetivos.  
**Eficiencia** Logro de los fines con el mínimo de recursos.

La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la **efectividad** es el logro de objetivos y la **eficiencia** es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará

<sup>15</sup> Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York: Harper & Row, 1973, p. 69. Véase también Davis, Tim R. V., “Information Technology and White-Collar Productivity”, *Academy of Management Executive*, febrero, 1991, pp. 55-67; Drucker, Peter, “The Next Society”, *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, inserto pp. 3-20; www.peterdrucker.com, consultado el 8 de octubre de 2002.

en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización, tema que se analizará en el capítulo 4.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Las compañías con más rápido crecimiento<sup>16</sup>

La gestión empresarial puede conducir a un aumento rápido de las ventas. La revista *Fortune* publicó su lista de las 100 compañías con más rápido crecimiento. Éstas son las diez compañías de la lista *Fortune* con más rápido crecimiento en 2010.<sup>17</sup> Estas compañías lideran en industrias que van desde compañías dedicadas a la minería hasta creadores de *software* y cómputo en la nube; si el rápido crecimiento indica una gestión empresarial exitosa, entonces las compañías cumplen la condición.

Lugar	Empresa	País	Lugar	Empresa	País
1	Eldorado Gold	Canadá	6	SXC Health Solutions	Estados Unidos
2	Green Mountain Coffee Roasters	Estados Unidos	7	First Solar	Estados Unidos
3	Ebix	Estados Unidos	8	Pegasystems	Estados Unidos
4	Salesforce.com	Estados Unidos	9	Bucyrus International	Estados Unidos
5	KapStone Paper and Packaging	Estados Unidos	10	HMS Holdings	Estados Unidos

## Administrar: ¿ciencia o arte?<sup>18</sup>

Administrar, como todas las demás prácticas —medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad o incluso el beisbol—, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación; sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la administración es un *arte*, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse *ciencia*. En este contexto, *ciencia* y *arte* no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

El arte debe mejorar conforme lo hace la ciencia, como ha ocurrido en las ciencias físicas y biológicas; podemos estar seguros de que la ciencia subyacente es bastante burda e inexacta porque las muchas variables que los gerentes controlan son en extremo complejas; sin embargo, dicho conocimiento administrativo puede mejorar la práctica gerencial. Los médicos, sin la ventaja de la ciencia, serían poco más que médicos brujos; los ejecutivos que intentan administrar sin la ciencia administrativa deben confiar en la suerte, intuición o hacer lo que hacían en el pasado.

En la administración, como en cualquier otro campo, a menos que los practicantes aprendan por prueba y error (y se ha dicho que los errores de los gerentes son las pruebas de sus subordinados), no tienen a dónde voltear en busca de una guía significativa aparte del conocimiento acumulado que subyace a su práctica.

Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia.

<sup>16</sup> *Fortune Magazine*, "100 fastest-growing companies", disponible en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune/fastestgrowing/2010/snapshots/1.html>, consultado el 25 de octubre de 2011.

<sup>17</sup> Indicamos el nombre de cada empresa y su nacionalidad (según la ubicación de sus oficinas centrales).

<sup>18</sup> Weiss, W.H., "The Science and Art of Managing", *Annual Editions - Management, Fred H. Maidment*, ed., Nueva York, McGraw-Hill, 2009, pp. 16-18.





## Evolución del pensamiento administrativo<sup>19</sup>

Muchas y distintas contribuciones de autores y practicantes han dado como resultado diferentes enfoques sobre la administración e integran la *jungla de la teoría de la administración*. En este capítulo se hablará de los diferentes modelos de análisis administrativo y de lo que puede hacerse para desenredar esa maraña. La tabla 1.1 resume las principales contribuciones de autores y practicantes de la administración.<sup>20</sup> Destacan la administración científica, de Frederick Taylor; la teoría de la administración operacional moderna, de Henri Fayol; y los estudios Hawthorne, de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger.

**Tabla 1.1** El surgimiento del pensamiento administrativo

Autor, título y año de obras importantes	Principal contribución a la administración
<b>Administración científica</b>	
Frederick W. Taylor <i>Shop Management</i> (1903) <i>Principles of Scientific Management</i> (1911) <i>Testimony before the Special House Committee</i> (1912)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la <i>cooperación armoniosa</i> entre mano de obra y administración. Desarrolló la gráfica Gantt [capítulo 19]. Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
<b>Teoría de la administración operacional moderna</b>	
Henri Fayol <i>Administration Industrielle et Générale</i> (1916)	Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y <i>esprit de corps</i> .
<b>Ciencias del comportamiento</b>	
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y administración.
Walter Dill Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, el marketing y el personal.
Max Weber (traducciones 1946, 1947)	Teoría de la burocracia.
Vilfredo Pareto (libros 1896-1917)	Conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y administración.

(continúa)

<sup>19</sup> Para un punto de vista crítico sobre la teoría de la administración véase Broughton, Philip Delves, "Bogus Theories, Bad for Business", *The Wall Street Journal*, 5 de agosto de 2009 y [http://online.wsj.com/article\\_email/SB10001424052970204313604574329183846704634-1MjQxMDAwOTEwNDkyWj.html](http://online.wsj.com/article_email/SB10001424052970204313604574329183846704634-1MjQxMDAwOTEwNDkyWj.html), consultado el 10 de agosto de 2009.

<sup>20</sup> El cuadro 1.1 muestra parte de los primeros colaboradores del pensamiento administrativo, desde Henry Gantt hasta Chester Barnard. Para mayor información sobre sus contribuciones, véase [www.sdsc.edu/ScienceWomen/gilbreth.html](http://www.sdsc.edu/ScienceWomen/gilbreth.html), consultado el 29 de septiembre, 2006 y [www.lib.uwo.ca/business/barnard.html](http://www.lib.uwo.ca/business/barnard.html), consultado el 30 de marzo de 2007.



**Tabla 1.1** El surgimiento del pensamiento administrativo (continuación)

Autor, título y año de obras importantes	Principal contribución a la administración
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Estudios famosos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
<b>Teoría de sistemas</b>	
Chester Barnard <i>The Functions of the Executive</i> (1938)	La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
<b>Pensamiento administrativo moderno</b>	
En este libro se analizan muchos autores. Entre las principales aportaciones están las de Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dale, Keith Davis, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, G. C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Porter, Herbert Simon, George A. Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward.	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración.
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Analizó determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982)	Identificaron las características de las compañías que consideraron excelentes.
Fuente: Parte de la información de este cuadro se basa en: George Jr., Claude S., <i>The History of Management Thought</i> , Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.	

## Frederick Taylor y la administración científica<sup>21</sup>

Frederick Winslow Taylor abandonó la universidad y se inició como aprendiz de forjador de moldes y maquinista en 1875, se unió a la Midvale Steel Company de Filadelfia como maquinista en 1878 y ascendió al puesto de ingeniero en jefe después de obtener un título de ingeniería en la escuela nocturna. Inventó herramientas para corte de acero de alta velocidad y pasó la mayor parte de su vida como ingeniero consultor. En general, a Taylor se le reconoce como el padre de la administración científica y quizá ninguna otra persona tuvo un efecto mayor en el desarrollo temprano de la administración. Sus experiencias como aprendiz, obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía acerera le dieron una amplia oportunidad para aprender de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores, y ver las inmensas posibilidades de mejorar la calidad de la administración.

La famosa obra de Taylor *Principles of Scientific Management* se publicó en 1911, y los principios fundamentales que encontró que subyacían al enfoque científico son los siguientes:



La obra más famosa de Taylor es *Principles of Scientific Management*.

<sup>21</sup> Para un análisis adicional de Frederick Taylor véase [www.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html](http://www.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html), consultado el 30 de marzo de 2007 y [http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor), consultado el 26 de febrero de 2007.

- Reemplazar las reglas impositivas con ciencia (conocimiento organizado).
- Lograr armonía, más que discordia, en la acción de grupo.
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía.

Es claro que estos preceptos básicos de Taylor no están muy alejados de las creencias fundamentales del gerente moderno.

## Henri Fayol, el padre de la teoría de la administración moderna<sup>22</sup>



Henri Fayol es considerado el verdadero padre de la teoría de la administración moderna.

Quizás el verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol, quien identificó una amplia necesidad de principios y enseñanzas administrativa. En consecuencia, identificó 14 de esos principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes. Veamos algunos de estos principios:

- *Autoridad y responsabilidad.* Fayol sugirió que autoridad y responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Consideró a la autoridad como una combinación de factores oficiales derivados del puesto gerencial y factores personales *compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicio anterior*; etcétera.
- *Unidad de mando.* Los empleados deben recibir órdenes de un único superior.
- *Cadena de escala.* Para Fayol esto es como una *cadena de superiores* desde los puestos más altos hasta los más bajos, de los que no hay que apartarse innecesariamente, entrarían en cortocircuito cuando al seguirlos de manera escrupulosa sería perjudicial.
- *Esprit de corps.* Éste es el principio de *la unión hace la fuerza* y de una extensión del principio de unidad de mando, destaca la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

Fayol consideró que los elementos de la organización son las funciones de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar.

## Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, y los estudios Hawthorne

Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y otros condujeron los famosos experimentos en la planta Hawthorne en la Western Electric Company entre 1927 y 1932.<sup>23</sup> Antes, entre 1924 y 1927, el National Research Council realizó un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad.

<sup>22</sup> Fayol, Henri, *General and Industrial Management*, Nueva York: Pitman, 1949; <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/competence/fayol.html>, consultado el 5 de octubre de 2002. Véase también Fayol, Henri, "Planning", *Annual Editions - Management*, Fred H. Maidment, ed., Nueva York: McGraw-Hill, 2009, pp. 26-29.

<sup>23</sup> Para una descripción completa de estos experimentos véase Mayo, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York: Macmillan, 1933, caps. 3-5; Roethlisberger, F. J. y W. J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939. Véase también [www.lib.uwo.ca/business/fritz.html](http://www.lib.uwo.ca/business/fritz.html), consultado el 28 de septiembre de 2006.

Al descubrir que la productividad mejoraba cuando la iluminación aumentaba o disminuía para un grupo de prueba, los investigadores estuvieron a punto de declarar el experimento un fracaso; sin embargo, Mayo, investigador de Harvard, vio en ello algo diferente y junto a Roethlisberger y otros continuó la investigación.

Lo que Mayo y sus colegas encontraron, partiendo de ideas anteriores, particularmente de las de Vilfredo Pareto, tendría un efecto radical en el pensamiento administrativo. Cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los periodos de descanso, recortar los días de trabajo y diversos sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad; Mayo y sus investigadores llegaron entonces a la conclusión de que otros factores eran responsables y en general encontraron que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia) y una administración efectiva, esto es, un tipo de administración que consideraba el comportamiento humano, en especial el comportamiento de grupo, y lo atendía mediante habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación. Este fenómeno, que surge básicamente de que las personas sean notadas, se ha llamado el efecto Hawthorne.



Elton Mayo se enfocó en estudiar las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.

## Contribuciones recientes al pensamiento administrativo

Entre quienes contribuyeron al pensamiento administrativo están los administradores públicos, los gerentes de empresas y los científicos del comportamiento, cuyas obras se analizan a lo largo del libro, aquí sólo se mencionan algunos.

Peter F. Drucker ha escrito sobre una variedad de temas administrativos generales. Keith Davis ayudó a comprender la organización informal. El desaparecido W. Edwards Deming<sup>24</sup> y Joseph M. Juran,<sup>25</sup> dos estadounidenses, hicieron mucho por mejorar la calidad de los productos japoneses. El desaparecido Laurence Peter sugirió que con el tiempo a las personas se les promueve a un nivel donde son incompetentes y no es posible promoverlas más; por desgracia, esto puede generar organizaciones con personal incompetente. William Ouchi, que escribió el exitoso libro *Theory Z*, mostró cómo podían adaptarse determinadas prácticas administrativas japonesas a Estados Unidos. Por último, Thomas Peters y Robert Waterman Jr., analizaron las características de las compañías excelentes. La mayoría de estas obras se analizarán con detalle en otras partes del libro.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

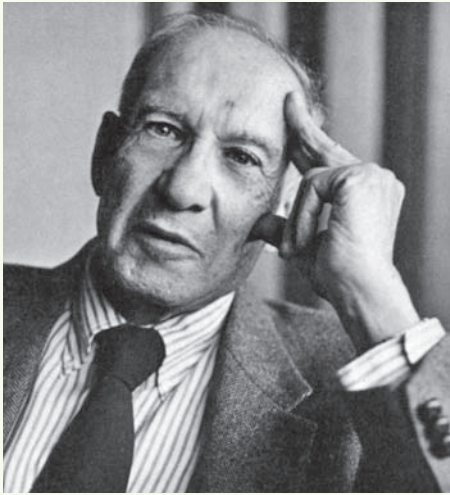
#### La sabiduría de Peter Drucker<sup>26</sup>

El desaparecido Peter Drucker fue uno de los pensadores con más influencia en la administración. Durante su carrera de 60 años escribió 39 libros y consultó a ejecutivos de importantes compañías; sin embargo, sus intereses no se restringieron a entender las cuestiones gerenciales, sino que se extendieron al arte japonés y la historia europea, y su enfoque estaba en lograr

<sup>24</sup> Véase [www.deming.org](http://www.deming.org), consultado el 29 de septiembre de 2006.

<sup>25</sup> Para la biografía de Juran, véase [www.juran.com/drjuran/bio\\_jmj.html](http://www.juran.com/drjuran/bio_jmj.html), consultado el 29 de septiembre de 2006.

<sup>26</sup> Thurm, Scott y Joann S. Lublin, "Peter Drucker's Legacy Includes Simple Advice: It's All About People", *The Wall Street Journal*, 14 de noviembre de 2005 y Flanigan, James y Thomas S. Mulligan, "Drucker Regarded as Father of Modern Management", *Los Angeles Times* en *The Contra Costa Times*, 12 de noviembre de 2005; Drucker, Peter, *Management - Revised Edition*, Nueva York: Harper Collins, 2008.



Los estudios de Peter Drucker se enfocaron en el aumento de la producción.

que los trabajadores fueran más productivos. Popularizó la administración por objetivos (APO) en su clásico libro *The Practice of Management*, donde destacó la importancia de tener un propósito claro y el establecimiento de objetivos verificables. Esto significa que los objetivos son verificables cuando al final del periodo se puede constatar si el objetivo se cumplió.

Drucker consultó a directores ejecutivos de importantes compañías como Jack Welch, el antiguo CEO de General Electric (GE), considerado por muchos el gerente ejecutivo más efectivo de una gran organización compleja. Las inquisiciones de Drucker condujeron al axioma de Welch, el cual sugirió que si una de las unidades de negocios de GE no era la núm. 1 o 2 en su industria (o tenía una buena oportunidad de serlo) debía ser descartada. La efectividad de Drucker radicaba en plantear preguntas importantes. Un alto gerente cuestionó por qué debía pagar las cuotas de consultoría de Drucker si el director ejecutivo debía contestar a todas las preguntas; sin embargo, el enfoque de preguntas de Drucker a menudo conducía a identificar la dirección hacia la que la compañía debía ir. Andrew Grove, antiguo CEO de Intel, quedó impresionado por el análisis de Drucker de las múltiples funciones del CEO, en especial la de representar a la empresa ante el público, la de estrategia y la de gerente operacional. Más aún, Drucker sugirió que un gerente no debe ser promovido con base en su potencial, sino en su desempeño.

En 1943 estudió la estructura organizacional de GM que dio como resultado el libro *The Concept of the Corporation*. Su punto de vista fue que “se requieren personas capaces de desempeñarse en conjunto, para hacer sus fortalezas efectivas y sus debilidades irrelevantes”.

Drucker estaba muy interesado no sólo en lograr que los trabajadores fueran más productivos, sino en el concepto de que los empleados son el activo más valioso de la organización y en que la toma de decisiones en ella debía ser llevada hasta los niveles más bajos posibles de la jerarquía (es decir, en la delegación). Otros puntos sobresalientes de su filosofía empresarial son que en las entrañas de la organización existen seres humanos, no máquinas o edificios; también sugirió que en Estados Unidos, Alemania, Japón y China los gerentes hacen lo mismo, aunque puede ser diferente cómo lo realizan.

El aprendizaje organizacional, la capacitación y el desarrollo deben realizarse en todos los niveles de la organización: es un esfuerzo continuo. En las organizaciones la rentabilidad no es el propósito, sino una necesidad. El marketing empieza con el cliente, sus valores y necesidades. Planteaba preguntas como: ¿dónde viven los clientes y qué quieren comprar?, ¿simple? Sí, pero poderoso para una estrategia efectiva.

Mucho antes de que fuera reconocida en general, Drucker popularizó la noción de *el trabajador del conocimiento* y los factores especiales para administrarlo. Así que la administración no es sólo para empresas orientadas a las utilidades, también lo es para iglesias, sindicatos de obreros, grupos juveniles y hospitales, punto de vista que se destaca en este libro.

## Historia de una selección de innovaciones administrativas<sup>27</sup>

La innovación es esencial para el éxito de una organización; sin embargo, la historia demuestra que, con los años, las ideas innovadoras van y vienen. Éstas son algunas de ellas (las fechas son aproximadas):

1910	Henry Ford, con el Modelo T, utilizó el sistema de producción en serie para aumentar la producción.
------	---

[continúa]

<sup>27</sup> McGregor, Jena, “There is no More Normal”, *Business Week*, 23 de marzo de 2009, pp. 30-34.

(continuación)

1920	Alfred Sloan, de General Motors, estableció el escenario de la organización moderna al utilizar la estructura organizacional divisional, que permite a las divisiones operar como compañías individuales.
1931	Procter & Gamble introdujo la administración por marcas para sus jabones, de manera que cada gerente era responsable del éxito o fracaso de su marca.
1943	La organización Skunk Works de Lockheed pudo construir un nuevo avión de combate en muy poco tiempo al emplear pequeños grupos a los que la compañía matriz interrumpía muy pocas veces.
Decenio de 1950	Toyota innovó las formas de mejorar la eficiencia reduciendo al mínimo la rotación de empleados; lo que en 1961 condujo al concepto de <i>control de calidad</i> .
1967	Con base en la idea de considerar diferentes escenarios alternativos y planear según ellos, Shell lidió con la crisis del petróleo del decenio de 1970.
1973	La compañía DuPont utilizó el proceso de revisión de 360 grados para proporcionar realimentación entre gerentes, colegas y subordinados.
1987	Motorola utilizó el proceso Seis Sigma para mejorar la eficiencia y reducir los defectos. General Electric fue una de las primeras en adoptarlo.
1989	IBM administró el procesamiento de datos de Kodak. Durante el decenio de 1990 el enfoque se utilizó para trasladar el trabajo a otros países.
1990	La reingeniería supuso replantear radicalmente la forma de pensar los procesos organizacionales, algo que pudo generar despidos, aunque Michael Hammer, quien popularizó el enfoque, considera que éste no era el principal propósito de la reingeniería.
Decenio de 2000	Las compañías trabajan con otras empresas y clientes para llegar a ideas nuevas e innovadoras. Procter & Gamble, por ejemplo, esperaba que la mitad de sus innovaciones llegara del exterior.
2011	Un enfoque creciente para albergar la tecnología de la organización externamente (The Cloud), la computación móvil y aprovechar los medios de comunicación sociales para interactuar de manera más eficaz con los clientes, lo que ayuda a modelar una estrategia organizacional y tiene un efecto directo en la forma en que los líderes administran sus compañías.

A veces también se buscan enfoques innovadores para encontrar soluciones a los problemas gerenciales; de hecho, algunos de los enfoques pueden servir como instrumentos para hacer que las organizaciones sean más eficaces. Sin embargo, el éxito sólo será resultado de un enfoque sistemático en la administración que utilice las innovaciones como herramientas.

## Modelos de análisis administrativo: ¿una jungla de teorías administrativas?



Aun cuando los autores y teóricos académicos contribuyeron muy poco al estudio de la administración hasta principios del decenio de 1950 (los escritos anteriores provienen sobre todo de practicantes), los últimos decenios han visto un verdadero diluvio de textos provenientes de las aulas académicas. La variedad de enfoques en el análisis de la administración, la cantidad de investigación y el gran número de puntos de vista divergentes han generado mucha confusión en cuanto a qué es la administración, qué es la teoría y qué es la ciencia y cómo deben analizarse los sucesos gerenciales. De hecho, hace muchos años Harold Koontz llamó a esta situación la *jungla de la teoría de la administración*.<sup>28</sup> Desde entonces la vegetación de la jungla ha cambiado un tanto,

<sup>28</sup> Koontz, Harold, "The Management Theory Jungle", *Journal of the Academy of Management*, diciembre de 1961, pp. 174-188. Véase también su "Making Sense of Management Theory", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1962, p. 24ff.; "The Management Theory Jungle Revisited", *Academy of Management Review*, abril de 1980, pp. 175-187. Mucho de este material se tomó de estos artículos. Véase también "Management Theory Jungle", <http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKoontz61.htm>, consultado el 5 de enero de 2009 y "The Management Theory Jungle Revisited," <http://www.jstor.org/pss/257427>, consultado el 5 de enero de 2009.



se han desarrollado nuevos enfoques y otros más antiguos han adquirido nuevos significados al agregárseles algunos conceptos nuevos, pero el desarrollo de la ciencia y la teoría de la administración tienen las mismas características de jungla.

Los diversos enfoques en el análisis de la administración se ilustran en la tabla 1.2, agrupados en 14 categorías, que muestra las características, contribuciones y limitaciones de cada enfoque. Aquí nos concentraremos en el enfoque de funciones gerenciales y el proceso administrativo (u operacional).

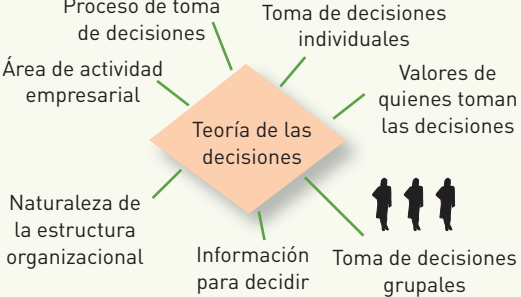
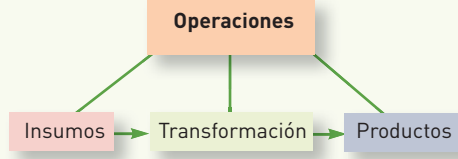
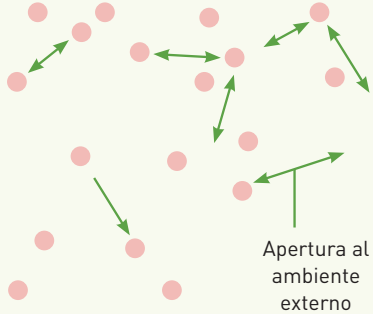
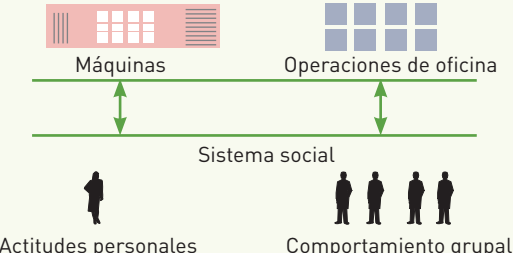
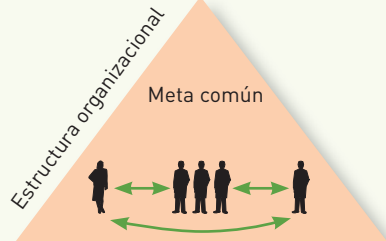
Tabla 1.2 Enfoques de la administración

Características/ contribuciones	Limitaciones	Ilustración
<b>Enfoque empírico o de caso<sup>29</sup></b>		
Estudia la experiencia a partir de casos. Identifica éxitos y fracasos.	Todas las situaciones son diferentes. No hay intento por identificar principios. Valor limitado para desarrollar la teoría de la administración.	
<b>Enfoque de funciones gerenciales</b>		
El estudio original consistió en observaciones de cinco directores ejecutivos. Con base en este estudio se identificaron diez funciones gerenciales agrupadas en interpersonales, informacionales y de decisión.	La muestra original fue muy pequeña. Algunas actividades no fueron gerenciales. Muchas actividades fueron evidencia de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Algunas actividades gerenciales importantes quedaron fuera (como evaluar a los gerentes).	
<b>Enfoque de contingencia o situacional</b>		
La práctica gerencial depende de circunstancias (una contingencia o una situación). La teoría de la contingencia reconoce la influencia de determinadas soluciones en modelos de comportamiento organizacional.	Hace tiempo que los gerentes comprendieron que no hay una mejor forma —o única— de hacer las cosas. Es difícil determinar todos los factores de contingencia relevantes y mostrar sus relaciones. Puede ser muy complejo.	
<b>Enfoque matemático o ciencia de la administración</b>		
Considera a la administración como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos; como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.	Preocupación por los modelos matemáticos. Muchos de los aspectos de la administración no pueden ser modelados. Las matemáticas son una herramienta útil, pero no una escuela o un enfoque matemático en la administración.	

(continúa)

<sup>29</sup> Greiner, Larry E., Arvind Bhambri y Thomas G. Cummings, "Searching for a Strategy to Teach Strategy", *Academy of Management – Learning & Education*, diciembre de 2003, pp. 402-419.

**Tabla 1.2** Enfoques de la administración (continuación)

Características/ contribuciones	Limitaciones	Ilustración
<b>Enfoque de teoría de decisiones</b>		
<p>Se enfoca en la toma de decisiones: en quienes se encargan de decidir y el proceso que conlleva. Algunos teóricos utilizan la toma de decisiones como trampolín para estudiar todas las actividades empresariales. Los límites del estudio ya no están claramente definidos.</p>	<p>En la administración hay mucho más que sólo toma de decisiones. El enfoque es, al mismo tiempo, demasiado estrecho y amplio.</p>	
<b>Enfoque de reingeniería</b>		
<p>Preocupado por pensamientos fundamentales renovados, análisis de procesos, rediseño radical y resultados espectaculares.</p>	<p>Descuida el ambiente externo. Tal vez ignora las necesidades de los clientes. Descuida las necesidades humanas. Ignota el sistema de administración total, a diferencia del proceso de administración u operacional.</p>	
<b>Enfoque de sistemas</b>		
<p>El concepto de sistemas tiene una amplia aplicación. Los sistemas tienen fronteras, pero también interactúan con el ambiente externo, lo que significa que las organizaciones son sistemas abiertos. Reconoce la importancia de estudiar la interrelación para planear, organizar y controlar en una organización, así como en los muchos subsistemas.</p>	<p>Apenas puede considerarse un nuevo enfoque en la administración, como afirman algunos de quienes lo sostienen.</p>	
<b>Enfoque de sistemas sociotécnicos</b>		
<p>El sistema técnico tiene un gran efecto en el sistema social (actitudes personales, comportamiento del grupo); se enfoca a la producción, las operaciones de oficina y otras áreas de relaciones estrechas entre el sistema técnico y las personas.</p>	<p>Sólo da importancia al trabajo del obrero y de oficina de menor nivel; ignora mucho del otro conocimiento gerencial.</p>	
<b>Enfoque de sistemas cooperativos sociales</b>		
<p>Preocupados por los aspectos del comportamiento interpersonal y grupal que conducen a un sistema de cooperación. El concepto extendido incluye a cualquier grupo cooperativo con un propósito claro.</p>	<p>Un campo demasiado amplio para el estudio de la administración que, al mismo tiempo, ignora muchos conceptos, principios y técnicas gerenciales.</p>	

(continúa)

Tabla 1.2 Enfoques de la administración (continuación)

Características/ contribuciones	Limitaciones	Ilustración
<b>Enfoque de comportamiento de grupo</b>		
Da importancia al comportamiento de las personas en grupos, se basa en la sociología y psicología sociales, y primordialmente estudia modelos de comportamiento grupal. A menudo a este estudio de grandes grupos se le llama <i>comportamiento organizacional</i> .	Casi nunca se integra a los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración; requiere una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, la integración del personal, la planeación y el control.	<p>Estudio de grupo</p> <p>Estudio de grupos que interactúan entre sí</p>
<b>Enfoque de comportamiento interpersonal</b>		
Con base en la psicología individual, se enfoca en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación.	Ignora el planear, organizar y controlar; la capacitación psicológica no es suficiente para convertirse en un gerente efectivo.	<p>Foco de estudio</p>
<b>El marco de las siete S de McKinsey</b>		
Las siete S (por sus siglas en inglés) son: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. estrategia</li> <li>2. estructura</li> <li>3. sistemas</li> <li>4. estilo</li> <li>5. personal</li> <li>6. valores compartidos</li> <li>7. habilidades</li> </ol>	Aun cuando esta empresa consultora experimentada emplea un marco similar al que utilizan Koontz y sus colegas desde 1955, y confirma su sentido práctico, los términos utilizados no son precisos y sus temas no se analizan a profundidad.	
<b>Enfoque de administración de la calidad total</b>		
Se enfoca en proporcionar productos y servicios confiables y satisfactorios (Deming), o productos y servicios aptos para su uso (Juran) y que se conforman a los requisitos de calidad (Crosby). Los conceptos generales son mejoría continua, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación de calidad.	No hay acuerdo absoluto sobre qué es la administración de la calidad total.	<p>Equipo</p> <p>Intereses</p> <p>Necesidades del cliente</p> <p>Productos y servicios de calidad</p> <p>Atención a la calidad y el costo</p>
<b>Enfoque de proceso de administración u operacional</b>		
Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimiento de otros campos y enfoques gerenciales. El intento es desarrollar una ciencia y una teoría con aplicaciones prácticas; distingue entre conocimiento gerencial y no gerencial; desarrolla un sistema de clasificación construido en torno a las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.	No identifica a representar o coordinar como una función distinta, como lo hacen algunos autores; la coordinación, por ejemplo, es la esencia del arte administrativo y el propósito de la administración.	<p>Toma conocimientos de los enfoques anteriores</p> <p>Enfoque operacional</p> <p>Integra los enfoques con recursos científicos y teóricos prácticos</p>



## Enfoque en las funciones gerenciales

Uno de los modelos de teoría administrativa es el enfoque en las funciones gerenciales difundido por Henry Mintzberg de la Universidad McGill.<sup>30</sup> En esencia, su enfoque consiste en observar lo que los gerentes hacen y, a partir de ello, llegar a conclusiones respecto de qué actividades (o funciones) gerenciales se trata. Varios investigadores han estudiado el trabajo real de los gerentes —desde CEO hasta supervisores de línea—, pero Mintzberg le dio a este enfoque mucha más notoriedad.

Después de estudiar sistemáticamente las actividades de cinco CEO en una variedad de organizaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los ejecutivos no realizan las funciones gerenciales clásicas de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar; en vez de ello se dedican a una variedad de actividades distintas. De esta investigación, y de las de otros que estudiaron lo que hacen en realidad los gerentes, Mintzberg concluyó que desempeñan una serie de diez funciones:

### Funciones interpersonales

1. De figura central (realiza tareas protocolarias y sociales como representante de la organización).
2. De líder.
3. De enlace (en particular con personas de fuera).

### Funciones informativas

4. De receptor (recibe información sobre la operación de una empresa).
5. De difusor (envía información a los subordinados).
6. De vocero (transmite información hacia fuera de la organización).

### Funciones de decisión

7. De emprendedor.
8. De encargado de disturbios.
9. De asignar recursos.
10. De negociador (trata con varias personas y grupos de personas).

El enfoque de Mintzberg también ha sido criticado. En primer lugar, la muestra de cinco CEO utilizados en su investigación es demasiado pequeña para apoyar una conclusión tan radical; en segundo, al analizar las actividades reales de los gerentes —desde CEO hasta supervisores— cualquier investigador debe comprender que todos los gerentes realizan algún trabajo que no es puramente gerencial: se espera que hasta los presidentes de compañías grandes dediquen parte de su tiempo a relaciones públicas o con los accionistas, a recaudar fondos y quizás en interacciones con los distribuidores, el marketing, etc.; en tercero, muchas de las actividades que Mintzberg encontró son en realidad evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Por ejemplo, ¿qué es la integración de recursos sino planeación?; la función de emprendedor es ciertamente un elemento de la planeación, y las funciones interpersonales son básicamente instancias de dirección; además, las funciones informativas pueden ajustarse a varias de las áreas funcionales.

No obstante, observar lo que los gerentes en verdad hacen puede tener un valor considerable. En el análisis de las actividades, un gerente eficiente podría determinar de qué manera las

<sup>30</sup> Mintzberg, H., "The Manager's Job: Folklore and Fact" en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1975, pp. 49-61, y Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Nueva York: Harper & Row, 1973.

actividades caen en los diversos campos del conocimiento reflejados por las funciones básicas de los gerentes; sin embargo, las funciones que Mintzberg identificó parecen estar incompletas: ¿en dónde están las actividades gerenciales indudablemente importantes como estructurar una organización, seleccionar y evaluar a gerentes, y determinar estrategias importantes? Omisiones como éstas hacen que nos preguntemos si los ejecutivos de estas muestras en realidad eran gerentes eficientes. Ciertamente plantean una cuestión seria respecto de si las funciones gerenciales, al menos como se establecen aquí, son adecuadas para fundar una teoría de la administración práctica y operacional.

8

## Enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional

### Enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional

Conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial.

El **enfoque en el proceso administrativo** o **enfoque operacional** de la teoría y ciencia administrativas conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial: lo que los gerentes hacen. Como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, los principios y las técnicas que subyacen a la labor administrativa.

Este enfoque reconoce que hay un cúmulo central de conocimientos sobre la administración que sólo es pertinente en su campo. Cuestiones como línea y asesor personal (*staff*), departamentalización, evaluación gerencial y varias técnicas de control gerencial incluyen conceptos y teorías que sólo se ubican en situaciones que involucran a los gerentes. Además, este enfoque recurre y absorbe conocimientos de otros campos, incluidos la teoría de sistemas, los conceptos de calidad y reingeniería, la teoría de la decisión, las teorías de motivación y liderazgo, el comportamiento individual y de grupo, los sistemas sociales y la cooperación y las comunicaciones, así como la aplicación del análisis y los conceptos matemáticos.

La naturaleza de este enfoque se ilustra en la figura 1.3, diagrama en el que se muestra que la escuela del proceso administrativo, u operacional, reconoce la existencia de un cúmulo central

Como sistema, la teoría y la ciencia de la administración se sirven de otras áreas de conocimientos organizados. En la figura se muestra que la teoría y la ciencia de la administración operacional [encerradas en el círculo] cuentan con un núcleo científico y teórico básico, y recurren a otros campos de conocimientos pertinentes para la comprensión de la administración; así, la administración básica es en parte una ciencia y en parte una teoría ecléctica.



Figura 1.3 El enfoque en el proceso administrativo u operacional.

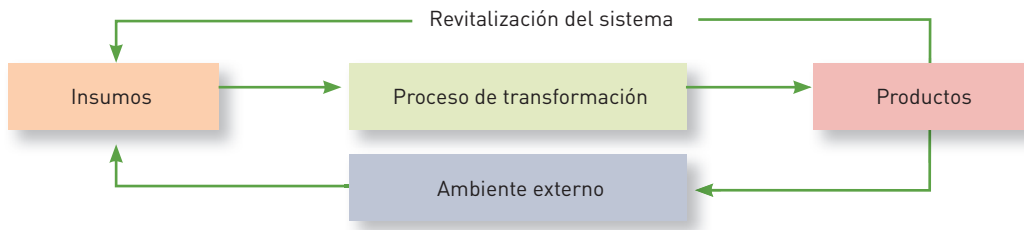


Figura 1.4 Modelo insumo-producto.

de ciencia y teoría peculiar a la administración y también recibe contribuciones de varias escuelas y enfoques adicionales; además, el teórico del proceso administrativo se interesa sólo en lo que es considerado más útil y relevante para la administración, y no en todo el conocimiento importante de estos diversos campos.

## Enfoque sistemático del proceso administrativo



Por supuesto que una empresa organizada no existe en el vacío, sino que depende de su ambiente externo: es parte de sistemas mayores, como la industria a la que pertenece, del sistema económico y de la sociedad. Como lo ilustra el muy básico modelo de la figura 1.4, la empresa recibe insumos, los transforma y exporta sus resultados al ambiente; sin embargo, este modelo requiere extenderse y desarrollarse en otro del proceso administrativo, u operacional, que indique de qué manera los diversos insumos se transforman mediante las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, como se ilustra en la figura 1.6. Cuando se le preguntó a Peter Senge, autor de *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, cuál es el problema más importante que enfrentan los negocios nacionales e internacionales de hoy, respondió: “diría que el sistema de administración”.<sup>31</sup> Este libro es sobre el enfoque sistemático al proceso administrativo, y no se preocupa sólo por el funcionamiento interno de la empresa, sino que incluye las interacciones entre ella y su ambiente externo.

## Insumos y solicitantes<sup>32</sup>

Los **insumos** del ambiente externo (véase la figura 1.5) pueden incluir personas, capital, habilidades gerenciales, y conocimientos y habilidades técnicas. Además, varios solicitantes o grupos de personas que requieren algo de la empresa; es decir: empleados que quieren sueldos más altos, más beneficios y seguridad en el trabajo; consumidores que demandan productos seguros y confiables a precios razonables; proveedores que quieren asegurarse de que sus productos serán comprados; accionistas además de un alto rendimiento a su inversión, quieren seguridad para su dinero; los gobiernos federal, estatal y local dependen de los impuestos que paga la empresa, pero también esperan que ésta cumpla sus leyes; de igual modo, la comunidad solicita de las empresas sean *buenas ciudadanas* y aporten la mayor cantidad de empleos con un mínimo de contaminación, y otros solicitantes pueden ser instituciones financieras y sindicatos laborales, hasta los competidores pueden solicitar un trato justo legítimo. Evidentemente muchas de estas solicitudes son incongruentes y el gerente debe integrar los objetivos legítimos de los solicitantes, quizá mediante compromisos, negociaciones o la renuncia a su propio ego.

### Insumos

Personas, capital, habilidades gerenciales, conocimiento y habilidades técnicas.

<sup>31</sup> “Peter Senge and the Learning Organization”, [www.infed.org/thinkers/senge.htm](http://www.infed.org/thinkers/senge.htm), consultado el 5 de enero de 2009.

<sup>32</sup> A los solicitantes también puede llamárseles interesados.

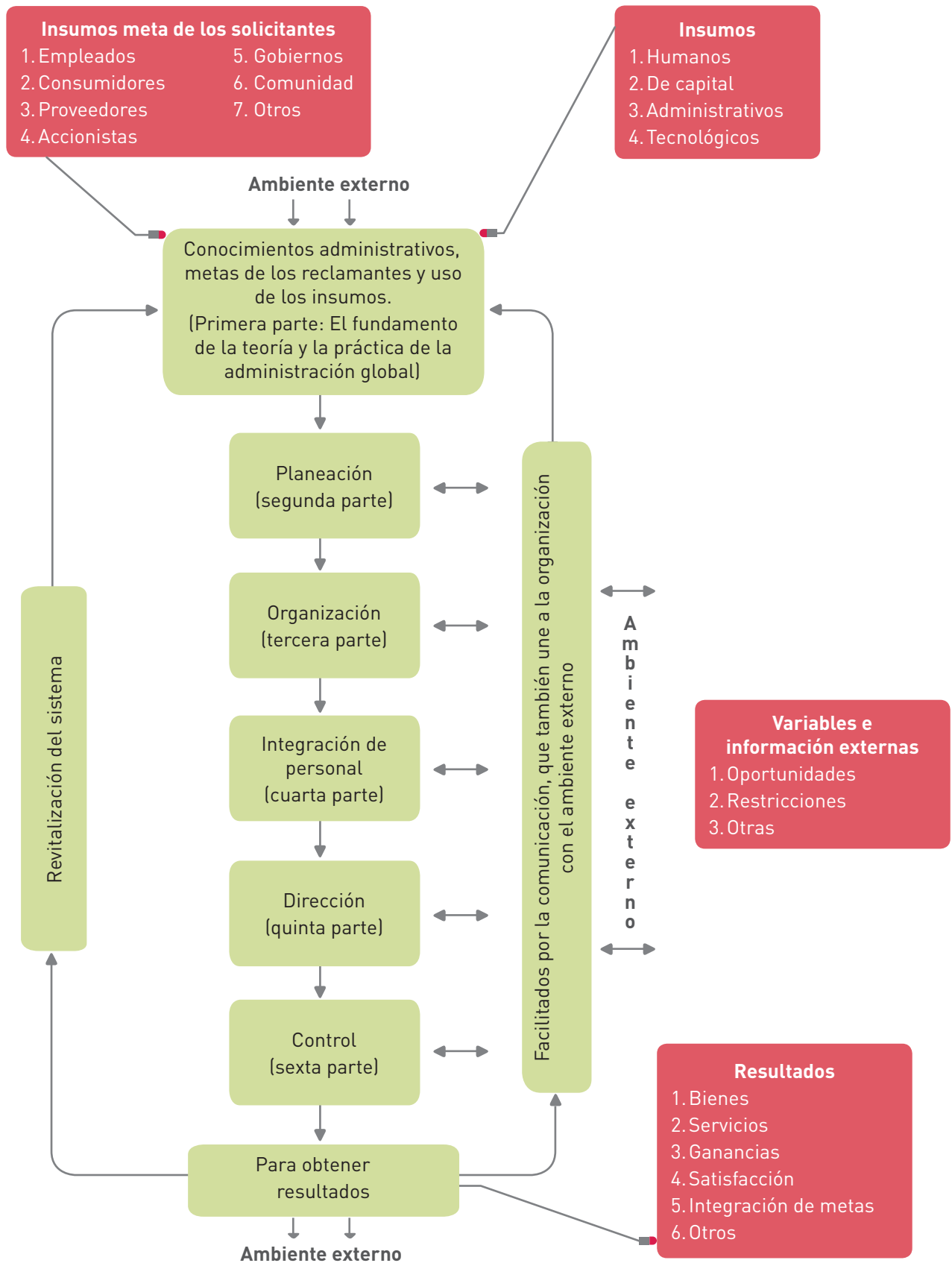


Figura 1.5 Enfoque sistemático de la administración.

## Proceso de transformación administrativa

Los gerentes tienen la tarea de transformar los insumos en resultados, de manera efectiva y eficiente. Por supuesto que el proceso de transformación puede verse desde perspectivas distintas; así, puede enfocarse en funciones de la empresa tan diversas como finanzas, producción, personal y marketing. Quienes han escrito sobre administración observan el proceso de transformación en términos de sus enfoques particulares; en concreto, quienes pertenecen a la escuela del comportamiento humano se enfocan en las relaciones interpersonales, a su vez, los teóricos de los sistemas sociales se concentran en interacciones sociales y los que sostienen la teoría de las decisiones lo ven como series de decisiones; sin embargo, el enfoque más amplio y útil para el análisis de la tarea administrativa es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar como marco para organizar dicho conocimiento, enfoque utilizado en este libro (véase la figura 1.6).

La tarea de los gerentes es transformar los insumos en resultados, de una manera efectiva y eficiente.

## Sistema de comunicación

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso gerencial por dos motivos: primero, integra las funciones gerenciales (p. ej., los objetivos de planeación establecidos se comunican para poder diseñar la estructura organizacional apropiada; la comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de gerentes para desempeñar las funciones en esta estructura; también el liderazgo efectivo y la generación de un ambiente motivador dependen de la comunicación, y más aún, es mediante ella que se determina si los sucesos y el desempeño se conforman a los planes). Así, la comunicación posibilita la administración.

El segundo propósito del sistema de comunicación es enlazar a la empresa con el ambiente externo, donde están muchos de los solicitantes (p. ej., recuérdese siempre que los clientes, motivo de la existencia de virtualmente todos los negocios, están fuera de la compañía; por medio del sistema de comunicación se identifican las necesidades de los clientes, y este conocimiento permite a la empresa proporcionar productos y servicios, y obtener un beneficio; también mediante un sistema de comunicación efectivo la organización se entera de la competencia y de otras amenazas potenciales y factores restrictivos).

## Variables externas

Los gerentes eficaces exploran regularmente el ambiente externo, si bien pueden tener poco o ningún poder para cambiarlo, no tienen más alternativa que responder a él. En varios capítulos se analizan las fuerzas que actúan en el ambiente externo, en especial 2, 3 y 5.

## Producción

Los gerentes tienen la tarea de asegurar y utilizar los insumos de la empresa para transformarlos, mediante las funciones gerenciales y considerando adecuadamente las variables externas, en **producción**. Aunque el tipo de producción varía según la empresa, casi siempre incluye a varios de éstos: productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos solicitantes de la empresa; la mayoría no requiere explicación y sólo se analizarán los dos últimos.

Es evidente que la organización debe proveer de muchas satisfacciones si espera retener y motivar las aportaciones de sus miembros. Debe contribuir a la satisfacción no sólo de las necesidades materiales básicas (p. ej., necesidades de los empleados de ganar dinero para alimentos y habitación o de seguridad en el empleo), sino también de las de afiliación, aceptación, estima y quizás hasta de autorrealización para lograr su potencial en el centro de trabajo.

**Producción** Productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos solicitantes de la empresa.

Otra producción, u otro resultado, es la integración de metas. Como se indicó, los diferentes solicitantes de la empresa tienen objetivos muy divergentes y a menudo en oposición diametral, y es tarea de los gerentes resolver los conflictos e integrar estas metas.

## Dar nueva energía al sistema

Por último, en el modelo sistemático del proceso administrativo parte de la producción vuelve a convertirse en insumos; así, la satisfacción y los nuevos conocimientos o habilidades de los empleados se convierten en insumos humanos importantes. De igual modo las utilidades, el valor agregado de los ingresos menos los costos, se reinvierten en efectivo y bienes de capital como maquinaria, equipo, edificios e inventarios. En breve se verá que el modelo de la figura 1.6 servirá como marco para organizar el conocimiento gerencial de este libro, pero primero se expondrá sobre las funciones gerenciales.

## 10 Funciones de los gerentes

Las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo (véase la parte central de la figura 1.6). Todas las nuevas ideas, los nuevos descubrimientos de investigación o técnicas puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.

### Planear

**Planear** Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir.

**Planear** incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas. Como se verá en el capítulo 4, hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamblaje. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. Los diversos aspectos de la planeación se analizan en la segunda parte del libro.

### Organizar

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener funciones que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos las desarrollen, sean accidentales o fortuitas, o definidas y estructuradas por alguien que quiere asegurarse de que contribuyan de manera específica al esfuerzo del grupo. El concepto de función supone que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivo definido: saben de qué manera se ajusta su objetivo de trabajo al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para realizar la tarea. Esto puede verse en algo tan simple como el esfuerzo de un grupo para instalar el campamento en una expedición de pesca; todos podrían hacer lo que quisieran, pero seguro que la actividad sería más efectiva y se harían todas las tareas si se asigna una o dos personas a reunir leña para la fogata, otras a conseguir agua, una más a encender el fuego, varias a cocinar, etcétera.

**Organizar** Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.

**Organizar**, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas

necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas.

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. Estos problemas y las teorías, los principios y las técnicas esenciales para gestionarlos son el tema de la tercera parte.

## Integrar el personal

**Integrar el personal** requiere cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; inventariar a las personas disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear sus carreras; compensar y capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia. Este tema se tratará en la cuarta parte.

**Integrar el personal** Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.

## Dirigir

**Dirigir** es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos.

Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Los elementos esenciales de estos temas se tratan en la quinta parte.

**Dirigir** Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

## Controlar

**Controlar** es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño respecto de las metas y los planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir las desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder al control, los planes no se logran solos, sino que guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.

Las actividades de control casi siempre se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos; cada uno de estos índices muestra si los planes funcionan, y si las desviaciones persisten deben tomarse medidas correctivas, por supuesto que éstas deben llevarse a cabo por personas de la organización pero, ¿qué debe corregirse? Nada puede hacerse, por ejemplo, para reducir los sobrantes o comprar según las especificaciones, o gestionar las devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es el responsable de esas funciones.

**Controlar** Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes.



Asegurarse de que los hechos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego dar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados se controlan al llevar un registro de lo que las personas hacen. Este tema se trata en la sexta parte.

## Coordinación: la esencia del arte de administrar

Algunas autoridades consideran a la coordinación como una función aparte del gerente; sin embargo, parece más preciso considerarla como la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas de grupo; cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

Hasta en el caso de una iglesia u organización fraternal, los individuos a menudo interpretan intereses similares de diferentes maneras y sus esfuerzos hacia metas mutuas no se funden automáticamente con los de otros; así, reconciliar diferencias de enfoque, tiempo, esfuerzo o interés y armonizar las metas individuales para contribuir a las metas organizacionales se convierte en la tarea central del gerente.

## Gerentes o líderes: ésa es la cuestión

Aunque muchos eruditos distinguen entre gerentes y líderes (en una representación en la que los gerentes son menos favorecidos), es cierto que los buenos gerentes, deben ser líderes competentes, como también que los buenos líderes deben ser capaces de dirigir, supervisar y, ocasionalmente, realizar de manera eficaz las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, controlar y, por supuesto, dirigir. Fred Luthans, en su capítulo, “Great Leaders: An Evidence-Based Approach”, usa los términos líderes y gerentes de manera indistinta; en concreto, sostiene: “este capítulo sobre estilos, actividades y habilidades de liderazgo es también sobre estilos, actividades y habilidades gerenciales”,<sup>33</sup> asimismo, afirma que administrar y liderar están muy entrelazados. Por consiguiente, este libro trata sobre la administración con atención especial a los aspectos del liderazgo.



## Modelos de sistemas administrativos y la organización de este libro

El modelo de enfoque sistemático en la administración también es el fundamento para organizar el conocimiento gerencial. Obsérvese que en la figura 1.6 los números que se muestran en el modelo corresponden a las partes del libro. La primera parte cubre la base de la administración y las interacciones entre la organización y su ambiente, incluye todas las funciones gerenciales, se ocupa del conocimiento gerencial básico (teoría, ciencia y práctica), analiza la evolución de la administración y sus diversos enfoques. Como las organizaciones son sistemas abiertos, interactúan con el ambiente externo: doméstico e internacional.

La figura también muestra que la segunda parte se ocupa de los diversos aspectos de planear (capítulos 4 a 6); la tercera trata sobre organizar (capítulos 7 a 10), en tanto que la cuarta se ocupa de integrar personal (capítulos 11 a 13), la quinta de dirigir (capítulos 14 a 17) y la sexta de controlar (capítulos 18 a 20).

<sup>33</sup> Véase Luthans, Fred, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12a ed., Nueva York: McGraw-Hill, Irwin, 2011, pp. 445-446.



El libro tiene una perspectiva mundial de la administración. Dado que es cada vez más común que las organizaciones operen en el mercado mundial, se ha decidido analizar las cuestiones de la administración comparativa e internacional no sólo en el capítulo 3, sino en toda la obra.

El modelo ilustrado en la figura 1.6 se repite al principio de las partes 2 a 6, pero con énfasis en la parte apropiada; característica de modelo integrador que muestra las relaciones de los temas del libro.

## Resumen

Administrar es el proceso mediante el que se diseña y mantiene un ambiente para cumplir con eficiencia determinadas metas. Los gerentes realizan las funciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Administrar es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades gerenciales requeridas varían con el nivel organizacional. La meta de todos los gerentes es crear valor agregado. Las empresas deben aprovechar las tendencias del siglo XXI en tecnología de la información, globalización y espíritu emprendedor; también deben enfocarse en la productividad, es decir, alcanzar una relación favorable entre producción e insumos en un periodo específico con la debida atención a la calidad. La productividad supone efectividad (alcanzar los objetivos) y eficiencia (utilizar la menor cantidad de recursos). La práctica administrativa es un arte, y el conocimiento organizado que subyace a la administración es una ciencia.

Muchos autores y practicantes han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo, y el cuadro 1.1 presenta a los principales y sus obras. Se han propuesto muchas teorías sobre la administración y cada una contribuye en algo a nuestro conocimiento sobre qué hacen los gerentes; en la figura 1.3 se resumen las características, contribuciones y limitaciones de los diversos enfoques.

El enfoque del proceso administrativo (u operacional) se alimenta de otras teorías de la administración y las integra en un sistema administrativo total.

La organización es un sistema abierto que opera dentro e interactúa con el ambiente. Por su parte, el enfoque sistemático en la administración incluye a los insumos del ambiente externo y de los solicitantes, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, los factores externos, la producción y una forma de volver a dar energía al sistema. El proceso de transformación consiste en las funciones gerenciales, que también proporcionan el marco para organizar el conocimiento en el libro. A lo largo de la obra se resaltan los aspectos internacionales y empresariales de la administración.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Administración	La meta de todos los gerentes
Administrar: ¿ciencia o arte?	Mayo y Roethlisberger
Aportadores recientes al pensamiento administrativo	Principales aportadores al pensamiento administrativo
Aportadores a la administración científica	Productividad, efectividad y eficiencia
Características de las compañías excelentes y más reconocidas	Teoría de la administración operacional de Fayol
Cinco funciones gerenciales	Tres tendencias importantes: avances en tecnología, globalización y espíritu emprendedor
Enfoque de las funciones gerenciales	
Enfoque del proceso de administración, u operacional	
Enfoque sistemático en el proceso administrativo	
Funciones gerenciales	
Habilidades gerenciales en la jerarquía organizacional	
Jungla de la teoría administrativa	

## PARA ANALIZAR

1. ¿Cómo definiría usted la administración? ¿Difiere su definición de la expuesta en el libro? Explique.
2. ¿Cuáles son las funciones gerenciales?
3. ¿En qué difieren las habilidades gerenciales requeridas en la jerarquía organizacional?
4. ¿En qué forma fundamental son iguales las metas básicas de todos los gerentes a todos los niveles y en todo tipo de empresas?
5. Según Peters y Waterman Jr., ¿cuáles son algunas de las características de compañías excelentes? ¿Poseen las compañías que usted conoce las mismas características?
6. ¿Cómo afectan los avances en tecnología, globalización y espíritu emprendedor a los negocios?
7. ¿Cuáles son las diferencias entre productividad, efectividad y eficiencia?
8. ¿Es la administración una ciencia o un arte? ¿Podría aplicarse la misma explicación a la ingeniería o contabilidad?
9. ¿Por qué se ha llamado a Frederick Taylor el padre de la administración científica y a Henri Fayol el padre de la teoría de la administración moderna?
10. ¿Qué significa el concepto *jungla de la teoría de la administración*?
11. Identifique los diversos enfoques en el análisis de la administración. Analice sus características y contribuciones, así como sus limitaciones.

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a dos gerentes de negocios o empresarios locales y pregúnteles cómo aprendieron a administrar. También qué tipo de libros pudieron leer sobre administración (libros de texto o populares). He aquí ejemplos de libros sobre administración: Hamel, Gary y Prahalad C. K., *Competing for the Future*; Hammer, Michael y James Champy, *Reengineering the Corporation*; Handy, Charles, *The Age of Paradox*; Kotter, John P., *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*; Senge, Peter M., *The Fifth Discipline*; Chan, Kim, W. y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*. Averigüe hasta qué punto estos libros los han ayudado a administrar. Quizá le sea interesante leer alguno de los libros de mayor venta sobre administración y mencionarlo en el análisis en clase.
2. Entreviste a dos administradores públicos y pregúnteles en qué difiere su trabajo del de los gerentes de negocios. ¿Cómo saben qué tan bien se desempeña su departamento, dependencia u organización, ya que las utilidades no son uno de los criterios para medir la efectividad y eficiencia? ¿Consideran la administración como un arte o como una ciencia?
3. Entreviste a dos empresarios y pregúnteles sobre su enfoque en la administración. ¿En qué se diferencia su enfoque del de los gerentes de organizaciones comerciales o públicas?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Revise tres de los siguientes sitios web para encontrar temas de actualidad sobre administración: [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com), [www.economist.com](http://www.economist.com), [www.fortune.com](http://www.fortune.com), [www.forbes.com](http://www.forbes.com), [www.industryweek.com](http://www.industryweek.com), <http://public.wsj.com/home.html>, [www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/index.html](http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/index.html), <http://mitsloan.mit.edu/smr/index.html>. Si le interesan los temas sobre India, visite <http://www.businessworld.in>.
2. Lea los artículos de portada de las revistas *BusinessWeek*, *Fortune*, *Entrepreneur* y *The Economist* en la red ([www.businessweek.com](http://www.businessweek.com), [www.fortune.com](http://www.fortune.com), [www.economist.com](http://www.economist.com)) e identifique cualquier sección del libro que se relacione con estos artículos.

## Caso Internacional 1.1

### El iPad 2 de Apple: ¿la tableta a superar?<sup>34</sup>

El antecesor de la computadora en tableta iPad fue presentado por Apple Inc., en 1993, denominado entonces Newton Message Pad. Otras compañías también introdujeron tabletas, a menudo con base en el PC de IBM o en la de otras compañías. Por ejemplo, Microsoft introdujo la tableta PC en el año 2000, pero ésta no aumentó su popularidad hasta la introducción del iPad de Apple en abril de 2010 y de la segunda generación, el iPad 2, en marzo de 2011. Algunos analistas de la industria criticaron la funcionalidad del iPad y sostuvieron que como no era una computadora ni un *smartphone*, no se necesitaría. Sin embargo, estas críticas se vieron silenciadas por el éxito en ventas: por ejemplo, el primer iPad vendió 3 millones de aparatos durante los primeros 80 días y la demanda inicial del iPad 2 dio como resultado filas muy largas en las tiendas, así como escasez del popular aparato.

Al principio el iPad se desarrolló como plataforma diseñada especialmente para medios audiovisuales, como música, películas, juegos y para leer libros, revistas, periódicos y otros contenidos de la red. Como el iPad comparte sistema operativo con el iPod Touch y iPhone, puede integrarse fácilmente con esos dispositivos.

El iPad es diferente de la laptop en que su operación es táctil, lo que significa que no tiene un teclado físico, sino uno en la pantalla y tampoco usa ratón. Los diversos modelos se conectan mediante Wi-Fi y algunos incluso mediante conexión inalámbrica 3G. Todos los modelos pueden sincronizarse con iTunes mediante un cable USB conectado a una computadora personal. Por tanto, iTunes se usa como interfaz que conecta no sólo al iPad, sino también al iPod Touch y iPhone. La tienda iTunes de Apple permite descargar diferentes tipos de contenidos, pero especialmente música y videos. Entonces, iTunes es una parte importante de la estrategia exitosa de Apple para los dispositivos móviles.

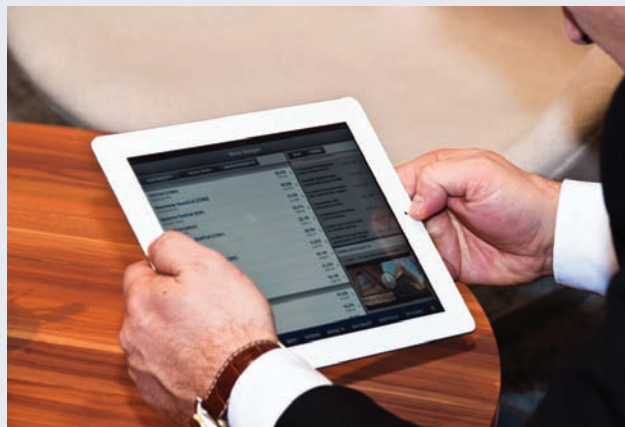
El iPad original y otros productos de Apple han tenido mucho éxito, para marzo de 2011:

- Se habían descargado millones de iBooks.
- Se habían vendido 15 millones de iPads (2010) y se esperaba vender 24 millones en 2011.<sup>35</sup>
- A principios de 2011, iTunes tuvo más de 350 000 aplicaciones con casi 65 000 aplicaciones específicamente diseñadas para el iPad. Las aplicaciones no son sólo para escuchar música y ver videos, sino que también se usan de diferentes maneras en escuelas, hospitales y negocios; influyen en la vida de las personas.
- Las tiendas minoristas de Apple contribuyeron a su éxito conforme proporcionaban un lugar para que los clientes potenciales aprendieran sobre sus nuevos productos con asociados informados y cordiales.
- Los productos Apple son innovadores; se usan en las actividades cotidianas.
- Steve Jobs llamó al 2010 “el año del iPad” y al 2011 “el año del iPad 2”.

La segunda generación de iPads, el iPad 2, parece continuar o superar el éxito del primer modelo.

Así que, ¿cuáles son algunas de las nuevas características del iPad 2? En dos palabras:<sup>36</sup>

- El dispositivo es muy delgado; de hecho es 33% más delgado (8.8 milímetros) que el iPad original y pesa sólo 1.3 libras (0.59 kilos).



El iPad 2 mide 8.8 milímetros de ancho y pesa sólo 0.59 kilos.

<sup>34</sup> [www.apple.com](http://www.apple.com), consultado el 22 de junio de 2011.

<sup>35</sup> “Apple’s iPad 2: Competition Ahead”, <http://www.thestreet.com/story/11034058/1/apples-ipad-2-competition-ahead.html>, consultado el 22 de junio de 2011.

<sup>36</sup> Para las características del iPad 2 véase [http://www.huffingtonpost.com/2011/03/02/ipad-2-features-photos\\_n\\_830258.html#s247995&title=New\\_Design](http://www.huffingtonpost.com/2011/03/02/ipad-2-features-photos_n_830258.html#s247995&title=New_Design), <http://www.apple.com/ipad/?cid=wwa-us-seg-ipad10>, <http://events.apple.com.edgesuite.net/1103pijanbdvaaj/event/index.html> consultado el 22 de junio de 2011.

- Tiene cámaras al frente y al reverso.
- Es operado por un procesador rápido de doble núcleo A5.
- La vida de la batería es de diez horas (como el iPad original), pero más ligera y delgada.
- La pantalla está protegida por una cubierta muy delgada y elegante, adherida magnéticamente, y está disponible en diez colores diferentes.
- También cuenta con un giroscopio como el que se encuentra en el iPhone y iPod Touch de Apple.
- El iPad está disponible en dos colores (blanco y negro) y puede conectarse mediante AT&T y Verizon a 3G.
- El precio es muy competitivo en Estados Unidos: desde 499 dólares para el de 16GB hasta 829 para el de 64GB con una conexión 3G.
- El iPad 2 se presentó el 11 de marzo de 2011 en Estados Unidos y poco después en 26 países.

A pesar de sus muchos puntos fuertes, el iPad tiene lo que pueden considerarse debilidades; por ejemplo, no tiene:

- conexión 4G.
- tarjeta SD.
- conexión USB.
- puerto Flash.
- la mejor cámara.

Hay muchas aplicaciones disponibles para el iPad, y muchas más están por llegar: pueden usarse miles de aplicaciones para las diversas tareas de negocios. Los colegas pueden colaborar para crear, compartir y analizar información, o trabajar en una presentación de negocios compartida. Por ejemplo, en el Ottawa Hospital usan el iPad para reemplazar los expedientes médicos de papel.<sup>37</sup> Los doctores pueden llevar los historiales médicos de sus pacientes en el iPad dentro de su bolsillo.

Y en la educación hay aplicaciones para aprender sobre muchos temas.<sup>38</sup> En iTunes U, los estudiantes pueden escuchar conferencias, ver videos de distinguidos catedráticos de universidades como UC Berkeley, Yale, Stanford o incluso presentaciones de universidades de otros países, como Oxford y Cambridge en Inglaterra, la Beijing Open University o la Universidad de Tokio. Pueden descargarse iBooks de Apple, Kindle de Amazon o del proyecto Gutenberg. La compañía Inkling tiene acuerdos con McGraw-Hill, que edita este libro, para vincular el iPad a libros de texto.<sup>39</sup>

Éstos son sólo unos cuantos ejemplos de las muchas aplicaciones; en resumen, el iPad puede cambiar la forma en la que trabajamos.

El 2011 puede ser el "año de las computadoras personales en tabletas".<sup>40</sup>

A pesar del éxito del iPad, Apple tiene muchos competidores como:

- Xoom de Motorola.
- Galaxy Tab 10 de Samsung.
- BlackBerry PlayBook de RIM.
- Streak 7 Wi-Fi Table de Dell.
- OptimusPad de LG.
- las próximas tabletas de HTC.
- Iconia Tab A500 de Acer.

<sup>37</sup> Véase <http://www.cbc.ca/news/canada/ottawa/story/2011/04/20/ottawa-ipads-hospital374.html>; <http://www.apple.com/ipad/business/> consultado el 22 de junio de 2011.

<sup>38</sup> Aprender con el iPad, <http://www.apple.com/education/ipad>, consultado el 22 de junio de 2011.

<sup>39</sup> Gannes, Liz, "Textbook Makers Fund Inkling for Interactive iPad Editions", [http://networkeffect.allthingsd.com/20110323/textbook-makers-fund-inkling-for-interactive-ipad-editions/?mod=ATD\\_iphone](http://networkeffect.allthingsd.com/20110323/textbook-makers-fund-inkling-for-interactive-ipad-editions/?mod=ATD_iphone), consultado el 23 de marzo de 2011.

<sup>40</sup> Perenson, Melissa J., "Which Apple is Best for You?", PC World, junio de 2011, pp. 68-74, y "Latest iPad Best Competitors for 2011" en: <http://techieonic.com/latest-ipad-best-competitors-for-2011-new-list-and-comparison/> consultado el 22 de junio de 2011.

- Touch Pad de HP.
- Kindle de Amazon, que se utiliza para la lectura de libros.<sup>41</sup>

La pregunta continúa: ¿es el iPad 2 de Apple la tableta a superar?

### Preguntas

1. ¿Por qué ha sido Apple tan exitosa? ¿Cuáles son sus fortalezas?
2. ¿Qué características del iPad (y especialmente del iPad 2) la hacen tan exitosa?
3. ¿Cuáles son las debilidades del iPad y qué características deberían añadirsele?
4. ¿De qué manera compite el iPad 2 con los netbooks? ¿Cuáles son las características distintivas del iPad 2 y de los netbooks tradicionales?
5. ¿Cuáles son las aplicaciones actuales del iPad y las que podría tener a futuro?

---

<sup>41</sup> En Amazon hay diversas tabletas disponibles, [http://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=1232597011&ref\\_amb\\_link\\_37889822\\_5](http://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=1232597011&ref_amb_link_37889822_5), consultado el 22 de junio de 2011.



# CAPÍTULO 2

## Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética

### OBJETIVOS **De APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Describir la naturaleza de la sociedad plural y de los ambientes seleccionados.
- 2 Explicar la responsabilidad social de los gerentes y sus argumentos en favor y en contra del compromiso social de las empresas.
- 3 Comprender la naturaleza e importancia de la ética en la administración y las formas para institucionalizarla y elevar los estándares éticos.
- 4 Reconocer que algunos estándares éticos varían en distintas sociedades.
- 5 Comprender que la confianza es la base de la interacción humana.



1

Cada que los administradores planean, consideran las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad fuera de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requisitos del entorno, y proceden de igual manera casi en todo tipo de actividad empresarial.

Todos los administradores, ya sea que trabajen en un negocio, una dependencia gubernamental, una iglesia, una fundación de beneficencia o una universidad, deben, hasta donde les sea posible, considerar los elementos y las fuerzas de su ambiente externo.

Si bien pueden hacer poco o nada para cambiarlos, no tienen más alternativa que responder ante ellos; deberán tratar de identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas externas a la empresa que puedan afectar su funcionamiento. En la figura 2.1 se ilustra el efecto del ambiente externo en la organización, cuyas influencias restrictivas son mucho más decisivas en la administración internacional (esto se analizará en el capítulo 3).

Este capítulo trata del efecto que el ambiente externo tiene en la organización —con especial atención en el entorno tecnológico y ecológico— y las relaciones entre las compañías y la sociedad en la que operan. Primero se enfoca en la naturaleza de la sociedad plural, y luego la discusión se extiende a los temas de responsabilidad social y comportamiento ético.



La sociedad incide en el ambiente externo de las organizaciones.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

¿De qué manera proporcionan las compañías sus servicios en tiempos de crisis económica?<sup>1</sup>

La figura 2.1 muestra que el ambiente económico afecta a las organizaciones; en tiempos de crisis financieras algunas tratan de reducir sus costos mediante despidos y otras medidas, sin embargo, quizá se requiera enfocarse más en aumentar la calidad y proporcionar a los clientes un mejor servicio. Cierto, ¿es más fácil decirlo que hacerlo?, pero las compañías que lo hicieron

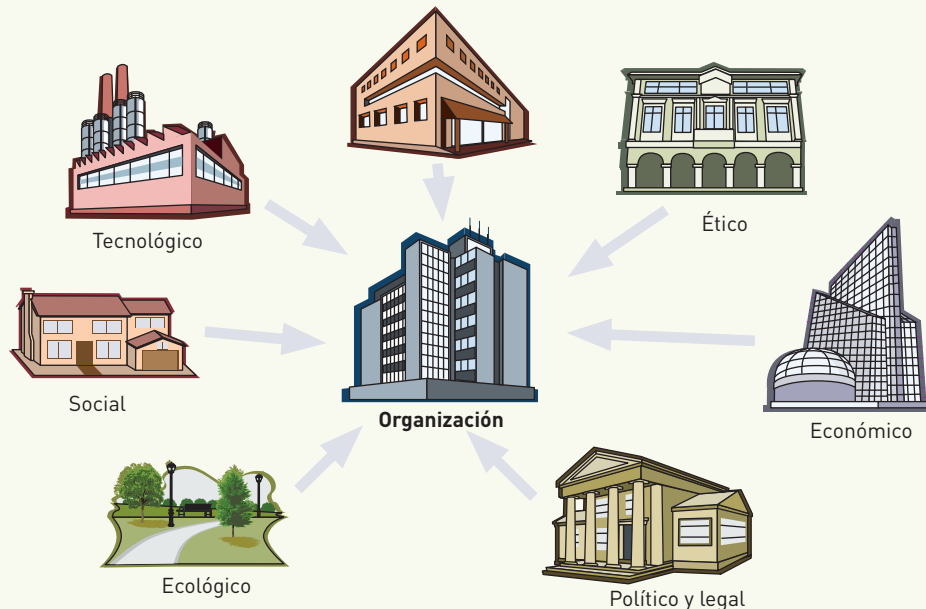


Figura 2.1 La organización y su ambiente externo.

<sup>1</sup> McGregor, Jena, "When Service Means Survival," *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, p. 32.



podieron beneficiarse; de hecho, la Customer Service Champs mostró que tratar a los clientes mejor puede dar muy buenos resultados. Las empresas pueden conservar a su personal de primera línea si tratan de reducir sus gastos administrativos, algunas veces mediante el empleo de tecnología de bajo costo; por ejemplo, los concesionarios de BMW ofrecieron a sus clientes servicio de Wi-Fi mientras esperaban durante la revisión de sus automóviles, lo que mejoró el servicio a clientes y también redujo los costos conforme menos de ellos aprovechaban la opción de tomar un auto sustituto, una prestación más cara.

## Operar en una sociedad plural

Los administradores operan en una **sociedad plural** donde muchos grupos organizados representan distintos intereses; cada uno influye sobre los otros y, aunque ninguno en particular ejerce un grado de poder exagerado, algunos tienen cierto poder sobre la industria específica. Como se explicó en el capítulo 1, hay muchos grupos de interés con metas divergentes que influyen en la organización, y es obligación del administrador integrar dichas metas.

Trabajar en una sociedad plural supone varias implicaciones para el negocio:

1. Diversos grupos (como los ambientalistas) mantienen el equilibrio de poderes en el negocio.
2. Los intereses del negocio pueden expresarse mediante grupos de representantes (como las cámaras de comercio).
3. Los negocios pueden participar en proyectos, con otros grupos responsables, para mejorar a la sociedad (p. ej., trabajar para mejorar las zonas marginales).
4. En una sociedad plural puede haber conflictos y acuerdos entre grupos.
5. Cada grupo está muy atento a lo que los otros hacen.

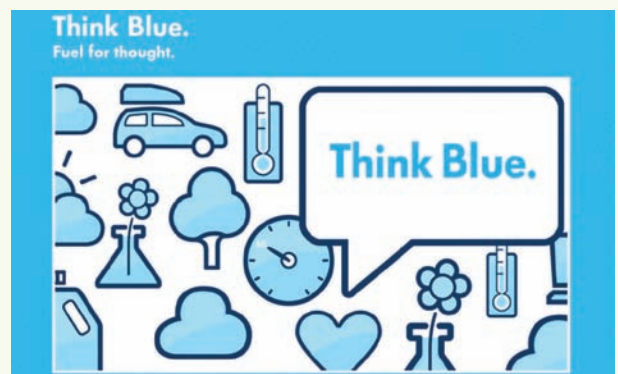
**Sociedad plural** Aquella en la que muchos grupos organizados representan distintos intereses.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### El movimiento azul de Volkswagen

Volkswagen inició el movimiento *Think blue* en diversos países para difundir la movilidad sustentable y fomentar acciones ecoamigables en los conductores. Luca de Meo, director de marketing de Grupo Volkswagen y Volkswagen Vehículos para Pasajeros indicó: "Nos hemos fijado la ambiciosa meta de convertirnos en la armadora más ecológica. Nuestros productos y esta campaña demuestran lo que hacemos para lograrlo".

Esta campaña incluye el desarrollo de tecnología y productos ambientales, así como métodos de producción eficiente para los recursos, como tecnologías para el ahorro de combustible, movilidad eléctrica, un proyecto de vehículos compartidos y automóviles de bajas emisiones.



- El movimiento azul incluye proyectos de cooperación con organizaciones ambientales, enfocados a la sustentabilidad en diversos países.

Con información de: "Think blue, la campaña azul de Volkswagen", *Revista Merca2.0*, 8 de agosto de 2011, en: [www.merca20.com/think-blue-la-campana-azul-de-volkswagen/](http://www.merca20.com/think-blue-la-campana-azul-de-volkswagen/), consultado el 15 de agosto de 2011.

## Entorno tecnológico

**Tecnología** Suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas.

Uno de los factores de mayor influencia en el ambiente es la **tecnología**. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que poseemos sobre cómo hacer las cosas, incluidos los inventos, las técnicas y el amplio cúmulo de conocimiento organizado acerca de todo, de la aerodinámica a la zoología; pero su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, es decir, en cómo diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### La tercera ola: la era del conocimiento<sup>2</sup>

La economía de primera ola se basó en la tierra y mano de obra agrícola; la segunda se enfocó en las máquinas e industrias grandes; la economía de tercera ola es la era del conocimiento, que incluye datos, imágenes, símbolos, cultura, ideología, valores e información. Al estar en las fronteras de las nuevas tecnologías, la sociedad debe volver a pensar en la forma en que se estructura y establece el equilibrio entre libertad y restricciones (p. ej., cómo administrar o controlar la enorme cantidad de información disponible en internet). El ciberespacio es un entorno bioelectrónico que existe dondequiera que hay un teléfono y cables coaxiales, líneas de fibra óptica u ondas electromagnéticas; exige volver a pensar en la centralización frente a la descentralización, la jerarquía organizacional frente a la delegación de poder y las estructuras verticales frente a las horizontales, entre otras.

¿Cuál es la tendencia? La necesidad de encontrar formas creativas para generar el conocimiento que desarrolle productos y servicios codiciados puede llevar a una diferenciación entre empresas exitosas que aprovechan la creatividad de sus empleados frente a las que sólo asignan tareas, y es probable que ya estemos en esta era creativa. Los administradores deben poder inspirar capacidades creativas en los empleados a quienes pretenden dirigir, y luego aplicarlas.



La contaminación del ambiente es una gran responsabilidad de las organizaciones y la sociedad.

## Entorno ecológico

En su toma de decisiones, los administradores deben considerar los factores ecológicos. Por **ecología** nos referimos a la relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente. La relación entre personas y otros seres vivos con su ambiente, la tierra, el agua y el aire, cuya contaminación preocupa significativamente a todas las personas. La tierra puede contaminarse con desperdicios industriales como empaques; el agua con residuos peligrosos y aguas negras, y el aire con una variedad de fuentes como la lluvia ácida, los gases expelidos por vehículos y los carcinógenos expulsados por los procesos de manufactura.

En todo el mundo se han aprobado varias leyes sobre desperdicios sólidos y contaminación del agua y aire; los gerentes deben estar muy atentos a ellas y a sus reglamentos e incorporar los asuntos ecológicos en su toma de decisiones.

<sup>2</sup> "A Magna Carta for the Knowledge Age", *New Perspectives Quarterly*, Center for the Study of Democratic Studies, 1994; Drucker, Peter, "Knowledge Is All", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, inserto p. 4.

En diciembre de 1984, una fuga de vapores letales de la planta de pesticidas de Union Carbide mató a más de 2 000 personas y dañó a entre 30 000 y 40 000 más, lo que significó el peor desastre industrial en la región; primero se atribuyó a dispositivos y procedimientos de seguridad fallidos, aunque la investigación posterior planteó la teoría de que el desastre se debió al sabotaje de un empleado insatisfecho.

En 1975, Carbide obtuvo el permiso del Ministerio de Industria en Nueva Delhi para construir una planta productora de isocianato de metilo; en 1982 la planta fue entregada a personal indio por presión gubernamental para hacer a la industria del país autosuficiente y las inspecciones de seguridad quedaron bajo la responsabilidad de UCIL (subsidiaria India de Union Carbide), que mantenía el control mayoritario. Después del accidente, Warren Anderson, presidente del consejo de Carbide, aceptó la responsabilidad moral de la tragedia; sin embargo, se plantearon varias teorías sobre la causa real del accidente.

Se enviaron expertos y cuerpos de socorristas desde Estados Unidos, seguidos por abogados dispuestos a representar a las víctimas, aunque no se les permitió hacerlo. Después de muchas discusiones se presentó la demanda en India, y en 1989 se resolvió: Union Carbide aceptó pagar 470 millones de dólares.

Sin embargo aún subsiste la cuestión de quién fue responsable: ¿la alta gerencia de Union Carbide?, ¿los gerentes de UCIL?, ¿los operadores de la unidad de isocianato de metilo? o ¿el gobierno indio que emitió el permiso?, preguntas en verdad difíciles para las corporaciones multinacionales y los gobiernos.

[www.bhopal.net](http://www.bhopal.net)

Los países europeos desarrollaron las normas ISO 14001 para proteger al ambiente y garantizar que las políticas de las compañías atendieran a una variedad de preocupaciones públicas, incluidas la prevención de la contaminación y el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables. Desde la adopción del ISO 14001 en 1996, cerca de 10 000 compañías se habían registrado hasta el año 2000 y aun cuando las normas tuvieron un arranque lento en Estados Unidos, recibieron un fuerte impulso cuando Ford Motor Company certificó todas sus instalaciones del mundo conforme la norma,<sup>4</sup> y otras compañías como General Motors, IBM y Xerox siguieron su ejemplo; la norma fue valiosa para Ford pues redujo el consumo de agua y facilitó el manejo de residuos de pintura y materiales de empaque desechables.

Más recientemente las preocupaciones ecológicas se han enfocado en el cambio climático y el calentamiento global, el último de los cuales se refiere al aumento en la temperatura atmosférica de la Tierra y sus océanos, ocasionado por el exceso de dióxido de carbono producido por algunas actividades humanas. El aumento en la temperatura puede elevar los nive-



♦ El cambio climático ha desencadenado grandes catástrofes.

<sup>3</sup> Steiner, John F., "Union Carbide and the Bhopal Plant Gas Leak", en *Industry, Society, and Change*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991, pp. 295-319. Véase también Shrivastava, Paul, "Crisis in Bhopal", en Frost, Peter J., Vance F. Mitchell y Walter R. Nord, *Organizational Reality*, 4a. ed., Reading: Addison-Wesley, 1997, pp. 337-340; Post, James E., William C. Frederick, Anne T. Lawrence y James Weber, *Business and Society*, Nueva York: McGraw-Hill, 1996, pp. 576-586; Union Carbide, [www.bhopal.com](http://www.bhopal.com), consultado el 26 de septiembre de 2011.

<sup>4</sup> Fielding, Stanley, "ISO 14001 Brings Change and Delivers Profits", *Quality Digest*, noviembre de 2000, pp. 32-35.

les de los océanos y crear climas extremos.<sup>5</sup> Por ello, hoy los gerentes deben considerar cómo sus productos y procesos de producción afectan el clima de la Tierra a largo plazo y buscar formas de minimizar cualquier consecuencia negativa de las actividades de sus empresas.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### El ecologismo de GM<sup>6</sup>

*Ecológico y rentable* son las palabras clave para el éxito en el mercado automotriz. General Motors (GM) ha entrado tarde, quizá demasiado, a este terreno, ya que Toyota comenzó a trabajar en los automóviles híbridos a mediados del decenio de 1990. Su presidente, Richard Wagoner Jr., cuenta con experiencia financiera y pareció haber visto la luz alrededor de 2005: los precios del petróleo se salieron de control, el calentamiento global se convirtió en una preocupación cada vez mayor y los requerimientos de la economía del combustible condujeron a GM a un cambio; en realidad, GM trabajó hace algunos años en un automóvil eléctrico experimental: el EV1, idea que fue eliminada y reemplazada por las camionetas SUV de combustible pero muy rentables para la compañía.

[www.gm.com](http://www.gm.com)

A mediados de 2000 quedó claro que debían ser amigables con el medio ambiente o morir y GM optó por lo primero con un automóvil eléctrico revolucionario: el Chevrolet Volt. La meta era ser verde, recorrer 40 millas (64.4 Km) con energía eléctrica antes de que empezara a funcionar el motor de gasolina para lograr unas 100 millas (161 Km) por galón (3.79 L); todo esto tendría que lograrse en 2011. ¿Funcionará? Ésta es la gran pregunta debido a una gran variedad de factores: es costoso y puede aumentar el precio en 10 000 dólares por vehículo, es arriesgado porque se basa en una tecnología nueva que no se ha probado, es incierto si habrá baterías de litio para la producción en masa y tampoco está claro si los clientes comprarán un automóvil que cueste de 39 000 a 45 000 dólares cuando hay otras alternativas disponibles. La mayoría de sus competidores está preparada para ofrecer automóviles de bajo consumo de combustible y emisiones de carbono. Toyota ya tiene diversos híbridos en el mercado, principalmente su Prius; Honda apuesta su futuro a los motores de diésel limpios y con bajo consumo de combustible, y Nissan, que emplea la tecnología híbrida de Toyota, es otro competidor que quizás opte por un enfoque parecido al de GM. En Europa, BMW y Mercedes también invirtieron en automóviles híbridos. (Mercedes ya producía automóviles diésel desde mediados del decenio de 1930 y finalmente pudo hacerlos limpios.

Con toda esa competencia, ¿puede GM, cuyos recursos financieros ya están al límite, invertir en una tecnología arriesgada y una perspectiva incierta de éxito?, en realidad, ¿qué otras opciones tiene GM? Éstas son algunas de las cosas que el presidente y director ejecutivo deben considerar, y la estrategia está en un momento decisivo.



## Responsabilidad social de los administradores

A principios del siglo xx la misión de las empresas lucrativas fue exclusivamente económica, hoy, en parte por las interdependencias de los muchos grupos que conforman nuestra sociedad, ha aumentado su participación social. Como se indicó en el enfoque del modelo sistemático de la

<sup>5</sup> Véase 'Global Warming' en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Global\\_warming](http://en.wikipedia.org/wiki/Global_warming), consultado el 26 de septiembre de 2011.

<sup>6</sup> Welch, David, "GM – Live Green or Die", *Business Week*, 26 de mayo de 2008, pp. 36-41; "Imagine: A Daily Commute Without Using A Drop of Gas", en: <http://www.chevrolet.com>, consultado el 26 de septiembre de 2011; Chevrolet Volt, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Chevrolet\\_Volt](http://en.wikipedia.org/wiki/Chevrolet_Volt), consultado el 26 de septiembre de 2011; "Should GM Skip the Volt and Just Make More Efficient Cars?" en: <http://gm-volt.com>, consultado el 26 de septiembre de 2011; "Not as Green as it Seems", de Christian Wüst, en: <http://www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,448648,00.html>, consultado el 26 de septiembre de 2011.

administración (capítulo 1), hay muchos asociados o solicitantes en la organización. En realidad se trata de una cuestión sobre cuál es la responsabilidad social de la empresa, de hecho esta cuestión, originalmente asociada a los negocios, hoy se plantea con creciente frecuencia respecto de gobiernos, universidades, organizaciones sin fines de lucro o de beneficencia y hasta de las iglesias; así, aquí nos referimos a la responsabilidad social y el grado de respuesta social de todas las organizaciones, aun cuando el enfoque de esta discusión está en los negocios. La sociedad, consciente y crítica respecto de la urgencia de sus problemas, cuestiona a los gerentes, en especial a los que están en la cima, ¿qué hacen para solventar sus responsabilidades sociales y por qué no hacen más?

## Responsabilidad y sensibilidad sociales

El concepto de *responsabilidad social* no es nuevo, aun cuando la idea ya se consideraba en la primera mitad del siglo xx, recibió un impulso importante en 1953 con el libro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard R. Bowen, quien sugirió que los negocios debían considerar las implicaciones sociales de sus decisiones.<sup>7</sup> Como era de esperarse, no hay un acuerdo sobre la definición, en una encuesta a 439 ejecutivos, 68% de los gerentes aceptó la siguiente definición: **responsabilidad social empresarial** es “considerar seriamente el efecto de las acciones de la compañía en la sociedad”.<sup>8</sup>

Un concepto más reciente, pero similar al de responsabilidad social, es el de **sensibilidad social**, que en términos sencillos significa “la capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad”.<sup>9</sup> Ambas definiciones se enfocan a las empresas pero deben extenderse para incluir a organizaciones distintas a las privadas y abarcar a las relaciones internas. La principal diferencia entre responsabilidad social y sensibilidad social es que la última supone acciones y formas de instrumentar las respuestas de la empresa. En esta discusión los términos se usarán indistintamente.

**Responsabilidad social empresarial** Consideración seria del efecto de las acciones de la compañía en la sociedad.  
**Sensibilidad social** Capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno social de forma que sean benéficas para empresa y sociedad.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Sensibilidad social en Infosys

Sudha Murthy, esposa del presidente y director ejecutivo de Infosys, Narayana Murthy, es conocida por su trabajo filantrópico mediante la Fundación Infosys. Por ejemplo, inició un movimiento para proporcionar a todas las escuelas de gobierno de Karnataka bibliotecas y computadoras, además de enseñar ciencias computacionales y escribir novelas de ficción. Por su obra social recibió el Premio Raja-Lakshmi y fue la primera mujer ingeniera en Telco (ahora Tata Motors).<sup>10</sup> Mientras tanto, más mujeres de India han ocupado puestos administrativos clave en sus lugares de trabajo.

<sup>7</sup> Bowen, Howard R., *Social Responsibilities of the Businessman* (Nueva York: Harper & Brothers, 1953).

<sup>8</sup> Paluszek, John L., *Business and Society, 1976-2000*, Nueva York: AMACOM, 1976, citado en Steiner, George A. y John B. Miner, *Management Policy and Strategy*, 3a ed., Nueva York: Macmillan, 1986, pp. 38-39; Wokutch, Richard E., “Corporate Social Responsibility Japanese Style”, *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 56-74.

<sup>9</sup> Davis, Keith y William C. Frederick, *Business and Society*, 5a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1984, p. 564. Véase también Frederick, William C., Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6a ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1988.

<sup>10</sup> Murthy, Sudha, [http://en.wikipedia.org/wiki/Sudha\\_Murthy](http://en.wikipedia.org/wiki/Sudha_Murthy), consultado el 26 de septiembre de 2009.





Ben & Jerry patrocina a la Pennsylvania State University en investigaciones sobre tecnología de refrigeración termoacústica que emplea ondas de sonido de alta frecuencia en lugar de gases de efecto invernadero.

## Argumentos a favor y en contra de la participación de las empresas en acciones sociales

Aun cuando hay argumentos a favor de la participación de las empresas en las actividades sociales, también los hay en contra, como se muestra en la tabla 2.1.

Hoy día muchos negocios participan en acciones sociales y un buen ejemplo es la compañía de helados Ben & Jerry, que contribuye a la conservación de las selvas tropicales; también compra nueces de tribus en las selvas tropicales para que no dependan de la tala de árboles para sobrevivir. La decisión respecto de si las compañías deberían extender su participación social requiere un análisis cuidadoso de los argumentos a favor y en contra. Ciertamente, las expectativas de la sociedad se han modificado y la tendencia parece ser hacia una mayor sensibilidad social.

Tabla 2.1 Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas

Argumentos a favor
1. Las necesidades públicas han cambiado y con ellas las expectativas; se supone que las empresas recibieron su acta constitutiva de la sociedad y, en consecuencia, deben responder a sus necesidades.
2. La creación de un mejor entorno social beneficia tanto a la sociedad como a las empresas: la primera gana al tener mejores vecindarios y mayores oportunidades de empleo y las segundas por una mejor comunidad, ya que ésta es la fuente de su fuerza de trabajo y consumidora de sus productos y servicios.
3. La participación social desalienta las regulaciones y la intervención del Estado; el resultado es mayor libertad y flexibilidad en la toma de decisiones de las empresas.
4. Las empresas tienen un gran poder que, si es razonado, debe ir acompañado de una responsabilidad similar.
5. La sociedad moderna es un sistema interdependiente y las actividades internas de la empresa afectan al ambiente externo.
6. La participación social debe ser acorde al interés de los accionistas.
7. Los problemas pueden convertirse en utilidades, como los artículos que antes se consideraban desperdicio (p. ej., latas de refresco vacías) y que hoy pueden reutilizarse de manera redituable.
8. La participación social crea una imagen pública favorable; como resultado, la empresa puede atraer clientes, empleados e inversionistas.
9. Las empresas deben tratar de resolver los problemas que otras instituciones no han podido, después de todo cuentan con la experiencia necesaria para proponer ideas novedosas.
10. Las empresas tienen los recursos; en específico, los negocios deben utilizar el talento de sus gerentes y especialistas, y sus recursos capitales, para resolver algunos de los problemas de la sociedad.
11. Es mejor prevenir los problemas sociales mediante la participación de las empresas, que solucionarlos; por ejemplo, puede ser más fácil ayudar a los desempleados de largo tiempo que enfrentar la inestabilidad social.
Argumentos en contra
1. La tarea principal de las empresas es optimizar sus utilidades al enfocarse estrictamente en las actividades económicas. La participación social podría reducir la eficiencia económica.
2. En última instancia, la sociedad paga la participación social de las empresas con precios más altos. Dicha participación genera costos excesivos para las empresas que no pueden asignar recursos a las acciones sociales.

(continúa)

**Tabla 2.1** Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas (continuación)

Argumentos en contra
3. La participación social puede crear una débil situación de balanza de pagos internacional. El costo de los programas sociales, según el argumento, tendría que agregarse al precio del producto; así, las compañías socialmente comprometidas que venden en los mercados internacionales estarían en desventaja al competir con empresas de otros países que no tienen que soportar dichos costos sociales.
4. Las empresas ya tienen suficiente poder, y su participación social adicional aumentaría más sus fuentes de poder e influencia.
5. Los empresarios y personas de negocios carecen de sensibilidad social para enfrentar los problemas de la sociedad. Su capacitación y experiencia se enfocan en las cuestiones económicas y sus habilidades pueden no ser pertinentes para los problemas sociales.
6. Las empresas son poco responsables con la sociedad, y a menos que se responsabilicen y comprometan, no deberían involucrarse.
7. Al no haber un pleno apoyo a la participación en acciones sociales, los desacuerdos entre grupos con diferentes puntos de vista ocasionarán fricciones.
Basada en una variedad de fuentes, que incluyen a: Frederick, William C., Keith Davis y James E. Post, <i>Business and Society</i> , 6a ed., Nueva York: McGraw-Hill, 1988, cap. 2; Hay, Robert D. y Edmund G. Gray, "Introduction to Social Responsibility", en: Street, Marc D. y Vera L. Street, <i>Taking Sides: Classing Views in Management</i> , 3a ed., Marc D. Street y Vera L. Street edit., Nueva York: McGraw-Hill, 2010, p. 4.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Entrevista con David Epstein, consultor administrativo de Epstein Advisors, sobre la responsabilidad social del empresario<sup>11</sup>

David Epstein es mentor, consejero, inversor y consultor administrativo en Epstein Advisors, y se especializa en intermediar mercados, equipos, estrategias, innovaciones, ingeniería y recursos de financiamiento. Dave trabajó para Crosslink Capital, donde durante siete años fungió como socio general, socio de capitales de inversión conjunta y consejero de capitales de inversión conjunta, y se enfocó en tecnología limpia, semiconductores, *hardware*, *software* y sistemas. Además de ser un consumado inversionista de capital de riesgo, tiene 30 años de experiencia operativa a nivel ejecutivo en iniciar, administrar, invertir y ayudar a crecer a compañías de alta tecnología.

Dada la profunda y amplia experiencia de Dave en empresas de riesgo de alta tecnología, le pedimos que comentara sobre la función que desempeña la responsabilidad social o percepción social en la administración empresarial, y sostuvo que ésta es diferente en distintas empresas:

En nuestro caso, la responsabilidad social es importante si afecta directamente a la compañía y sus planes; por ejemplo, la energía limpia es una cuestión social importante que está presente en la mente de muchos, pero la evaluación de una empresa dependerá no de qué tan buena es con el ambiente, sino de qué manera esa percepción social afectará a la compañía e industria. ¿Es más alta la demanda por la percepción? ¿Hay incentivos gubernamentales que promuevan la adopción? De nuevo, esto tiene que sopesarse.

A la pregunta sobre si el impacto social era un factor en la decisión de financiar una empresa de riesgo, Dave explicó que:

las compañías no obtienen fondos porque se sienta bien hacerlo, sino porque generan un beneficio económico. Para tener éxito los inversionistas deben obtener un beneficio, lo que no aplica para las empresas filantrópicas dado que no buscan rendimientos, pero la industria de riesgo sí los busca. El fundador puede entrar al negocio por razones de conciencia social, pero sólo tendrá éxito si hay un resultado monetario favorable. Los programas sociales, más allá del negocio cen-

<sup>11</sup> Entrevista por correo electrónico con Mr. David Epstein, fundador de Epstein Advisors, actualizada el 13 de agosto de 2009, sobre una conversación original con Mark Cannice el 8 de enero de 2007.



tral, deben quedar fuera hasta que la compañía pueda sostenerse sola y darse el lujo de financiar ese tipo de programas sin requerir fondos externos... Cada inversionista, y los inversionistas del inversor, decide dónde y cómo le gustaría gastar su dinero para beneficencia, pero el dinero invertido en emprendimientos se ha asignado a activos que generan utilidades. En realidad nadie habla sobre lo filantrópicas que son las entidades.

Nuestra discusión reveló que aunque las empresas deben considerar los imperativos sociales en su modelo de negocios, para que éstos sean un factor en los criterios de financiamiento también deben generar valor a la empresa y sus inversionistas.

## ¿Reacción o proacción?

Los gerentes no deben concretarse a reaccionar ante las presiones sólo porque viven en un ambiente y son sensibles a él; aunque no se espera que ninguna empresa reaccione tan rápido ante los acontecimientos imprevistos, sí debe disponer de medios que se anticipen a ellos mediante pronósticos. Una compañía alerta, por ejemplo, no espera hasta que su producto sea obsoleto y las ventas caigan antes de lanzar otro nuevo o mejorado. Una dependencia gubernamental no debe esperar a que sus reglamentos y procedimientos sean obsoletos y estén desacreditados antes de buscar otra forma para lograr sus objetivos. Ninguna empresa debe esperar a que se presenten los problemas para prepararse a enfrentarlos. La proacción es una parte esencial del proceso de planeación.

Una de las iniciativas del presidente Obama es lograr la independencia energética, lo que requiere nuevos enfoques respecto de la generación de energía, problema que no es sólo de Estados Unidos sino global y en cada país se está trabajando en ello. En Israel, algunos enfoques novedosos consisten en generar electricidad a partir de la luz solar con el objetivo de utilizar menos silicio, que es muy costoso, en la generación de electricidad. Esto resulta el doble de costoso que las estaciones de energía convencionales, pero a un quinto del de las celdas tradicionales. La Federal Polytechnic School, en Lausana, Suiza, también se esfuerza para aprovechar la luz del sol para generar electricidad, e investiga junto a otras compañías y universidades de Estados Unidos, como la University of California en Berkeley.

## Función del Estado

En muchos casos los cambios sociales sólo pueden instrumentarse mediante la promulgación de leyes; sin embargo, varios administradores de compañías lucrativas, y de otras áreas, se han beneficiado al hacer algo por solucionar los problemas sociales. Por ejemplo, muchas compañías han obtenido ganancias al filtrar los contaminantes de chimeneas y vender o utilizar los residuos recuperados; otras han logrado ganancias al construir edificios de departamentos de bajo costo en áreas económicamente deprimidas. En otras palabras, aunque la sociedad requiere del apoyo de la legislación para emprender mejoras, contribuir a la solución de los problemas sociales no siempre supone gastos netos.

<sup>12</sup> "Solar Energy in Israel", *The Economist*, 25 de Julio de 2009, p. 77-78.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Motocicletas Harley Davidson para los ricos de India<sup>13</sup>

Durante muchos años los elevados aranceles impidieron la importación de artículos de lujo a India. Al aumentar la riqueza y reducirse las restricciones gubernamentales muchas compañías automotrices (y hoy también la compañía Harley) entraron y siguen entrando al mercado indio. Harley Davidson planea hacerlo con 12 modelos que, sin embargo, no serán baratos, pues tienen un precio base de 15 000 dólares. Los clientes potenciales serían quienes ya poseen un automóvil de lujo como un BMW o un Mercedes pero quieren algo diferente. Mientras tanto Honda seguirá vendiendo sus motocicletas económicas, pero el crecimiento de India abrirá el mercado para más bienes de lujo como los de Harley.



Harley Davidson no es sólo una marca sino que representa todo un estilo de vida impulsado por la pasión de libertad.

## Ética en la administración<sup>14</sup>



Todas las personas, estén en compañías, el gobierno, la universidad o cualquier otra organización, se preocupan por la ética. En el *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*, **ética** se define como “la disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral”. La **ética empresarial** se refiere a la verdad y justicia relacionadas con varios aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo en el país de origen y el extranjero.

**Ética** La disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral.

**Ética empresarial** Se refiere a la verdad y justicia relacionadas con aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Escándalos relacionados con el gobierno corporativo<sup>15</sup>

En julio de 2002 WorldCom presentó la declaración de bancarrota más grande en la historia de Estados Unidos (hasta Lehman Brothers en 2008). Mientras los inversionistas de WorldCom, Global Crossing y otras compañías de telecomunicaciones sufrían, la alta gerencia de muchas de ellas se enriquecía. El analista de Salomon, Smith and Barney de Citigroup, Jack Grubman, pa-

<sup>13</sup> Bellman, Eric, “Harley to Ride India Growth”, *The Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2009.

<sup>14</sup> La edición especial sobre ética y responsabilidad social en *The Academy of Management Learning & Education*, septiembre de 2006, discute varios puntos de vista sobre el tema.

<sup>15</sup> Rosenbush, Steven, Heather Timmons, Roger O. Crockett, Christopher Palmeri y Charles Haddad, “Scandals in Corporate America”, *BusinessWeek*, 5 de agosto de 2002, pp. 34-40; “I Swear... Oaths Are Only a Small Step in the Business of Cleaning up American Companies”, *The Economist*, 17 de agosto de 2002, p. 11; “In Search of Honesty”, *The Economist*, 17 de agosto de 2002, pp. 49-50; Byrne, John A., “After Enron: The Ideal Corporation”, *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74; “When Something Is Rotten”, *The Economist*, 27 de julio de 2002, pp. 53-54; Bianco, Anthony, “The Angry Market”, *BusinessWeek*, 29 de julio de 2002, pp. 32-33; Mehta, Stephanie N., “Is There Any Way Out of the Mess?” *Fortune*, 22 de julio de 2002, pp. 83-86; “The Pay of Chief Executives Can Seem Ridiculous. Often, It Is”, *The Economist*, 13 de julio de 2002, p. 64; Gimein, Mark, “You Bought. They Sold”, *Fortune*, 2 de septiembre de 2002, pp. 64-74.

recía haber desorientado a los *neófitos*, con resultados de pérdidas y quiebras que podrían dañar no sólo a los inversionistas, sino también a la industria de telecomunicaciones de Estados Unidos en la competencia global con empresas de países como Corea del Sur y Japón, que tecnológicamente lideran a las compañías estadounidenses en ciertas áreas.

Escándalos corporativos como los de Enron y WorldCom dañaron la confianza de los inversionistas y, en respuesta a la revelación de supuestas faltas graves, Estados Unidos aprobó una nueva legislación. Desde agosto de 2002 se requiere que los directores ejecutivos y financieros de muchas de las compañías estadounidenses más grandes declaren bajo juramento que a su leal saber y entender sus estados financieros más recientes son verdaderos. La ley Sarbanes-Oxley obliga a los CEO y CFO a certificar la veracidad de sus estados financieros para recobrar la confianza de los inversionistas, y esta legislación también estipula que quedan prohibidos los préstamos personales subsidiados.

*BusinessWeek* sugiere varias ideas para crear una corporación ideal basada en integridad, ética, equidad y confianza.<sup>16</sup> El nuevo modelo corporativo será más transparente para los inversionistas, proveedores, clientes y empleados. Los datos de desempeño deben ser precisos para que los inversionistas puedan confiar en las cifras. El pago a los ejecutivos deberá ser equitativo. Una cultura corporativa más abierta destacará la responsabilidad y sus empleados estarán en libertad de reportar prácticas no éticas e injustas.

## Teorías éticas<sup>17</sup>

En las organizaciones los administradores compiten por información, liderazgo y recursos. La posibilidad de que surjan conflictos al seleccionar los fines y medios para lograrlos es muy alta y la cuestión sobre qué criterios deben guiar el comportamiento ético se vuelve decisiva.

En el campo de la ética normativa se han desarrollado tres tipos de teorías morales básicas:

**Teoría utilitaria** Los planes y las acciones deben ser evaluados por sus consecuencias.

**Teoría basada en los derechos** Todas las personas tienen derechos básicos.

**Teoría de la justicia** Quienes toman las decisiones deben guiarse por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

1. La **teoría utilitaria** aduce que los planes y las acciones deben evaluarse por sus consecuencias. La idea subyacente es que planes o acciones deben producir el mayor bienestar para el mayor número de personas.
2. La **teoría basada en los derechos** sostiene que todas las personas tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, libertad de expresión y juicio justo; varios de estos derechos se encuentran en la Carta Internacional de los Derechos Humanos y en las constituciones de la mayoría de los países del mundo.
3. La **teoría de la justicia** exige que quienes toman las decisiones se guíen por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad.

## Institucionalización de la ética

En seminarios y conferencias de negocios cada vez se atiende más a la ética.<sup>18</sup> Los administradores, en especial los altos gerentes, son responsables de crear un ambiente organizacional que promueva la toma de decisiones ética mediante su institucionalización; lo que significa aplicar e integrar conceptos éticos a las acciones diarias. Theodore Purcell y James Weber sugieren que esto puede lograrse de tres maneras:

<sup>16</sup> Byrne, John A., "After Enron: The Ideal Corporation", *BusinessWeek*, 26 de agosto de 2002, pp. 68-74.

<sup>17</sup> Véase también Brass, Daniel J., Kenneth D. Butterfield y Bruce C. Skaggs, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, enero de 1998, pp. 14-31.

<sup>18</sup> Kaplan, Jeffrey M., "Business Ethics Conferences", *Business and Society Review*, primavera de 1999, p. 53 y siguientes; Daly, Francis J., "The Ethics Dynamics", *Ibid.*, p. 37 y siguientes.

1. Establecer una política o código de ética corporativo apropiado.
2. Instaurar un comité de ética formalmente designado.
3. Enseñar ética en programas de desarrollo administrativo.<sup>19</sup> La forma más común de institucionalizarla es establecer un código de ética y es menos común utilizar comités de ética. Los programas de capacitación y desarrollo gerencial que tratan sobre ética son raros, aunque compañías como Allied Chemical, IBM y General Electric los han establecido en sus organizaciones.

La publicación de un código de ética no es suficiente, por lo que algunas compañías exigen que sus empleados suscriban el código e incluyen criterios éticos en la evaluación de su desempeño; más aún, ciertas empresas vinculan las compensaciones y recompensas con el comportamiento ético de sus empleados. Si bien los gerentes deben aprovechar cualquier oportunidad para alentar y publicitar el comportamiento ético, y los empleados deben ser alentados a reportar prácticas no éticas, lo más importante es que los gerentes den un buen ejemplo mediante el comportamiento y las prácticas éticas.

## Código de ética y su instrumentación en un comité

Un **código** es una declaración de políticas, principios y reglas que guían el comportamiento ético no sólo de las empresas, sino de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria.

**Código** Una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento de las organizaciones y personas.

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

#### Selección de los aspectos generales del Código de Ética Profesional del Colegio Nacional de Licenciados en Administración (Conla), de México<sup>20</sup>

El Código de Ética del Conla se implantó junto con la fundación de éste en 1959, y desde entonces se establecieron las normas éticas de actuación laboral, que se han ido actualizando según los cambios que sufre la administración. Aquí se mencionan las principales normas que rigen a los administradores en México.

1. Este código rige la conducta y las relaciones profesionales del administrador mexicano que reside dentro o fuera del país, así como las del administrador extranjero que se desempeñe en el territorio nacional.
2. Los administradores normarán su conducta de acuerdo con sus preceptos y acatarán las disposiciones legales vigentes que converjan en su aplicación.
3. El administrador utilizará sus conocimientos profesionales sólo en labores que cumplan con la moral, las buenas costumbres y con responsabilidad social.
4. Deberá estar libre de impedimentos para mantener su integridad de juicio, autonomía y objetividad.
5. Deberá ser imparcial, ajustarse a la realidad y comprobar los hechos con evidencias al formular un juicio profesional que sirva de base a terceros para tomar decisiones.
6. Aceptará sólo cargos o trabajos para los cuales esté plenamente capacitado.
7. Fincará su reputación profesional en su honradez, capacidad y ética con la que se conduzca.
8. Se abstendrá de participar o actuar como árbitro en todo tipo de asunto que afecte su criterio e imparcialidad.

<sup>19</sup> Gran parte de este análisis está basado en: Weber, James, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera de 1981, pp. 47-52; Purcell, Theodore V. y James Weber, *Institutionalizing Corporate Ethics: A Case History*, Nueva York: Presidents Association, división de directores ejecutivos de la American Management Association, 1979.

<sup>20</sup> Adaptado del Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración.

9. Evitará tomar decisiones o concretar arreglos que perjudiquen al gremio, al personal que colabora directa o indirectamente con él, a la sociedad en general y, en especial, a las clases desprotegidas.
10. Pondrá siempre su mejor empeño para lograr los objetivos y las metas que la comunidad y las instituciones públicas, privadas y sociales le encomienden.
11. Guardará el secreto profesional de los hechos, datos o las circunstancias de que tenga conocimiento como productos de su ejercicio como administrador en todo ámbito de actuación.
12. Por ningún motivo proporcionará información incorrecta en beneficio de su organización y perjuicio de la sociedad.
13. Debe denunciar ante las autoridades competentes situaciones irregulares y de mal manejo de recursos, independientemente de las consecuencias que esto pueda acarrear a la organización infractora.
14. Está obligado a mantenerse actualizado en todas las áreas de la profesión, particularmente en la de su especialidad.
15. Promoverá una cultura de la no violencia con respeto a la dignidad, justicia y paz.
16. Procurará el mayor provecho para la institución donde preste sus servicios, mediante una administración y coordinación efectivas de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, cuidando que los resultados sean en beneficio de ésta, sus trabajadores y la sociedad en general.
17. Empleará en forma racional los recursos renovables y no renovables, previendo en todas sus acciones el bienestar social y promoviendo el desarrollo de una cultura de cuidado y conservación del ambiente.

Concretarse a establecer un código de ética no es suficiente para garantizar su cumplimiento, por lo que para institucionalizar el comportamiento ético es esencial designar un comité de ética integrado por directores internos y externos.<sup>21</sup> Las funciones de dicho comité pueden consistir en:

1. Celebrar reuniones regulares para discutir problemas éticos.
2. Ocuparse de *áreas grises*.
3. Comunicar el código a todos los miembros de la organización.
4. Revisar posibles violaciones al código.
5. Hacer respetar el código.
6. Recompensar el cumplimiento y castigar las violaciones.
7. Revisar y actualizar el código.
8. Reportar las actividades del comité al consejo directivo.

## Factores que elevan los estándares éticos<sup>22</sup>

Según los participantes en un estudio, los dos factores que más elevan los estándares éticos son:

1. El conocimiento público y la publicidad.
2. La preocupación creciente de un público bien informado. Estos factores son seguidos por los reglamentos gubernamentales y la educación para elevar el profesionalismo de los gerentes administrativos.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Weber, "Institutionalizing Ethics into the Corporation", *MSU Business Topics*, primavera, pp. 47-51.

<sup>22</sup> Véase también Weber, James, "Bribery: Not Only Wrong, But Costly Too?", *The Academy of Management Perspectives*, agosto de 2007, pp. 86-87.

<sup>23</sup> Brenner, Steven N. y Earl A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1977, p. 63.

Con la intención de que los códigos de ética sean efectivos deben adoptarse medidas para su aplicación. Los gerentes sin ética deberán ser responsables de sus acciones, lo que significa que se les retirarán privilegios y beneficios, y se les aplicarán sanciones. Aun cuando la aplicación de códigos de ética puede no ser fácil, su simple existencia aumenta el comportamiento ético al aclarar expectativas; además, no debe esperarse que los códigos de ética resuelvan todos los problemas.

De hecho pueden crear un falso sentido de seguridad. La aplicación efectiva del código requiere la demostración de un comportamiento ético congruente y el apoyo de la alta gerencia. Otro factor que podrá elevar los estándares éticos es la enseñanza de la ética y los valores en instituciones de educación superior.

## Pautas para la ética en los negocios internacionales con un enfoque en China<sup>24</sup>



Con las crecientes actividades de negocios en China, quienes toman decisiones buscan pautas; en su libro *Becoming a Top-Notch Player. 18 Rules of International Business Ethics*, Stephan Rothlin no sólo busca asesorar a los gerentes para que sean éticos, sino también para que tengan éxito. Aunque el libro fue escrito primordialmente para gerentes chinos (es una edición bilingüe: inglés-chino), los conceptos que expone tienen aplicaciones más amplias. Las pautas se analizan en cuatro secciones sobre la ética internacional en los negocios, las condiciones de trabajo, la justicia y las virtudes éticas; por supuesto, esas pautas se enfocan a muchos problemas actuales de China y otros países.



Los administradores chinos buscan preparar mejor a su gente.

### Parte 1. Ética de los negocios internacionales

1. Si busca entender los valores de diferentes culturas encontrará puntos en común.
2. Si analiza los hechos comprenderá que la honestidad y confiabilidad lo beneficiarán.
3. Si analiza casos de estudio desde diferentes perspectivas descubrirá los beneficios de un plan justo.

### Parte 2. Condiciones laborales

4. Respetar a sus colegas es la inversión más inteligente que puede hacer.
5. Para aumentar la productividad provea condiciones de trabajo seguras y saludables.
6. Para inspirar confianza haga transparente su desempeño.
7. Su desacuerdo leal puede conducir a su institución en la dirección correcta.
8. Reducir el tamaño de su fuerza de trabajo sólo será benéfico cuando respete a cada interesado.

### Parte 3. Áreas de justicia

9. Para establecer el nombre de su marca actúe como un competidor equitativo.
10. Reduzca la brecha entre ricos y pobres al desarrollar un nuevo sistema de seguridad social.
11. Si actúa contra la discriminación aumentará su productividad y rentabilidad.
12. Si protege la propiedad intelectual todos los interesados recibirán su participación justa.

<sup>24</sup> Rothlin, Stephan, "Becoming a Top-Notch Player", *18 Rules of International Business Ethics*, Beijing, Renmin University Press, 2003. Usado con autorización de Renmin University Press y el autor. El autor utilizó el término "reglas", preferimos llamarlas *pautas* para ser coherentes con la terminología usada en el libro.



13. Los cambios constantes en la tecnología de la información requieren nuevas formas de lealtad.
14. Su estrategia de relaciones públicas sólo asegurará su reputación si atestigua su impulso por la calidad y excelencia.
15. Sus logros económicos sólo estarán seguros si disminuye la corrupción.
16. El éxito a largo plazo requiere con urgencia que se preocupe de manera constante por el ambiente.

#### Parte 4. Hacia la ética de las virtudes

17. Para convertirse en un jugador refinado afine su criterio y cultive los buenos modales.
18. Cuide su negocio al cuidar a la sociedad.

El rápido crecimiento económico de China (cerca de 10% durante varios años), ha hecho que crezcan las actividades de negocios. Los líderes empresariales buscan pautas de operación no sólo para su país, sino que compitan en el plano global, y estas pautas pueden ayudar a decidir a los gerentes chinos y de otros países.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Google responde a la censura en China<sup>25</sup>



La misión de Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil” y con base en ella la compañía toma sus decisiones.

A principios de 2010 Google enfrentó una decisión sobre cómo responder a la censura en China sobre sus resultados de búsqueda. La declaración de misión de Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”, por lo que la censura a sus resultados de búsqueda en China (específicamente sobre temas políticos) iba en contra de su misión y creó un dilema ético: para operar su sitio google.cn tendría que autocensurar algunos resultados de búsqueda o el gobierno chino los censuraría.

Poco dispuesto a continuar censurando resultados de búsqueda, Google anunció, en marzo de 2010, que redireccionaría las búsquedas de su sitio Google.cn a su sitio Google.com.hk (cuyos servidores estarían en Hong Kong). Esta medida le permitió proporcionar búsquedas sin censura y seguir siendo fiel a su misión y credo corporativos; medida que tuvo un costo respecto de sus relaciones con el gobierno chino y potenciales oportunidades de negocio en aquel país, pero que ganó para Google el respeto de millones de sus usuarios por su postura en contra de la censura y su apego a los valores éticos.

## Denuncias de irregularidades

### Denuncias de irregularidades

(*whistle-blowing*) Dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de una compañía.

### Denunciante (*whistler-blower*)

Empleado que reporta actividades ilegales o incorrectas de su jefe o compañeros de trabajo.

Otra forma de alentar el comportamiento ético corporativo es mediante las **denuncias de irregularidades** (*whistle-blowing*), lo que significa dar a conocer a las organizaciones externas las prácticas no éticas de una compañía. El *Black's Law Dictionary* define a un **denunciante** (*whistler-blower*) como “un empleado que se niega a participar en, o reporta actividades ilegales o incorrectas de su jefe o compañeros

<sup>25</sup> “Google stops censoring in China”, *CNNMoney*, en: [http://money.cnn.com/2010/03/22/technology/google\\_china/index.htm](http://money.cnn.com/2010/03/22/technology/google_china/index.htm), consultado el 26 de septiembre de 2011.



de trabajo”. Existe un sitio de denunciantes en la red que discute los problemas de denuncia en Estados Unidos y además ofrece asesoría legal y protección.<sup>26</sup> Este centro de denunciantes es una organización no lucrativa que ayuda a aplicar leyes ambientales y busca la responsabilidad de organizaciones de negocios y gubernamentales; su principal objetivo es proteger y defender a personas que revelan acciones perjudiciales para el ambiente y la salud pública.

Más adelante analizaremos con mayor amplitud el caso de Roger Boisjoly, ingeniero de Morton Thiokol y contratista del impulsor de cohetes del transbordador espacial *Challenger*, quien señaló el problema que existía en las juntas tóricas (*O-rings*), que perdían su efectividad a bajas temperaturas. Sus temores y preocupaciones fueron ignoradas durante mucho tiempo por la administración y, en última instancia, llevaron al desastre del *Challenger*. Otro ejemplo es el de Casey Ruud, un denunciante que fue despedido de su trabajo en la operadora de la planta nuclear Westinghouse Hanford Company; Ruud demandó a la empresa y le fue concedido el pago vitalicio de su salario base por un juez federal.<sup>27</sup>

En Estados Unidos hoy la legislación brinda mayor protección a los denunciantes del gobierno; hay cierta evidencia de que después de los ataques del 11 de septiembre de 2001 al World Trade Center, más empleados se han animado a revelar problemas de seguridad.<sup>28</sup>



El *Challenger* explotó a causa del fallo de las juntas tóricas de la nave lo cual ocasionó la fuga del combustible y esto a su vez provocó la explosión.

## Comportamiento ético y no ético de los líderes en el desempeño de sus funciones administrativas

Los líderes pueden tener una influencia positiva o negativa en sus seguidores. Este libro destaca el comportamiento de liderazgo y la siguiente tabla compara el uso ético y no ético del poder.

Comportamiento ético de los líderes	Comportamiento no ético de los líderes
Emplear el poder para lograr el bien de sus seguidores.	Emplear el poder para su propio interés.
Respeto a seguidores y colegas.	Falta de respeto a los demás.
Búsqueda de una visión y logro de las metas con medios éticos.	Búsqueda de las metas a cualquier costo, sin consideraciones éticas.
Atentos a la realimentación y las críticas de los seguidores.	Rechazo de las críticas.
Fomento a la participación.	Dirección autocrática.
Comunicación vertical (de arriba a abajo) y transversal.	Comunicación de arriba a abajo.
Creación de una estructura organizativa flexible y adaptable a las situaciones.	Creación de una estructura organizativa rígida y burocrática.
Adaptación de un estilo de liderazgo a la cultura de la empresa y el país.	Dirección autocrática sin considerar la cultura de la empresa y el país.
Enseñanza y apoyo a los seguidores para que logren ser líderes éticos.	Ni enseñanza ni apoyo a los seguidores por miedo a perder el poder.
Control mediante la persuasión.	Controlar mediante castigos.
Dirección mediante el buen ejemplo.	Dirección que ignora la ética y las costumbres.

<sup>26</sup> National Whistleblower Center, [www.whistleblowers.org](http://www.whistleblowers.org), consultado el 26 de septiembre de 2011.

<sup>27</sup> Allen, Michelle L., "Whistle Blowing", verano de 1999, en: <http://ethics.csc.ncsu.edu/basics/whistle/study.php>, consultado el 26 de septiembre de 2011.

<sup>28</sup> "Whistleblowing", *The Economist*, 12 de enero de 2002, pp. 55-56.

Para llevar a cabo todas las funciones gerenciales, es decir, planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, se requieren comportamientos de liderazgo.

## Estándares éticos divergentes entre sociedades<sup>29</sup>

Los estándares éticos y legales difieren entre naciones y sociedades; por ejemplo, ciertas naciones permiten que compañías privadas aporten efectivo a partidos, campañas y candidatos políticos (algo prohibido en Estados Unidos); en ciertos países los pagos a funcionarios gubernamentales y otras personas que pueden influir políticamente para garantizar el manejo favorable de un negocio u otra transacción no se consideran sobornos sino pagos por servicios prestados, y en algunos casos los pagos para ganar un contrato se consideran una forma normal y aceptable de hacer negocios. Quaker Oats Company recibió amenazas de funcionarios extranjeros para cerrar su operación si la demanda de pagos no era satisfecha, e incluso algunas compañías pueden enfrentar situaciones en las que la seguridad de su gerente de planta está en riesgo si no pagan.<sup>30</sup>

La pregunta que los gerentes de empresas responsables enfrentan en el extranjero es: ¿qué estándares éticos deben seguir?<sup>31</sup> Por ejemplo, el *guanxi*, las relaciones informales y el intercambio de favores, influye en las actividades de negocios en China y el Este de Asia. En situaciones similares en Estados Unidos no hay duda de qué hacer: los ejecutivos deben negarse a la sugerencia de poner dinero en una *bolsa de papel*; pero en un país en el que dichas prácticas se esperan y son comunes, los ejecutivos enfrentan un problema difícil. Con la aprobación de leyes en el Congreso estadounidense y la adopción de reglamentos en la Securities and Exchange Commission, las empresas estadounidenses no sólo deben reportar todo lo que podría considerarse soborno, sino que está prohibida cualquier cosa que pueda interpretarse como tal. Las disposiciones contra sobornos de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero establecen: “Las empresas estadounidenses que busquen hacer negocios en mercados extranjeros deben estar familiarizadas con la FCPA, que en general prohíbe pagos corruptos a funcionarios extranjeros para obtener o mantener un negocio”.<sup>32</sup>

Así, Estados Unidos ha intentado exportar sus estándares de negocios a otros países, lo que puede mejorar los estándares éticos en el extranjero.

Además, en varios países de América Latina también se han promulgado leyes anticorrupción, como en México, Venezuela, Bolivia, Perú y República Dominicana.

www.quakeroats.com  
www.sec.gov

PERSPECTIVA  
INTERNACIONAL

Índice de percepción de corrupción 2010 según  
Transparencia Internacional (países seleccionados)

Transparencia Internacional define *corrupción* como el abuso del poder para beneficio privado e incluye tanto al sector público como al privado a niveles global, nacional y local. Dicha organización considera que la corrupción constituye un gran obstáculo para el progreso en la inestabilidad financiera, el cambio climático y la pobreza. Según datos recabados por la institución existe una relación estrecha entre el nivel de corrupción y el de pobreza en un país, y se considera que los países con tres o menos puntos padecen un fuerte problema de corrupción.

<sup>29</sup> Véase también Waddock, Sandra, “Building New Institutional Infrastructure of Corporate Responsibility”, *The Academy of Management Perspectives*, agosto de 2008, pp. 87-108.

<sup>30</sup> Walton, Clarence D. (editor), *The Ethics of Corporate Conduct*, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1977, cap. 7.

<sup>31</sup> Lovett, Steve, Lee C. Simmons y Raja Kali, “Guanxi versus the Market: Ethics and Efficiency”, *Journal of International Business Studies*, verano de 1999, p. 231 y siguientes.

<sup>32</sup> Foreign Corrupt Practices Act Antibribery Provisions, U.S. Department of Justice Fraud Section, Criminal Division, en: <http://www.lectlaw.com/files/bur21.htm>, consultado el 26 de septiembre de 2011.

El índice de percepción de la corrupción (IPC) se basa en diferentes evaluaciones y encuestas sobre aspectos administrativos y políticos del fenómeno. Como la corrupción es una práctica oculta y difícil de medir se utilizan percepciones, que con el paso del tiempo han demostrado ser una fuente confiable de su evaluación.

Nivel	País o territorio	Puntuación del IPC 2010	Nivel	País o territorio	Puntuación del IPC 2010
1	Dinamarca	9.3	78	Colombia	3.5
6	Canadá	8.9	78	Perú	3.5
8	Suiza	8.7	87	India	3.3
15	Alemania	7.9	91	Guatemala	3.2
17	Japón	7.8	98	México	3.1
20	Reino Unido	7.6	101	República Dominicana	3.0
21	Chile	7.2	105	Argentina	2.9
22	Estados Unidos	7.1	110	Bolivia	2.8
24	Uruguay	6.9	127	Ecuador	2.5
25	Francia	6.8	127	Nicaragua	2.5
30	Israel	6.1	134	Honduras	2.4
30	España	6.1	143	Pakistán	2.3
41	Costa Rica	5.3	146	Haití	2.2
67	Italia	3.9	146	Paraguay	2.2
69	Brasil	3.7	154	Rusia	2.1
69	Cuba	3.7	164	Venezuela	2.0
73	El Salvador	3.6	175	Irak	1.5
73	Panamá	3.6	146	Afganistán	1.4
78	China	3.5	178	Somalia	1.1

Con información de: Transparency International, "Índice de percepción de la corrupción de Transparency International 2010", en: [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2010/results](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2010/results), consultado el 11 de agosto de 2011.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### La veracidad en los reglamentos publicitarios difiere en diversos países<sup>33</sup>

En China la publicidad se ha vuelto cada vez más difícil, cuando Procter & Gamble (P&G) sostuvo que su producto Pantene hacía el cabello diez veces más fuerte, las autoridades del gobierno exigieron pruebas que eran difíciles de demostrar mediante estudios objetivos; en consecuencia, P&G retiró el anuncio. Antes en China los anunciantes estaban en relativa libertad de declarar virtudes sobre sus productos, y aunque una ley de 1995 establecía que las afirmaciones estadísticas debían ser precisas y veraces, se había aplicado en muy pocas oportunidades.

Los reglamentos publicitarios difieren entre países. En Estados Unidos, por ejemplo, es supervisada por la Federal Trade Commission, y los competidores también vigilan y denuncian declaraciones cuestionables de sus adversarios. En la mayor parte de los países europeos la industria se autorregula, aunque también existen reglamentos gubernamentales estrictos.

<sup>33</sup> Cheng, Jonathan, con contribuciones de Geoffrey A. Fowler, Ivy Zhang y Sarah Ellison, "China Demands Concrete Proof of Ad Claims", *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2005.

## 5 La confianza como base de la administración del cambio

A menudo los gerentes se ven bombardeados por nuevos conceptos gerenciales o antiguos casi siempre disfrazados con nueva terminología, todos diseñados para hacer frente al cambio gerencial demandado por la competencia global, las expectativas de los clientes y la necesidad de responder con rapidez a los cambios ambientales. Aun cuando a lo largo del libro se discutirán varios enfoques de la administración del cambio en la *nueva era*, un concepto a menudo ignorado es el de *confianza*. El profesor Salvatore Belardo señala que la confianza es el meollo de la comunicación, colaboración y disposición de cambiar.<sup>34</sup> Por tradición, el concepto *confianza* se compara con el de integridad, lealtad, atención y cumplimiento de promesas en las relaciones entre y con los individuos; pero Belardo precisa que la confianza debe ir más allá de las relaciones individuales y extenderse a la organización mediante la creación de una cultura de confianza que trascienda el liderazgo individual. Los líderes vienen y van pero la organización permanece; por ejemplo, David Packard, de Hewlett-Packard, dejó como legado la *HP Way* (el estilo HP), una filosofía que se basa en un código de ética que permea toda la organización y sigue vigente después de su muerte.

www.hp.com

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL

#### Ética y confianza para empresario e inversionista

¿Qué funciones desempeñan la ética y la confianza en la administración empresarial? Ética y confianza son muy importantes en la relación entre empresario e inversionista, y con otros asociados esenciales para la nueva empresa. Todo cuestionamiento o puesta en duda de la ética o confianza de un negocio suele acabar con él pronto y de manera permanente; de hecho, cuando se pregunta a los inversionistas cuáles son los criterios más importantes al momento de evaluar una nueva compañía para invertir, casi siempre dirán que el equipo administrativo cuya integridad es irreprochable.

En esta obra se presentarán muchos conceptos, principios, teorías y prácticas administrativas para gestionar el cambio en la *nueva era*; aunque en esencia una empresa es una organización humana que funciona bien sólo cuando se basa en la confianza, el comportamiento ético y el reconocimiento de la dignidad humana.

### Resumen

Los gerentes trabajan en un ambiente complejo que los afecta e influye hasta cierto grado, y operan en una sociedad plural en la que muchos grupos organizados representan varios intereses; por lo que cuando deciden deben considerar al ambiente externo. La tecnología aporta muchos beneficios aunque también crea algunos problemas. Cada vez más las empresas consideran el efecto de las acciones gerenciales en el entorno ecológico, y muchas corporaciones empresariales y otras organizaciones realizan esfuerzos serios por establecer un ambiente benéfico para los individuos, los negocios y la sociedad.

La responsabilidad social empresarial requiere que las organizaciones consideren con seriedad el efecto de sus acciones en la sociedad, y también la sensibilidad social relaciona las operaciones y políticas corporativas con el ambiente social de manera que sean benéficas para la

<sup>34</sup> Belardo, Salvatore y Anthony W. Belardo, "Re-engineering: How an Ethical Organization Can Encourage the Generative Use of Reengineering", manuscrito.

compañía y la sociedad. Determinar las relaciones apropiadas entre los diversos tipos de organizaciones y la sociedad es una tarea compleja y existen argumentos a favor y en contra de la participación de las empresas en actividades sociales; sin embargo, hoy es ampliamente reconocido que la responsabilidad de la empresa va más allá de la optimización de sus utilidades.

La ética trata sobre lo que es bueno y malo, así como del deber y la obligación moral; en la ética normativa existen tres teorías morales: la utilitaria, la basada en los derechos y la de la justicia. Algunos autores han sugerido que los negocios deben institucionalizar la ética y desarrollar un código al respecto, aunque existen otros factores que elevan los estándares éticos, como las denuncias de irregularidades. Los gerentes deben hacer elecciones difíciles cuando los estándares difieren en otras sociedades, y la confianza es el fundamento de las relaciones humanas y los enfoques a la administración moderna.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Argumentos a favor y en contra de la participación social de las empresas  
Código de ética  
Confianza como factor decisivo para el cambio  
Dieciocho pautas para la ética empresarial internacional  
Denuncias de irregularidades  
Entorno ecológico  
Entorno tecnológico  
Estándares éticos divergentes

Ética  
Factores que eleven los estándares éticos  
Función del gobierno para hacer respetar la aplicación del comportamiento ético  
Institucionalización de la ética  
Responsabilidad social empresarial  
Sensibilidad social  
Sociedad plural  
Teoría ética basada en los derechos  
Teoría ética de la justicia  
Teoría utilitaria de la ética

## PARA ANALIZAR

1. ¿Por qué es el ambiente externo de una empresa tan importante para todos los gerentes?  
¿Puede evitar un gerente ser influido por el ambiente externo?
2. Identifique los elementos del ambiente externo más importantes para cada uno de los siguientes administradores: el presidente de una compañía, un gerente de ventas, un gerente de producción, un contralor y un gerente de personal.
3. ¿Cuáles son las principales responsabilidades sociales de los gerentes de empresas y administradores públicos? ¿Han cambiado estas responsabilidades con los años? ¿Cómo?
4. Si usted fuera el director ejecutivo de una gran corporación, ¿cómo institucionalizaría la ética en ella?
5. ¿Qué códigos de ética recomendaría para su universidad, su clase y su familia? ¿Cómo deberían aplicarse?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Con sus compañeros de clase seleccione y lea un artículo publicado en una edición reciente de *The Wall Street Journal*, *BusinessWeek* o *Fortune* en el que se planteen algunas cuestiones éticas. Divida al grupo en varios subgrupos y analicen la situación con base en las teorías éticas presentadas en el capítulo.
2. Entreviste a un gerente de empresa y un administrador del gobierno local, y averigüe cómo perciben sus responsabilidades sociales. ¿Se relacionan estas responsabilidades sobre todo con el ambiente externo de la organización, o también incluyen aspectos internos?

## INVESTIGACIÓN en INTERNET

1. Busque en internet el término *ética empresarial* y seleccione dos artículos para discutir en clase.
2. Los autos contaminan el aire, busque *ecología* y *autos* en internet para averiguar lo que hacen los fabricantes de automóviles para reducir la contaminación.
3. Busque *era del conocimiento* en internet y describa tres acontecimientos que podrían afectarlo o abrirle oportunidades.

## CASO INTERNACIONAL 2.1

### Espiritualidad en el centro de trabajo<sup>35</sup>

Por tradición, en Estados Unidos el centro de trabajo y la espiritualidad no se mezclaban, pero las cosas cambian. Andre Delbecq, profesor de la Santa Clara University, institución jesuita, sostiene: "Había dos cosas que creía nunca vería en mi vida, la caída del imperio ruso y que se hablara de Dios en una escuela de administración". Hoy los libros y las conferencias administrativas (incluida la reunión anual de la Academia de Administración) se ocupan de los diversos aspectos en que puede llevarse a Dios al entorno organizacional. Aún hoy se considera que las personas que quieren integrar las dimensiones espirituales con el centro de trabajo son unos rebeldes, pero hace muchos años que ServiceMaster, compañía entre las 500 de *Fortune* con casi 75 000 empleados, creó una cultura de organización espiritual. De hecho, Peter Drucker, uno de los autores más prolíficos sobre administración, tenía gran aprecio por la compañía, conocida por productos como Terminix, TruGreen y Merry Maids.

Cuando se les preguntó a ciudadanos estadounidenses si creían en Dios, 95% dijo que sí. Las personas de negocios, bajo la presión diaria del trabajo, sólo pueden discutir sus sentimientos internos en un contexto espiritual. Como los *baby boomers*, hoy quincuagenarios, están cerca de llegar a la cumbre de su vida corporativa, empiezan a preguntarse cuál es el sentido de la vida; vivieron la cultura juvenil de los decenios de 1960 y 1980 dominados por la avaricia y hoy cuestionan su verdadero significado y la dimensión ética del trabajo. Jose Zeilstra, ejecutiva de PriceWaterhouseCoopers, trabajó por todo el mundo y practicó sus principios cristianos en diferentes culturas; durante su gestión en China argumentó firmemente en contra de la práctica de *dar regalos muy costosos* y por tanto sus relaciones comerciales no prosperaron; sin embargo, a la larga, la integración de sus creencias personales con su trabajo le permitió una carrera muy exitosa. Instituciones académicas como la University of St. Thomas, la University of Denver y la Harvard Divinity School siguen y estudian el movimiento de la espiritualidad. Otras escuelas estadounidenses como la Antioch University, la University of New Haven, la University of Scranton y la University of Santa Clara, e instituciones extranjeras como la University of Bath en Inglaterra

<sup>35</sup> Se consultó una variedad de fuentes, entre las que se encuentran: Mitroff, Ian I. y Elizabeth A. Denton, "A Study of Spirituality in the Workplace", *MIT Sloan Management Review*, verano de 1999; Conlin, Michelle, "Religion in the Workplace", *BusinessWeek*, 1 de noviembre de 1999, pp. 150-158; Mitroff, Ian I. y Elizabeth A. Denton, *A Spiritual Audit of Corporate America*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999; "Fortune Magazine: Spirituality in the Workplace Surging", en: <http://www.ezboard.com.htm>, consultado el 1 de diciembre de 2001; Delbecq, Andre L., "Spirituality for Business Leadership: Reporting on a Pilot Course for MBAs and CEOs", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 117-128; Delbecq, Andre L., J. Thomas y Kathleen L. McCarthy, "Seminar in Spirituality and Business Leadership", en: <http://contemplativemind.org/programs/academic/syllabi/delbecq.pdf#search=%22Andre%20L.%20Delbecq%20Spirituality%20%22>, consultado el 26 de septiembre de 2009; Vaill, Peter, "Introduction to Spirituality for Business Leadership", *Journal of Management Inquiry*, junio de 2000, pp. 115-116; véase la Reunión Anual de la Academy of Management, en: [http://meeting.aomonline.org/2006/index.php?option=com\\_content&task=view&id=93&Itemid=98](http://meeting.aomonline.org/2006/index.php?option=com_content&task=view&id=93&Itemid=98), consultado el 26 de septiembre de 2011; véase también Sirico, Robert A., "The Pope on 'Love in Truth'", *The Wall Street Journal*, 19 de julio de 2009 y "Caritas in Veritate", en: [http://www.vatican.va/holy\\_father/benedict\\_xvi/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate\\_en.html](http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_en.html), consultado el 26 de septiembre de 2011.

y el Indian Center for Encouraging Excellence in India, realizan investigaciones y organizan conferencias o exposiciones sobre la espiritualidad.

El artículo principal que apareció en la portada de *BusinessWeek* el 1 de noviembre de 1999 analizó de qué manera compañías como Taco Bell, Pizza Hut, McDonald's y Xerox prestan atención a las necesidades espirituales de sus empleados. Algunas compañías manifiestan un aumento en la productividad, disminución de la rotación y reducción del temor. Una investigación de la empresa consultora McKinsey en Australia encontró que las compañías con programas espirituales mostraban menor rotación y mayor productividad. El profesor Ian I. Mitroff, de la University of Southern California, incluso declaró: "La espiritualidad podría ser la máxima ventaja competitiva". Aunque existe la preocupación de que los miembros del culto y grupos con una perspectiva radical utilicen el centro de trabajo para sus propios objetivos, los empleados de las compañías que integran la espiritualidad en su centro de trabajo cuentan con los beneficios potenciales de un mayor respeto por los individuos, un trato más humano para sus compañeros de trabajo y un ambiente de mayor confianza que permea en su organización.

### Preguntas

1. Para usted, ¿qué significa la espiritualidad?
2. ¿Podría afectar la espiritualidad al comportamiento ético?
3. ¿Es apropiado este tema para el ambiente empresarial?
4. ¿Cuáles son los argumentos en favor y en contra de la inclusión de la espiritualidad en las empresas?







# CAPÍTULO 3

## Administración global, comparada y de calidad

### OBJETIVOS **DE APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Discutir la naturaleza y el propósito de las empresas internacionales y corporaciones multinacionales.
- 2 Comprender las alianzas de países que forman bloques comerciales.
- 3 Apreciar las diferencias culturales de cada país, así como las implicaciones para su administración.
- 4 Identificar las diferencias de administrar en determinados países.
- 5 Describir las prácticas gerenciales en Japón y la teoría Z.
- 6 Comprender los factores que, según Michael Porter, influyen en las ventajas competitivas de las naciones.
- 7 Identificar las principales contribuciones a la administración de calidad y describir el premio de calidad Baldrige, la ISO 9000 y el European Quality Award (premio europeo a la calidad).

El capítulo anterior se concentró en el tema de los factores externos presentes en el ambiente nacional. Como muy probablemente los factores restrictivos de la administración sean más rígidos para las empresas internacionales, los ejecutivos que operan en un país extranjero requieren aprender mucho sobre los sistemas educativos, económicos, legales y políticos de ese país y, sobre todo, de su entorno sociocultural.

La primera sección de este capítulo se ocupará de la administración internacional y de la función de las corporaciones multinacionales; después, se examinará el efecto ambiental en la administración de determinados países, con atención especial en las prácticas gerenciales japonesas, y por último se analizará la ventaja competitiva de las naciones, así como la administración de calidad.

## 1 Administración internacional y corporaciones multinacionales

**Administración internacional** Se enfoca en la forma de operar de las empresas internacionales en países anfitriones.

El estudio de la **administración internacional** se enfoca en la manera de operar de las empresas internacionales en países anfitriones, y se concentra en problemas gerenciales relacionados con el flujo de personas, bienes y dinero para mejorar la administración en situaciones que incluyen el cruce de fronteras nacionales.

Por lo regular los factores ambientales que afectan a las empresas nacionales son más decisivos para las corporaciones internacionales que operan en países extranjeros. Como se observa en la tabla 3.1, los administradores de empresas internacionales enfrentan muchos factores distintos a los de las nacionales: deben interactuar con diferentes empleados, educación y cultura, además de que afrontan otros sistemas de valores; también deben enfrentar distintas condiciones legales, políticas y económicas, por lo que es comprensible que dichos entornos influyan en la forma como se desarrollan las funciones gerenciales y empresariales.

**Tabla 3.1** Administración de empresas nacionales e internacionales

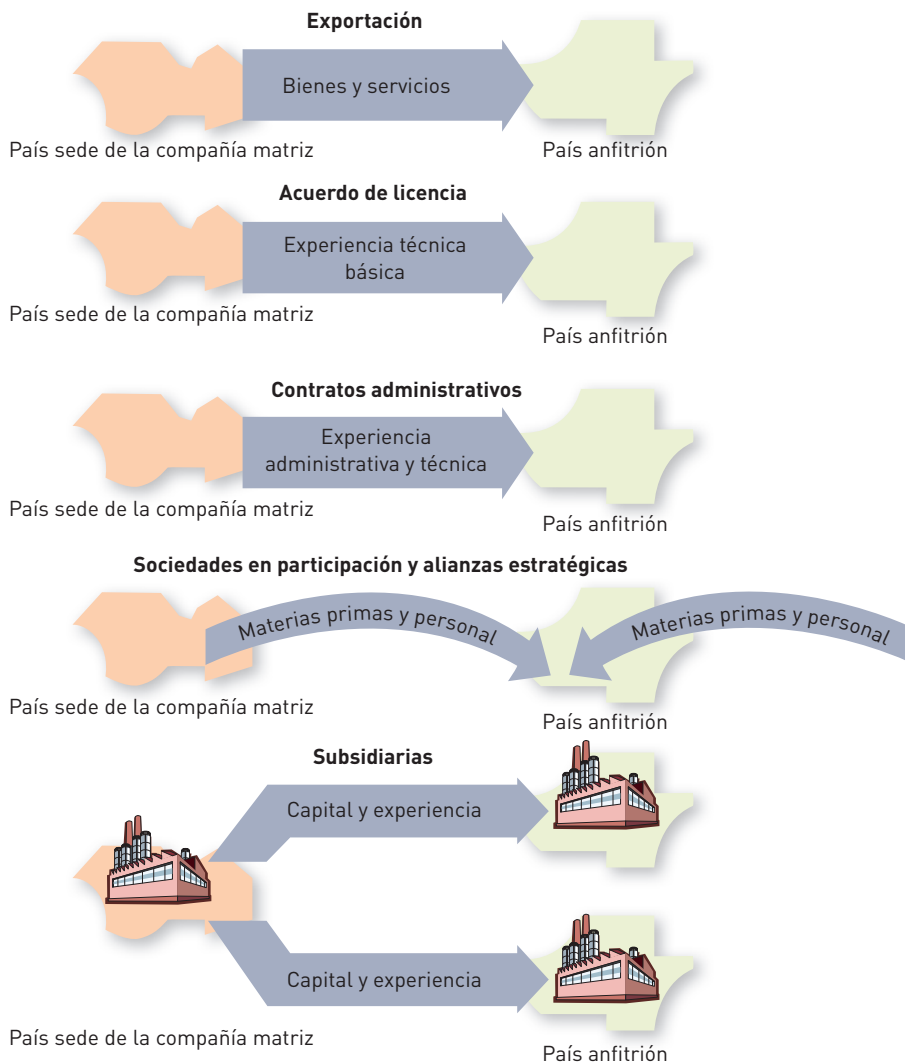
Funciones administrativas	Empresa nacional (país industrializado)	Empresa internacional
<b>Planeación</b>		
Análisis del ambiente en busca de amenazas y oportunidades	Mercado nacional	Mercado mundial
<b>Organización</b>		
1. Estructura de la organización	Estructura para operaciones dentro del país	Estructura global
2. Visión de la autoridad	Similar	Diferente
<b>Integración de personal</b>		
1. Fuentes de talento administrativo	Bolsa de trabajo nacional	Bolsa de trabajo mundial
2. Orientación del administrador	A menudo etnocéntrica	Geocéntrica
<b>Dirección (liderazgo)</b>		
1. Liderazgo y motivación	Bajo la influencia de una cultura similar	Bajo la influencia de muchas culturas diferentes
2. Líneas de comunicación	Relativamente cortas	Red de largas distancias
<b>Control</b>		
Sistemas de reportes	Requisitos semejantes	Muchos y diferentes requisitos

## Naturaleza y propósito de las empresas internacionales

Aun cuando desde hace mucho tiempo las empresas han operado a escala internacional, las empresas internacionales han adquirido mayor visibilidad e importancia como consecuencia del crecimiento de las corporaciones multinacionales. Las **empresas internacionales** realizan transacciones entre fronteras nacionales, que incluyen la transferencia a otros países de bienes, servicios, tecnología, conocimiento gerencial y capital.

### Empresas internacionales

Son las que realizan transacciones entre fronteras nacionales.



**Figura 3.1** Formas de empresas internacionales.

Como se ilustra en la figura 3.1, la interacción de una empresa con el país anfitrión puede darse de muchas formas: una de ellas es la exportación de bienes y servicios; otra, un contrato de licencia para producir bienes en cualquier otro país; asimismo, la compañía también puede celebrar contratos administrativos para operar compañías extranjeras; una forma más de interacción es la coinversión (*joint venture*) con una empresa en el país anfitrión, que podría ser la alianza estratégica típica para extenderse geográficamente (las aerolíneas suelen hacerlo) o ampliar el mercado de productos y servicios; por último, las multinacionales pueden establecer subsidiarias o sucursales de propiedad total con instalaciones de producción en el país anfitrión. Así, la empresa internacional que desarrolla una estrategia mundial cuenta con muchas opciones.

El contacto entre la casa matriz y el país anfitrión puede verse afectado por varios factores: algunos unifican, en tanto que otros ocasionan conflictos.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Los automóviles baratos son lo de hoy<sup>1</sup>

Con los elevados precios de la gasolina y la saturación de los mercados de los países desarrollados, los fabricantes de automóviles voltean hacia los mercados emergentes que requieren autos baratos; sin embargo, deben ser resistentes y confiables. Carlos Ghosn, director ejecutivo de Renault-Nissan, que se concentraba en automóviles grandes y caros, planea fabricar un modelo de tres mil dólares con la Bajaj Auto Ltd., un fabricante indio de motocicletas. Renault tuvo mucho éxito con su modelo Logan, que satisfizo las necesidades de la clase media con un precio de casi 7 500 dólares; y luego cambió a los automóviles de bajo costo producidos en Rumania. Aunque el Logan no tuvo éxito en el mercado de Europa occidental, hoy se fabrica en siete países, incluidos Colombia y Rusia.

Chrysler, junto a la empresa china Chery Automobile Co., planea vender automóviles en Europa con el nombre de Dodge; General Motors planea operar en Argentina y Brasil, y abrir centros de ingeniería en India, Corea y Brasil.

Por un lado, los clientes de países en vías de desarrollo casi siempre compraban autos usados europeos y japoneses, y por otro lado, los clientes africanos buscaban automóviles baratos. Así que hoy los nuevos vehículos fabricados en China reemplazan a los usados en los países en vías de desarrollo y las empresas chinas, como Great Wall, Chery Automobile Co., y Geely Group Ltd., incursionan en África, mientras que TATA Motors de India ofrece un automóvil por menos de 2 500 dólares. Los fabricantes occidentales como la francesa Renault y la japonesa Nissan Motors Co., trabajan con Mahindra & Mahindra Ltd., de India para desarrollar un automóvil de 3 000 dólares.

Los países emergentes demandan automóviles baratos y los fabricantes globales responden a esas necesidades mediante estrategias globales, demanda internacional que puede ayudar a unificar países.

## Efectos unificadores

Las influencias unificadoras aparecen cuando la casa matriz proporciona y comparte conocimientos técnicos y administrativos, de manera que ayuda a la compañía local en el desarrollo de recursos humanos y materiales; más aún, ambos socios pueden considerar ventajoso el integrarse en una estructura organizacional mundial. Cualquiera que sea la interacción, las políticas organizacionales deben aportar equidad y generar beneficios para la casa matriz y la compañía local; sólo entonces pueden esperarse relaciones duraderas.

## Conflictos potenciales

Muchos factores pueden ocasionar conflictos entre la casa matriz y el país anfitrión: el interés nacionalista puede afectar los beneficios obtenidos mediante la cooperación; las diferencias socioculturales pueden conducir a un rompimiento en la comunicación y a malentendidos posteriores, o bien una empresa multinacional puede tener un efecto económico tan fuerte en un pequeño país anfitrión, que este último se sienta abrumado. Algunas corporaciones internacionales han sido acusadas de obtener utilidades excesivas, robar a los mejores elementos de las empresas locales y operar en contra de las costumbres sociales, lo que las condujo a desarrollar en sus administradores habilidades sociales y diplomáticas para prevenir tales conflictos y resolver los que inevitablemente ocurrirán.

<sup>1</sup> Gauhtier-Villars, David, "Ghosn Bets Big on Low-Cost Strategy", *The Wall Street Journal*, 4 de septiembre de 2007; John W. Miller, "Africa's New Car Dealer: China", *The Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2007.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Entrevista con Bryant Tong, socio en inversiones de riesgo de Nth Power, sobre las diferencias culturales y la administración empresarial<sup>2</sup>

Bryant Tong es socio de Nth Power, una empresa de inversión de riesgo muy reconocida de San Francisco, California, que se enfoca en inversiones de alto potencial en la industria de energía mundial; se fundó en 1997 y administra 420 millones de dólares en cuatro fondos. El financiamiento que Nth Power proporciona a las empresas de su portafolio proviene de organizaciones de todo el mundo. Después de haber sido fundador, presidente y director ejecutivo de Pacific Venture Capital LLC (la rama de capital de riesgo de PG&E Corporation), Bryant Tong se incorporó a Nth Power en 2001; desde entonces ha invertido en Accelergy Corporation, NanoGram Corporation, Microposite Inc., y Arxx Corporation, y participa en los consejos de cada una de estas compañías.

A la pregunta sobre de qué manera se manifestaban las diferencias culturales en su negocio, y dada la naturaleza internacional de los inversionistas de los fondos de Nth Power, el señor Tong señaló que las expectativas y los estilos parecían estar mucho más sujetos a las características individuales que a las culturales, y que además los inversionistas, sin importar sus antecedentes culturales, esperan rendimientos financieros sobre su capital invertido, expectativa unificadora que supera cualquier diferencia cultural.

## Corporaciones multinacionales

Las **corporaciones multinacionales** tienen su sede en un país determinado, pero realizan sus operaciones en muchos otros más. La revista *Fortune* identifica cada año a las 500 compañías mundiales más grandes, y las 10 principales según sus ingresos en 2010 fueron:

1. Walmart Stores.
2. Royal Dutch Shell.
3. Exxon Mobil.
4. British Petroleum (BP).
5. Toyota Motor.
6. Japan Post Holdings.
7. Sinopec.
8. State Grid.
9. AXA.
10. China National Petroleum.<sup>3</sup>

Nótese el aumento de las empresas multinacionales chinas y la ausencia de los fabricantes de automóviles estadounidenses.

*Fortune* también calificó a las compañías mundiales más admiradas, y en 2011 las diez posiciones más importantes fueron ocupadas por compañías estadounidenses, con Apple y Google en los dos primeros lugares.<sup>4</sup>

### Corporaciones multinacionales

Compañías que tienen su sede en un país determinado pero operan en muchos otros más.



Walmart emplea a cerca de 2.1 millones de personas en todo el mundo.

<sup>2</sup> Entrevista que originalmente realizó Mark Cannice por correo electrónico, el 11 de enero de 2007, al señor Bryant Tong (socio de Nth Power), y que fue actualizada el 17 de agosto de 2009.

<sup>3</sup> Fortune Global 500, en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/>, consultado el 30 de mayo de 2011.

<sup>4</sup> Véase "World's most admired companies", CNNMoney, en: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/index.html>, consultado el 30 de mayo de 2011.



Quizá en este caso todo depende de quién lo dice y queda sujeto a la interpretación de las normas y expectativas culturales.

### De la orientación etnocéntrica a la geocéntrica<sup>5</sup>

**Orientación etnocéntrica** El estilo de las operaciones en el extranjero se basa en el de la casa matriz.

**Orientación policéntrica** Las subsidiarias en el extranjero disfrutan de una gran libertad gerencial.

**Orientación regiocéntrica** Las operaciones en el extranjero reclutan al personal con base en un enfoque regional.

**Orientación geocéntrica** Toda la organización se considera un sistema interdependiente que opera en muchos países.

En sus primeras etapas las empresas internacionales se regían por una perspectiva **etnocéntrica** y orientaban sus operaciones en el extranjero con base en las de la casa matriz.<sup>6</sup> En cambio, la perspectiva **policéntrica** se basa en la noción de que es mejor dar a las subsidiarias extranjeras, con personal local, entera libertad administrativa, pues se asume que éste conoce mejor su ambiente. Una orientación **regiocéntrica** recluta a personal experto en operaciones extranjeras con base en la región; así, un enfoque europeo puede componerse por contactos británicos, franceses, alemanes, italianos y otros más. La corporación multinacional moderna tiene una orientación **geocéntrica**, es decir, toda se considera un sistema interdependiente que opera en muchos países; las relaciones entre la oficina principal y sus subsidiarias son de colaboración, con una comunicación que fluye en ambas direcciones.

Más aún, los puestos clave son ocupados por gerentes de diferentes nacionalidades; en suma, la orientación de la corporación multinacional en realidad se enfoca internacionalmente y rebasa el punto de vista nacional limitado.

### Ventajas de las multinacionales

Las corporaciones multinacionales tienen ventajas sobre las empresas con orientación nacional: es obvio que pueden aprovechar oportunidades de negocio en muy distintos países; asimismo, conseguir dinero para sus operaciones en todo el mundo; además, se benefician porque pueden establecer instalaciones de producción en países donde sus productos se elaboren con mayor rentabilidad y eficiencia; a veces las compañías con operaciones en todo el mundo tienen mejor acceso a recursos y materiales naturales que pueden no estar disponibles para las empresas nacionales, y, por último, las grandes corporaciones multinacionales pueden reclutar a gerentes y personal de la reserva mundial de mano de obra.

### Desafíos de las multinacionales

Las ventajas de las operaciones multinacionales deben valorarse respecto de los desafíos y riesgos asociados con la operación en ambientes extranjeros. Un problema es el creciente nacionalismo de muchos países. Hace algunos años los países en vías de desarrollo carecían de habilidades gerenciales y de marketing, así como de técnicas; en consecuencia, le dieron la bienvenida a las corporaciones multinacionales; pero la situación ha cambiado y rápidamente están adquiriendo dichas habilidades y no sólo se han preocupado por el valor de sus recursos naturales, sino que son más hábiles en negociaciones internacionales. Por último, las corporaciones multinacionales también deben mantener buenas relaciones con el país anfitrión, tarea que en algunos se complica, pues sus gobiernos a menudo cambian de poder y es necesario negociar con ellos y adaptarse a tales cambios.

<sup>5</sup> Véase también Tatiana Kostova y Srilata Zaheer, "Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, enero de 1999, pp. 64-81.

<sup>6</sup> Heenan, David A. y Howard V. Perlmutter, *Multinational Organization Development*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1979, cap. 2. Véase también Balabanis, George, Adamantios Diamantopoulos, Rene Dentiste Mueller y T. C. Melewar, "The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies (in Turkey and the Czech Republic)", *Journal of International Business Studies*, primavera de 2001, p. 157.



## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Desafíos y oportunidades multinacionales en India para compañías como Wipro<sup>7</sup>

Los desafíos para algunas compañías pueden ser oportunidades para otras. A finales del decenio de 1970 IBM vendía máquinas obsoletas y descontinuadas en India. El gobierno de ese país le pidió a la compañía cambiar su equipo por uno más nuevo o retirarse del mercado; como IBM no lo actualizó, salió del país, creando oportunidades para compañías como Wipro, una empresa muy pequeña a finales de ese decenio que en 2006 creció hasta alcanzar un valor de 3 000 millones de dólares gracias a que proporcionó tecnologías de la información, operaciones de procesos de negocios y servicios de investigación y desarrollo (R&D, por sus siglas en inglés) con atención a clientes en todo el mundo.

Con la dirección de Azim H. Premji, egresado de la Universidad de Stanford, Wipro aprovechó la tendencia al *outsourcing* (contratación externa). Los países desarrollados empezaron la producción de sus sistemas de *outsourcing* en China, en tanto que India, con una fuerza de trabajo bien educada, de habla inglesa, empezó a prestar los servicios. Wipro y otras compañías indias proporcionaron servicios de *call center*, *software* de nómina para compañías extranjeras, sistemas interactivos de capacitación y administración de portafolios para compañías de seguros, por lo que hoy India es considerada el proveedor de servicios de TI con calidad y bajo costo.

Compañías de alta tecnología como Wipro atraen a estudiantes del muy respetado Instituto Tecnológico Indio, del Instituto Indio de Administración de Bangalore y de otras instituciones de educación superior. Wipro, que comenzó como una compañía productora de aceite de cacahuate, está hoy en un negocio innovador y de rápido crecimiento con sofisticadas capacidades de investigación y desarrollo.

## De corporaciones multinacionales a mundiales o transnacionales

Operar en diferentes países o establecer plantas de manufactura no es suficiente para ser competitivo en el mercado mundial, debe cambiarse hacia la **corporación mundial**, o **transnacional**, que contempla al mundo entero como un sólo mercado y supone que la corporación tiene que adaptarse también a necesidades nacionales y hasta locales.

Los mercados domésticos se han vuelto demasiado pequeños para algunos productos. Por ejemplo, desarrollar un medicamento puede costar varios cientos de millones de dólares y requerir más de 10 años para su funcionalidad, así que recuperar los costos requiere vender el medicamento en un mercado mundial. Las compañías globales también deben mantenerse a la vanguardia del desarrollo tecnológico mundial; en la segunda mitad del decenio de 1980, Ford Motor Company decidió convertirse en una corporación mundial; sus intentos por construir el *auto mundial* (llamado Escort) no fueron muy exitosos, sin embargo su uso de tecnología de comunicación moderna (como las teleconferencias) estableció un vínculo más estrecho entre su casa matriz y las operaciones europeas; en su búsqueda por convertirse en corporación mundial carecía de plantas de ensamblaje en Japón, y para compensar este vacío adquirió 25% de las acciones de Mazda, que más tarde se convirtió en 33.4%; y luego de que obtuvo una participación de control, designó presidente a Henry Wallace, el primer extranjero en encabezar una compañía japonesa importante.<sup>8</sup>

Asimismo, Ford tiene otro proyecto en Japón con Nissan, casa diseñadora de la minivan que Ford fabricó y comercializó como Villager, y que los distribuidores de Nissan venden como Quest.

**Corporaciones mundiales o transnacionales** Compañías que contemplan al mundo entero como un solo mercado.

[www.ford.com](http://www.ford.com)  
[www.mazda.com](http://www.mazda.com)

<sup>7</sup> McCormick, Joel, "The World According to Azim Premji", *Stanford Magazine*, mayo-junio de 2006; "Q&A With Wipro's Azim Premji", *BusinessWeek Online*, 27 de noviembre de 2006, en: [http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_48/b4011409.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_48/b4011409.htm), consultado el 24 de agosto de 2011.

<sup>8</sup> Schoenberger, Karl, "Has Japan Changed?", *Fortune*, 19 de agosto de 1996, pp. 72-82.

Si bien muchas empresas han intentado convertirse en mundiales, en realidad sólo unas cuantas lo han logrado, pues se requiere desarrollar productos que consideren al mundo entero (en especial los mercados de América del Norte, Asia y Europa occidental), tomar decisiones estratégicas en este sentido y adaptar sus tácticas a los ambientes nacionales y locales; en cuanto a la contratación de personal deberán abrirse puestos para que los extranjeros avancen hacia cargos administrativos más elevados, asimismo, en países en los que la corporación mundial no puede entrar se requiere establecer alianzas estratégicas con compañías locales.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### ¿Puede continuar el éxito de eBay?<sup>9</sup>



• eBay cuenta con más de 94 millones de usuarios activos en todo el mundo.

Con los rápidos cambios de internet, ¿puede continuar el éxito de eBay? Hacia 1994 Pierre Omidjar comenzó a utilizar internet para comerciar, hoy eBay es más que una compañía comercial con millones de artículos a la venta, que obtiene una cuarta parte de todas sus ventas del comercio electrónico (sin incluir abarroses y viajes) e ingresos netos por 1 880 millones de dólares en ganancias (2010), y con un modelo de negocios único donde los usuarios realizan la mayor parte del trabajo (como tomar fotos, describir, listar, empacar y enviar sus bienes) y la compañía cobra una cuota por cada transacción. Uno de los servicios más lucrativos ofrecidos por eBay es PayPal, que permite pagos en línea, tramita alrededor de las tres cuartas partes de los valores comercializados en Estados Unidos. La popularidad de la empresa crece cada día en el extranjero e eBay no sólo se enfoca en Europa, sino en países de otros continentes, en especial China. Se espera que el comercio entre fronteras siga creciendo, pues eBay ha invertido cerca de 100 millones de dólares para promover a la compañía en China.

millones de dólares para promover a la compañía en China.

¿Continuará el éxito de eBay? El crecimiento de su participación de mercado en Estados Unidos se ha reducido y otras compañías de internet aprovechan la situación para extender sus servicios; Google, por ejemplo, se ha convertido en algo más que un mecanismo de búsqueda, Amazon, por su parte, vende muchas más cosas que libros y Yahoo! es ahora mucho más que un portal de la red; de hecho, ahora también tanto Amazon como Yahoo ofrecen subastas. El éxito pasado de eBay se debió, en gran parte, a saber escuchar a sus clientes y atender sus necesidades, pero, ¿basta esto para el futuro?, después de todo, las barreras de ingreso al negocio son relativamente bajas si se les compara con la mayoría de las empresas fuera de línea.

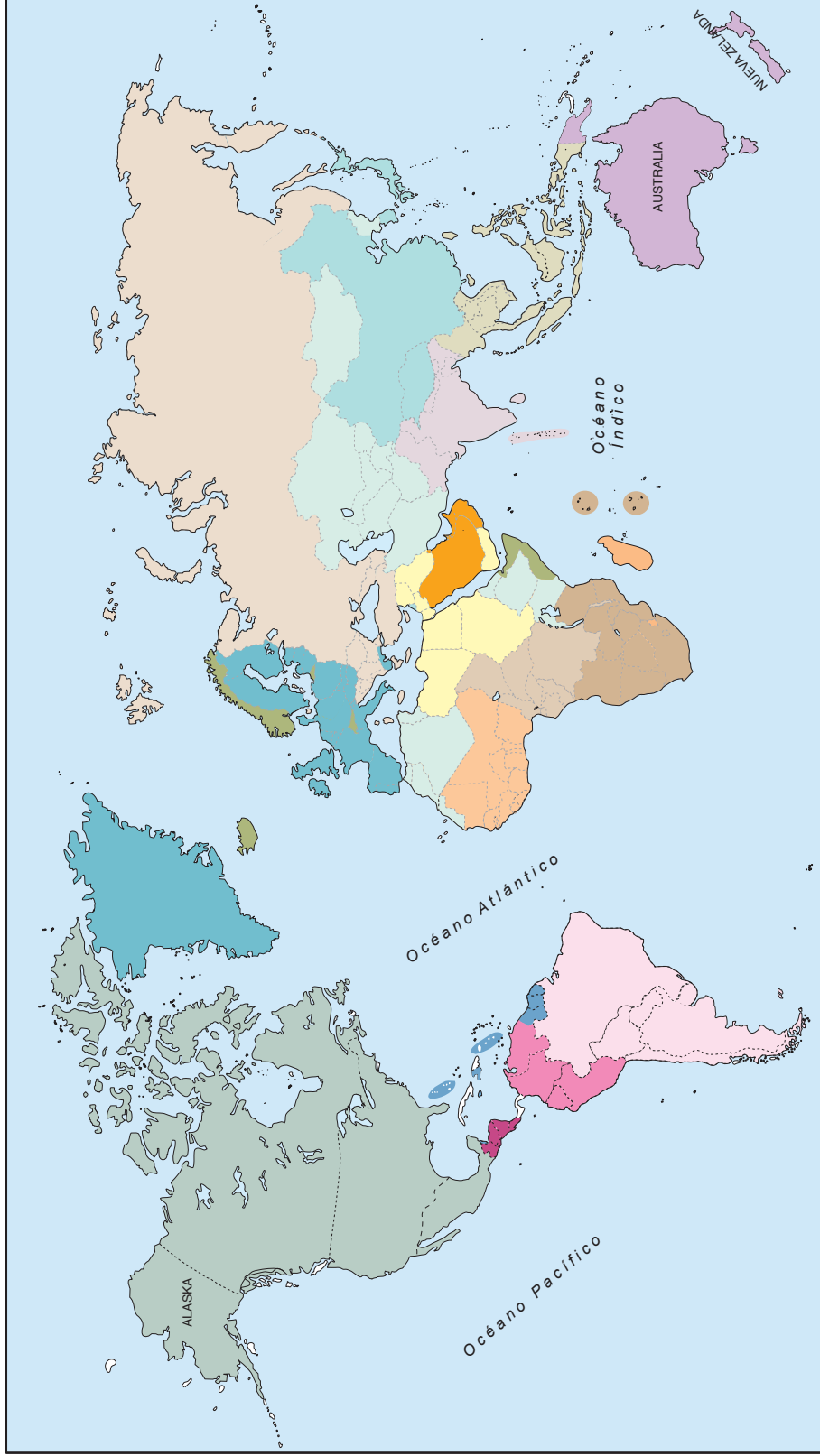
## 2 Alianzas entre países y bloques económicos

En cierto momento los países de una región determinada compitieron entre ellos (y aún lo hacen), la diferencia es que hoy forman alianzas regionales, por lo que regiones enteras compiten entre sí. Ejemplos de ello son la Unión Europea, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TL-CAN), la Association of Southeast Asian Nations (ASEAN, Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) y el Mercosur.

<sup>9</sup> "Anniversary Lessons from eBay", *The Economist*, 11 de junio de 2005, p. 9 y "Meg and the Power of Many", *The Economist*, 11 de junio, pp. 65-67; <http://www.ebay.com>, consultado el 21 de septiembre de 2011.

Tabla 3.2 Diversos bloques económicos y comerciales del mundo

Bloque	Países que lo conforman	Año de inicio
Comunidad y Mercado Común Caribeño (Caricom) www.caricom.org	Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam y Trinidad y Tobago.	1958
Tratado de Libre Comercio de América del Norte www.nafta-sec-alena.org	Canadá, Estados Unidos y México.	1994
Mercado Común del Cono Sur (Mercosur) www.mercosur.int	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay.	1991
Comunidad Andina (CA) www.comunidadandina.org	Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.	1969
Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEEAO) www.ecowas.int	Nigeria, Níger, Burkina Faso, Benín, Cabo Verde, Senegal, Costa de Marfil, Ghana, Guinea-Bissau, Guinea, Liberia, Malí, Sierra Leona y Togo.	1975
Comunidad de Desarrollo de África del Sur (SADC) www.sadc.int	Angola, Botswana, República Democrática del Congo, Lesoto, Madagascar, Malawi, Mauricio, Mozambique, Namibia, Sudáfrica, Reino de Suazilandia, Tanzania, Zambia, Zimbabue.	1980
Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC) www.saarc-sec.org	Afganistán, Bangladesh, Bután, India, Maldivas, Nepal, Pakistán y Sri Lanka.	1985
Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)	Islandia, Suecia y Liechtenstein.	1960
Acuerdo de Cooperación Económica y Comercio Regional del Pacífico Sur (Sparteca)	Australia, Islas Cook, Fiji, Kiribati, Nauru, Nueva Zelanda, Niue, Papúa Nueva Guinea, Islas Solomon, Tonga, Tuvalu y Samoa Occidental.	1981
Organización de Estados Centroamericanos (ODECA)	Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador.	1951
Consejo de la Unidad Económica Árabe (CUEA) www.caeru.org.eg	Egipto, Irak, Jordán, Kuwait, Libia, Mauritania, Palestina, Somalia, Sudán, Siria y Yemen.	1964
Mercado Común Centroamericano (MCCA)	Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador.	1960
Zona de Cooperación Económica del Mar Negro (ZCEMN) www.bsec-organization.org	Albania, Armenia, Azerbaiyán, Bulgaria, Georgia, Grecia, Moldavia, Rumania, Rusia, Turquía y Ucrania.	1992
Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) www.aseansec.org	Brunei Darussalam, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.	1967
Unión Europea (UE) www.europa.eu	Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania y Suecia.	1993
Foro Económico Asia Pacífico (APEC) www.apec.org	Australia, Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, República Popular de China, Hong Kong, Indonesia, Japón, República de Corea, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Taipéi, Tailandia, Estados Unidos, Vietnam.	1989
Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo (CCG)	Báhrin, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudí y los Emiratos Árabes Unidos.	1981



- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|  | Comunidad y Mercado Común Caribeño (Caricom)                               |  | Acuerdo de Cooperación Económica y Comercio Regional del Pacífico Sur (Sparteca) |
|  | Tratado de libre Comercio de América del Norte (TLC)                       |   | Consejo de la Unidad Económica Árabe (CUEA)                                      |
|  | Mercado Común del Cono Sur (Mercosur)                                      |   | Mercado Común Centroamericano (MCCA)   |
|  | Comunidad Andina (CA) [Bolivia se encuentra integrada también al Mercosur] |   | Zona de Cooperación Económica del Mar Negro (ZCEMN)                              |
|  | Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO)           |   | Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)                              |
|  | Comunidad de Desarrollo de África del Sur (SADC)                           |   | Unión Europea (UE)   |
|  | Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC)            |    | Foro Económico Asia Pacífico (APEC)  |
|  | Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)                                |   | Consejo de Cooperación para los Estados Árabes del Golfo (CCG)                   |
|  | Comunidad Económica de los Estados Centroafricanos (CEECA)                 |   | Países no asociados  |

**Figura 3.2.** Mapa de los principales bloques económicos del mundo.

## Unión Europea

El año de 1992 marcó en Europa el fin de la primera etapa de los lazos económicos europeos. En ese año el programa de la Comunidad Europea generó cambios radicales en el poder económico, lo que algunos vieron como una Nueva Europa y otros, en especial los de fuera, como una potencia que podría plantear serios desafíos a otros países, incluido Estados Unidos, así que los países norteamericanos y asiáticos se prepararon para competir con efectividad contra la Nueva Europa y crearon el TLCAN y la ASEAN, respectivamente.

La Comisión Europea trabajó en casi 300 acciones legislativas para retirar las barreras comerciales y crear un mercado interno; las nuevas medidas tenían el propósito de aumentar las oportunidades de mercado, escalar la competencia dentro de la Comunidad Europea y promover la competencia de compañías fuera de ella. La abolición de las restricciones al comercio transnacional y el relajamiento de los controles fronterizos tuvieron un efecto considerable en las compañías estadounidenses que hacían negocios en Europa; más aún, fuertes compañías europeas se convirtieron en competidores formidables en el mercado estadounidense, como Siemens, la compañía internacional alemana.

El objetivo de Europa 1992 fue crear un mercado único mediante la remoción de las barreras comerciales y el libre tránsito de bienes, personas, servicios y capital. Los cambios irían más allá de los intereses económicos y abarcarían también muchas transformaciones sociales; por ejemplo, las calificaciones educativas se afectarían, así, el Consejo de Ministros estableció una directriz que reconoce los diplomas de educación superior entre las fronteras nacionales, lo que facilita a los profesionistas trabajar en distintos países. Está claro entonces que la Comunidad Europea es más que una comunidad económica: es un estado mental con poder político.

La reciente crisis financiera mundial ha puesto a prueba los lazos de la Unión Europea, pues Grecia, Irlanda, Portugal y España luchan contra déficits fiscales que presionan la capacidad de conservar al euro como moneda común. Está por verse si el principio y las metas que subyacen a una Europa unida serán suficientes para contrarrestar los desafíos fiscales de algunos de sus estados miembro.

La Comunidad Europea original (la de 1992, y que más tarde se convirtió en Unión Europea) consistía en 12 naciones miembro: Bélgica, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos, Portugal, España y Reino Unido, que en 1995 se extendió para incluir a Austria, Finlandia y Suecia. Desde entonces han sido admitidas Chipre, la República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia.

## Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otros bloques de libre comercio en América Latina<sup>10</sup>

En 1994 entró en vigor el TLCAN. Este tratado contiene acuerdos entre Estados Unidos, Canadá y México, y desde entonces el comercio entre estos países ha aumentado enormemente. Los objetivos del tratado fueron eliminar las barreras comerciales y facilitar el tránsito entre fronteras de bienes y servicios, promover el comercio justo, aumentar las oportunidades de inversión, proteger la propiedad intelectual, contribuir a la solución de las disputas y generar oportunidades para mejorar los beneficios del acuerdo. El tratado abarca una variedad de

[www.siemens.com](http://www.siemens.com)

[www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)



♦ En 2011 la Unión Europea estaba conformada por 27 países.

[www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org)

<sup>10</sup> NAFTA Secretariat, en: [www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org), consultado el 21 de septiembre de 2011.

áreas, como el acceso al mercado, las reglas que gobiernan el origen de los bienes, los procedimientos de las aduanas, la energía, la agricultura y las medidas a adoptar en caso de emergencias.

[www.mercosur.int](http://www.mercosur.int)  
[www.ftaa-alca.org](http://www.ftaa-alca.org)

A su vez, otros países de América Latina y el Caribe formaron sus propios bloques comerciales: Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay son miembros del Mercosur<sup>11</sup> y la Unión Europea tiene un extenso comercio con ellos, el cual se fortaleció con las negociaciones de la Quinta Ronda de la Asociación celebrada en julio de 2001. Además, los países del Caribe y de Centro y Sudamérica estiman reducciones a las barreras comerciales mediante el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), que algunos consideran como una extensión del TLCAN.<sup>12</sup>

Empero, estos tratados comerciales no dejan de estar en constante desafío, como lo demuestran las protestas en las reuniones de la Organización Mundial del Comercio (OMC); el planteamiento de sus críticos es que sólo benefician a las naciones desarrolladas.

## Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)<sup>13</sup>

[www.aseansec.org](http://www.aseansec.org)

Diez países: Brunéi Darussalam, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, las Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam formaron un bloque comercial para hacerle frente al TLCAN y la cada vez más fuerte Unión Europea, y no sólo de manera económica, sino política.

En octubre de 2003, durante la conferencia cumbre de la ASEAN realizada en Bali, sus líderes discutieron sobre la seguridad política, la cooperación sociocultural y los problemas económicos con los líderes de China, Japón, India y Corea del Sur. Los ministros de economía de la ASEAN también se reúnen con frecuencia para analizar problemas y estrategias económicas; la 35a. de esas reuniones se celebró en Phnom Penn, en septiembre de 2003. Un mes después, Kuala Lumpur, Malasia, fue sede de la reunión inaugural que los ministros de la ASEAN organizaron sobre cultura y artes. La meta de la reunión fue mejorar la cooperación entre los países de la ASEAN, fortalecer la comprensión entre sus pueblos y promover una identidad regional; de manera reciente estos países también cooperan para combatir el terrorismo. Con el tiempo, la ASEAN podría rivalizar con el TLCAN y la Unión Europea.

Cuando Estados Unidos y Tailandia se preparaban para el nuevo pacto comercial, las compañías automotrices y los sindicatos estadounidenses, así como los banqueros tailandeses, tenían una mayor competencia. La industria bancaria tailandesa ha estado protegida contra la competencia extranjera, y a su vez las camionetas *pickup* de Tailandia podrían plantear una competencia temible para los fabricantes estadounidenses, puesto que Tailandia ya cuenta con un tratado de libre comercio con Japón y Estados Unidos, y quiere ganar influencia en el Sudeste Asiático, donde China gana cada vez más terreno.

<sup>11</sup> Mercosur, [www.mercosur.org/english/default.htm](http://www.mercosur.org/english/default.htm), consultado el 21 de septiembre de 2011. Hay la preocupación de que el Mercosur, el mayor bloque comercial de América del Sur, esté perdiendo dirección y efectividad, como se analiza en "Another Blow to Mercosur", *The Economist*, 31 de marzo de 2001, pp. 33-34.

<sup>12</sup> ASJE Global Trade Working Group, [www.stopftaa.com](http://www.stopftaa.com), consultado el 21 de septiembre de 2011.

<sup>13</sup> Association of Southeast Asian Nations, [www.asean.org](http://www.asean.org); consultado el 21 de septiembre de 2011; People's Daily Online, en: <http://english.peopledaily.com.cn>, consultado el 21 de septiembre de 2011.

<sup>14</sup> James Hookway, "Big Stakes Hang Up U.S.-Thai Trade Pact", *The Wall Street Journal*, 30 de enero de 2006.



Las camionetas tailandesas podrían competir con fuerza en la industria estadounidense si el arancel de 25% para su importación fuese retirado. A principios de 2006 la cuestión arancelaria no se había decidido y los sindicatos estadounidenses estaban muy preocupados por la pérdida de empleos, en especial desde que Ford anunció (enero de 2006) que en los siguientes seis años cerraría unas 14 plantas de ensamblaje en América del Norte, con pérdidas de alrededor de 34 000 empleos; General Motors también enfrenta la necesidad de reducir su fuerza de trabajo.

Pero Ford y GM podrían beneficiarse bastante del tratado comercial: ambas producen camionetas *pickup* en Tailandia que, sin embargo, se han vendido, sobre todo en el Sudeste Asiático, aunque ninguna en Estados Unidos. La meta de Tailandia es convertirse en el *Detroit del Este*. Si el tratado de libre comercio entre Tailandia y Estados Unidos procede como está planeado, la industria de las camionetas *pickup* podría ser una ventaja competitiva para Tailandia.

## La función de India en la economía mundial

En 1947 India se independizó del gobierno británico y sólo tres años después aprobó una nueva constitución. Desde el punto de vista geográfico, es el séptimo país más grande, pero el segundo en población después de China. A diferencia de ésta, es una democracia con más de 1 100 millones de personas y la segunda mayor fuerza de trabajo: el lugar núm. 12 en la economía mundial, se estimaba que para 2005 su mercado sobrepasaría al de los consumidores en Alemania.<sup>15</sup> A pesar de su crecimiento económico, India aún tiene altos índices de pobreza y analfabetismo,<sup>16</sup> pero desempeña una función creciente en la Organización Mundial de Comercio (OMC), en la Asociación de las Naciones del Sureste de Asia (ASEAN) y en la Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC). Su gran fuerza laboral, técnicamente capacitada, tiene una función cada vez más importante en la economía de los servicios mundiales y la ha vinculado fuertemente con las economías de libre mercado de todo el mundo.



♦ Bombay es la ciudad más poblada de India y la segunda más poblada del mundo; tiene 13 830 884 habitantes.

## Administración internacional: diferencias culturales y entre países<sup>17</sup>



Es importante conocer algunas de las diferencias en las prácticas gerenciales. Geert Hofstede realizó un extenso estudio que servirá como marco fundamental para el análisis de las diferencias culturales entre países; nuestra discusión se concentrará en algunos de ellos, es ilustrativa más que exhaustiva y se basará en generalizaciones. En principio, considérese que existen, por ejemplo, grandes diferencias entre los gerentes de cualquier país, que una sociedad no es estática y que con el tiempo ocurren cambios; por ejemplo, el estilo autoritario tradicional de los gerentes alemanes, que está cediendo su lugar lentamente a un enfoque más participativo.

<sup>15</sup> *Ibid.*

<sup>16</sup> India, <http://en.wikipedia.org/wiki/India>

<sup>17</sup> Para un análisis sobre la transferencia mundial del conocimiento gerencial véase la edición especial sobre este tema en *The Academy of Management Executive*, mayo de 2005.



## Comportamientos en distintas culturas<sup>18</sup>

El estudio de Geert Hofstede, investigador holandés, encontró que la cultura de un país influye sobre el comportamiento de los empleados. En su investigación inicial con una muestra de más de 110 000 personas, identificó cuatro dimensiones y más tarde agregó una quinta:

1. Individualismo frente a colectivismo.
2. Distanciamiento del poder contra acercamiento a éste.
3. Tolerancia a la incertidumbre frente a su evasión.
4. Masculinidad frente a feminidad (o comportamiento enérgico ante las metas frente al pasivo).
5. Orientación al corto frente al largo plazo. Los comportamientos en las cinco dimensiones se resumen en la tabla 3.3.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Empresas transnacionales de *software* y su presencia en América Latina



En 1986 Microsoft inició operaciones en Latinoamérica y el Caribe; en la actualidad cuenta con más de 2 000 empleados directos.

En seguida se listan las principales empresas transnacionales de *software* que han consolidado sus operaciones en América Latina, con lo que han asumido un papel muy importante en el desarrollo tecnológico de la región.

Segmento	Estados Unidos	Europa	India
Aplicaciones de <i>software</i>	Microsoft Oracle IBM HP	SAP Indra	
Servicios de <i>software</i>	IBM HP/EDS Accenture Xerox	Capgemini Indra	TATA Infosys HCL WIPRO

(continúa)

<sup>18</sup> Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Nueva York: McGraw-Hill, 1991; *Uncommon Sense about Organizations: Cases, Studies and Field Observations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994; *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001. Véase también el Centro para las obras de Hofstede de la Universidad Tilburg: <http://center.kub.nl/extra/hofstede>, consultado el 1 de octubre de 2006. El estudio de Hofstede ha sido extendido a 61 naciones en el proyecto de investigación Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBAL), que identificó nueve dimensiones de las culturas nacionales, es decir:

1. evasión de la incertidumbre.
2. distanciamiento del poder.
3. colectivismo social.
4. colectivismo de grupo.
5. igualdad de género.
6. asertividad.
7. orientación al futuro.
8. orientación al desempeño y
9. orientación humana. Véase Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges y Peter Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, vol. 37, 2002, pp. 3-10 y Mansour Javidan y Robert J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lesson from Project GLOBE", *Organizational Dynamics*, vol. 29, núm. 4, 2001, pp. 289-305.

(continuación)

Segmento	Estados Unidos	Europa	India
Ingeniería de software	HP Google Dell Yahoo Intel Motorola Synopsis McAfee	SAP	

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de entrevistas; CEPAL, "La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010", junio de 2011, CEPAL, p. 196, disponible en: [http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/43289/2011-322-LIE-2010-WEB\\_ULTIMO.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/43289/2011-322-LIE-2010-WEB_ULTIMO.pdf), consultado el 24 de octubre de 2011.

**Tabla 3.3** Las cinco dimensiones del comportamiento

<b>Individualismo</b>	<b>Colectivismo</b>
Las personas se concentran en sus propios intereses y en quienes las rodean: las tareas son más importantes que las relaciones.	Se concentran en el grupo y se espera contar con su apoyo: las relaciones son más importantes que la orientación a la tarea.
<b>Distanciamiento del poder</b>	<b>Acercamiento al poder</b>
La sociedad acepta la distribución desigual del poder, respeta a la autoridad y da importancia a los títulos y grados. Los subordinados quieren que se les diga lo que deben hacer e impera una evidente centralización.	La sociedad acepta menos al poder; los empleados están más abiertos a discutir con el superior; se le da menos importancia a la autoridad, los títulos y grados; se minimiza la desigualdad y se acentúa la descentralización.
<b>Tolerancia a la incertidumbre</b>	<b>Evasión de la incertidumbre</b>
Las personas aceptan la incertidumbre y están dispuestas a asumir riesgos.	Temor a la ambigüedad e incertidumbre, se da preferencia a la estructura y las reglas formales.
<b>Masculinidad*</b>	<b>Feminidad</b>
Conducta enérgica, confianza en uno mismo y competitividad, enfoque en las cosas materiales, el éxito y el dinero.	Orientación a la relación. Se favorece la calidad de vida, hay interés en el bienestar de los otros y la atención de éstos hacia uno, se da importancia a la modestia.
<b>Orientación a largo plazo</b>	<b>Orientación a corto plazo</b>
Se caracteriza por el trabajo arduo y la perseverancia: hay una tendencia a ahorrar.	Menor enfoque en el trabajo duro y la perseverancia: la gente tiene impulso al consumo.

\* Algunos autores prefieren emplear los términos *cantidad frente a calidad de vida* u *orientación enérgica frente a pasiva* en lugar de *masculinidad frente a feminidad*, que son los términos que Hofstede empleó originalmente.

Los resultados de la investigación de Hofstede demostraron que, por ejemplo, el individualismo predominaba en Estados Unidos, Australia, Gran Bretaña y Canadá; en contraste, el colectivismo se imponía en países como Guatemala, Ecuador y Panamá. Entre los 50 países estudiados, India calificó 21, cerca de los japoneses (22/23); además, Hong Kong, Singapur, Tailandia y Taiwán calificaron entre 37 y 44, lo que indica una tendencia hacia el colectivismo.<sup>19</sup> En el índice masculinidad-feminidad, Japón, Austria, Italia y Suiza calificaron alto, en tanto que Suecia,

<sup>19</sup> Hofstede, *Cultures and Organizations*, p. 53.

Noruega, los Países Bajos y Dinamarca calificaron bajo, es decir, estos últimos países se inclinan hacia el feminismo.<sup>20</sup>

Estos descubrimientos sugieren que los gerentes necesitan comprender los ambientes culturales y sus implicaciones para tener éxito en el país en el que operan. En los párrafos siguientes se analizarán los estilos gerenciales de ciertos países.



## Francia: *Le Plan* y *Le Cadre*

En Francia, la planeación gubernamental a escala nacional (factor ambiental, legal y político) ayuda a coordinar los planes de industrias y compañías individuales (función gerencial de la planeación). La meta del gobierno es utilizar los recursos del país con mayor efectividad y evitar la expansión en áreas no económicas. Aun cuando la planeación del gobierno —que también se extiende a áreas regionales— es realizada por relativamente pocas personas —aunque muy competentes—, otros departamentos del gobierno, organizaciones patronales, sindicatos y consumidores cooperan y asisten.



Francia ocupa el lugar 15 en el Índice de Competitividad Global 2011.

En ocasiones el plan se convierte en una estrategia mundial que ayuda a industrias específicas; por ejemplo, el gobierno trata de integrar la industria electrónica en un todo para poder superar sus debilidades en el procesamiento de la información, la electrónica del consumidor, la microelectrónica y la automatización; para instrumentar la estrategia, el gobierno planea apoyar a varios proyectos nacionales como los sintetizadores de voz, las mini y microcomputadoras, así como las computadoras centrales. Está claro que existe una estrecha relación entre la planeación del gobierno y las empresas, en especial las que son propiedad del Estado o reciben ayuda directa de él.

La enérgica participación del gobierno en actividades económicas y sociales generó una enorme administración pública con unos 4.5 millones de trabajadores.<sup>21</sup> Los servidores públicos tienen ventajas sobre los trabajadores del sector privado: mayores sueldos, menores jornadas laborales, más días festivos, mejor pensión, más bonos, casi total seguridad laboral, entre otros beneficios. En contraste con otros países europeos, en Francia la fuerza de trabajo gubernamental creció cerca de 20% entre 1979 y 1999, así, uno de cada cuatro franceses recibía su salario directo del gobierno, no sorprende entonces que muchos galos ven con agrado el llegar a convertirse en servidores públicos o *funcionarios*.

Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence señalaron no sólo la estrecha relación entre gobierno e industria, sino también el efecto de las universidades de élite, las Grandes Écoles, en la formación de alumnos con mentalidad gerencial a la francesa, que se considera esencial para administrar al gobierno y las organizaciones empresariales.<sup>22</sup> Estas escuelas proporcionan el *cadre*, la élite gerencial; más aún, los contactos de las escuelas son vitales para el éxito gerencial. De estos gerentes se valoran las habilidades analíticas, así como las de independencia y eficiencia para sintetizar hechos. Mientras que la comunicación escrita es importante, la oral no lo es tanto, estos gerentes muestran más habilidades intelectuales que prácticas; la racionalidad, la solución de problemas y el análisis numérico son importantes para obtener altos puestos gerenciales en el gobierno y las empresas privadas, y es costumbre que los gerentes trabajen para ambos ambientes de manera alternativa.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 84.

<sup>21</sup> "France: A Civil Self-Service," *The Economist*, 1 de mayo de 1999, pp. 49-50.

<sup>22</sup> Véase, por ejemplo, Jean-Louis Barsoux y Peter Lawrence, "The Making of a French Manager," *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1991, pp. 58-67.

El modelo gerencial francés también tiene desventajas: puede limitar a los gerentes a tratar con datos no cuantificables y no racionales, y a responder con rapidez a cambios en el ambiente, aunque al final no sean elegidos como los mejores gerentes porque los lazos escolares son más importantes que el desempeño. Aun cuando las características gerenciales pueden ser limitantes en términos de la obtención de una panorámica mundial, en general los gerentes franceses apoyan bastante a la Unión Europea: la ven como una oportunidad para reestructurar a la Nueva Europa.

## Alemania: autoridad y codeterminación

En el pasado, y hoy cada vez menos, el ambiente cultural alemán favorecía la dependencia de la autoridad para dirigir la fuerza laboral, aunque a menudo era un autoritarismo benevolente (función gerencial de dirigir). Incluso hoy, si bien los gerentes pueden mostrar que se preocupan por sus subordinados, también esperan obediencia. En 1951 se aprobó una ley que regula la **codeterminación** y requiere la filiación de la fuerza de trabajo tanto al consejo de supervisión como al comité ejecutivo de ciertas corporaciones grandes; además, debe elegirse a un director laboral como miembro del comité ejecutivo, un puesto difícil, pues representa los intereses de los empleados y, al mismo tiempo, debe tomar decisiones gerenciales en beneficio de la empresa.

**Codeterminación** Requiere la filiación de la fuerza laboral en el consejo de supervisión y en el comité ejecutivo de la corporación.

## Factores que influyen en la administración de países occidentales

En Australia la administración está influida por la posición moralizante del propio país y su importancia en los valores políticos y sociales, así como por el logro y la asunción de riesgos.

Los gerentes italianos operan en un ambiente de baja tolerancia a los riesgos, son muy competitivos, pero, al mismo tiempo, les gusta tomar decisiones en grupo.

La administración en Austria (y Alemania) se caracteriza por la autorrealización y el liderazgo. La independencia y competitividad se valoran, y la tolerancia al riesgo es más bien baja.

En Gran Bretaña es importante la seguridad en el empleo, así como la inventiva, la adaptabilidad y la lógica; el individualismo es también muy valorado.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### ¿Existe un modelo de administración europeo?<sup>23</sup>

Los gerentes de los países europeos administran a sus compañías de diferentes maneras —aunque hay algunos puntos comunes—. Las entrevistas con altos gerentes de empresas europeas revelaron que:

- Los gerentes europeos se consideran a sí mismos más orientados a las personas que los estadounidenses.
- Al interior de las empresas europeas hay muchas negociaciones: entre gerencia y trabajadores o sindicatos, así como entre la casa matriz y las subsidiarias. La práctica de la codeterminación en las grandes empresas alemanas puede ser un ejemplo de tan extensas negociaciones. Los gerentes europeos perciben al estilo estadounidense como una relación que va de arriba hacia abajo.

<sup>23</sup> Calori, Roland y Bruno Dufour, "Management European Style", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 61-71. Véase también EUROCADRES, [www.etuc.org/EUROCADRES/info/2-43.cfm](http://www.etuc.org/EUROCADRES/info/2-43.cfm), consultado en septiembre de 2006.

- Los europeos también han desarrollado grandes habilidades para administrar la diversidad internacional. La administración entre fronteras se logra, más bien, mediante las personas, y no mediante estructuras y procedimientos. La habilidad de la mayoría de los gerentes europeos para hablar varios idiomas facilita el *enfoque en las personas*.
- Los gerentes europeos operan entre los extremos de la orientación hacia las utilidades a corto plazo (cómo perciben a los gerentes estadounidenses) y la orientación hacia el crecimiento a largo plazo de los japoneses.

Además, los administradores europeos han adoptado muchas técnicas gerenciales de los estadounidenses y también podrían aprender de su espíritu empresarial. En el ambiente mundial, con el libre flujo de información y las corporaciones multinacionales operando en muchos países, podría haber cierta convergencia de enfoques administrativos.

## Administración coreana

La administración japonesa recibe mucha atención, en parte por el pasado éxito económico de sus compañías. La República de Corea (Corea del Sur, aquí referida como Corea) también ha tenido un notable crecimiento económico, pero la crisis asiática que comenzó en 1997 ocasionó un descenso drástico de su economía. Las prácticas gerenciales coreanas no son muy conocidas, por lo que sería incorrecto asumir que son sólo una extensión de las japonesas; no lo son, aunque hay algunas

**Chaebol** Modelo gerencial coreano que se caracteriza por una estrecha connivencia entre gobierno y conglomerados industriales.

**Inhwa** Concepto organizacional coreano de armonía.

similitudes culturales y estructurales, como el dominio de poderosos conglomerados empresariales. El modelo coreano se ha caracterizado por el **chaebol**, una estrecha connivencia entre gobierno y conglomerados industriales; sin embargo, cuando Kim Young Sam fue presidente de Corea, sugirió: “Necesitamos un mejor equilibrio entre las compañías grandes y pequeñas, no podemos permitir que el chaebol crezca hasta absorber a las empresas pequeñas”,<sup>24</sup> e incluso dijo: “El sistema chaebol, que destaca la expansión externa y abruma al pueblo, ha llegado a su fin”.<sup>25</sup>

En Japón los gerentes dan importancia a la armonía de grupo y la cohesión, expresadas en el concepto *wa*; a su vez, el concepto coreano de *inhwa* también se traduce como *armonía*, pero con menos acento en los valores de grupo. Las organizaciones coreanas son bastante jerárquicas, así que los miembros de la familia ocupan los puestos clave. Más allá de las relaciones consanguíneas, los factores que a menudo influyen en las decisiones de contratación de un individuo son la escuela a la que se asistió o ser de la misma región geográfica de los directivos. El estilo de liderazgo puede ser descrito, más bien, como una relación de arriba hacia abajo, o de tipo autocrático-paternalista, enfoque que permite a la empresa ajustarse con rapidez a las demandas del ambiente en la emisión de las órdenes. El empleo vitalicio no predomina, las tasas de rotación laboral son altas si se les compara con las bajas de Japón; se atribuyen sobre todo a renuncias, más que a despidos. En suma, la administración coreana es diferente tanto a las prácticas estadounidenses como japonesas.



## La administración japonesa y la teoría Z

Japón, una de las principales naciones industriales del mundo, ha adoptado prácticas administrativas muy distintas a las de países occidentales económicamente avanzados. La discusión aquí se ocupa de dos prácticas japonesas comunes: el empleo vitalicio y la toma de decisiones por consen-

<sup>24</sup> Entrevista con el presidente Kim Young Sam, “Now It Is Our Turn to Contribute to the World”, *BusinessWeek*, 31 de julio de 1995, p. 64. Véase también “Hollowing out South Korea’s Corporations”, *The Economist*, 14 de septiembre de 1996, pp. 63-64.

<sup>25</sup> “Nation-Builders,” *The Economist*, 10 de julio de 1999, inserto en la p. 6.

so; más adelante se compararán y contrastarán las prácticas gerenciales japonesas y estadounidenses —incluida la teoría Z—. En las secciones finales de las partes 2 a 6 de este libro se discuten otras prácticas gerenciales de Japón y se comparan con las de Estados Unidos y China.

## Empleo vitalicio

El empleo vitalicio para los empleados permanentes (relacionado con la función gerencial de integración de personal), la preocupación por la persona empleada y la importancia de la antigüedad son características importantes de la administración japonesa.

Casi siempre los empleados pasan toda su vida laboral en una sola empresa, lo que a su vez les da seguridad y una sensación de pertenencia. Esta práctica trae a la empresa el concepto culturalmente inducido de *wa* (armonía), y genera la lealtad del empleado y la identificación con las metas de la compañía; sin embargo, también es cierto que aumenta los costos, pues los empleados son contemplados en la nómina aun cuando no hay suficiente trabajo. Por tanto, las empresas empiezan a cuestionar esta práctica y parece que se fraguan cambios, aunque lentos. A menudo se ignora que esta práctica de empleo permanente se acostumbra sobre todo en las grandes empresas; de hecho, se estima que el sistema de seguridad en el empleo sólo se aplica a cerca de una tercera parte de la fuerza laboral.

**Wa** Concepto empresarial japonés de armonía.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

¿Son felices los trabajadores japoneses?<sup>26</sup>

Los trabajadores japoneses soportaban largas jornadas laborales y en ocasiones malas condiciones de trabajo a cambio de un empleo vitalicio; si bien esta práctica aún prevalece en muchas compañías, algunas no proporcionan a sus trabajadores una red de seguridad de empleo suficiente; inseguridad que pudo haber contribuido a que los trabajadores japoneses fueran los menos satisfechos entre siete países encuestados.

Un estudio realizado por International Survey Research encontró que los japoneses eran los menos satisfechos y los suizos los más satisfechos respecto a sus lugares de trabajo. En concreto, como respuesta a la pregunta "Tomando en cuenta todo, ¿qué tan satisfecho está con su compañía y su patrón?", se obtuvieron los siguientes resultados: en Suiza 82% de los trabajadores estaban satisfechos; en Canadá, 73%; en México, 72%; en Alemania, 66%; en Estados Unidos, 65%; en el Reino Unido, 63%, y en Japón, sólo 44%. Más aún, sólo 33% de los trabajadores japoneses consideraba que su compañía era bien administrada, y entre los participantes, 60% consideraba que no era bien evaluado y sólo 37%, que era justa su remuneración.

La fuerza de trabajo japonesa, a menudo admirada por su disciplina, parece creer que sus contribuciones con el éxito económico de Japón no han sido suficientemente reconocidas y recompensadas, como lo demuestra la baja satisfacción de sus trabajadores.

[www.international-survey.org](http://www.international-survey.org)

En relación estrecha con el empleo vitalicio está el sistema de antigüedad que da privilegios a los empleados mayores con mucho tiempo en la empresa, aunque hay indicaciones de que el sistema puede sustituirse por un enfoque más abierto, que da oportunidades de avance a los jóvenes. Por ejemplo, la relativamente nueva Sony Corporation tiene líderes de equipo (se hace hincapié en no llamarlos supervisores), que a menudo son mujeres jóvenes de 18 o 19 años, casi no hay diferencias de edades entre estos líderes y los operarios que dirigen.

[www.world.sony.com](http://www.world.sony.com)

## La toma de decisiones

La práctica gerencial de decisiones en Japón también es muy distinta a la de Estados Unidos, se construye sobre el concepto de que el cambio y las ideas nuevas deben venir en mayor grado

<sup>26</sup> Grant, Linda, "Unhappy in Japan", *Fortune*, 13 de enero de 1997, p. 142.



desde abajo; así, los empleados de bajo nivel preparan propuestas para el personal de mayor nivel jerárquico. Más que concretarse a aceptar o rechazar las propuestas de los subordinados, los supervisores las cuestionan respetuosamente, les hacen sugerencias y los alientan; si es necesario, se regresan al creador en busca de mayor información. Sin embargo, en las decisiones importantes la alta gerencia conserva el poder.

Es decir, la gerencia japonesa utiliza la toma de decisiones por consenso para tratar los problemas diarios: los empleados de menor nivel inician una idea y la someten al siguiente nivel hasta que llega al escritorio del máximo ejecutivo, y si la propuesta se aprueba, se regresa a quien la inició para su instrumentación.

### La teoría Z

**Teoría Z** Adaptación de determinadas prácticas gerenciales japonesas al ambiente estadounidense.

[www.hp.com](http://www.hp.com)  
[www.ibm.com](http://www.ibm.com)

En la **teoría Z** ciertas prácticas gerenciales japonesas son adaptadas al ambiente estadounidense; este enfoque lo practican compañías como IBM, Hewlett-Packard y la compañía detallista diversificada Dayton-Hudson. Una de las características de la organización tipo Z, como lo sugiere el profesor William Ouchi, es la importancia de las habilidades interpersonales necesarias para la interacción en grupo;<sup>27</sup> sin embargo, a pesar de subrayar la toma de decisiones en grupo, la responsabilidad se conserva en el individuo (muy distinto a la práctica japonesa, que hace hincapié en la responsabilidad colectiva). También se toman muy en cuenta las relaciones informales y democráticas basadas en la confianza, aunque la estructura jerárquica permanece intacta, como lo demuestra IBM, donde las metas y la autoridad, las reglas y la disciplina guían el comportamiento corporativo.

## El auge de China: Deng Xiaoping cambió a China de una economía planificada a otra de mercado<sup>28</sup>

Deng Xiaoping fue un estadista, diplomático y teórico, a quien se le da el crédito de haber llevado a China desde una economía planificada hasta otra de mercado, misma que la condujo a su crecimiento después de la Revolución Cultural; fomentó la inversión extranjera y permitió la inversión privada limitada, lo que convirtió a ese país asiático en una de las economías con más rápido crecimiento de hoy en día. Su idea de convertirse en una economía de mercado fue:



♦ Singapur es el cuarto centro financiero más importante del mundo.

La planeación y las fuerzas del mercado no son la diferencia esencial entre el socialismo y el capitalismo. Una economía planificada no define al socialismo, porque también hay planeación en el capitalismo; la economía de mercado también ocurre bajo el socialismo. La planeación y las fuerzas del mercado son formas de controlar la actividad económica.<sup>29</sup>

Cuando Deng Xiaoping visitó Singapur en 1978 quedó impresionado con una nación moderna y tecnológicamente avanzada que planeaba su desarrollo económico, construía su infraestructura y fomentaba la inversión extranjera, así que consideró al enfoque de Singapur como modelo para China, por lo que se le ha llamado un *socialismo con características chinas*. Combinar las técnicas de planeación con el enfoque de desarrollo de Singapur generó tasas de crecimiento económico de 9% en los últimos años. Gran parte de ello puede atri-

<sup>27</sup> Ouchi, William G., *Theory Z*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.

<sup>28</sup> Meredith, Robyn, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: Norton & Company, 2008, cap. 1. "Den Xiaoping", *Wikipedia*, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Deng\\_Xiaoping#cite\\_note-24](http://en.wikipedia.org/wiki/Deng_Xiaoping#cite_note-24), consultado el 26 de enero de 2011.

<sup>29</sup> Citado por John Gittings en *The Changing Face of China*, Oxford: Oxford University Press, 2005.



buirse al liderazgo de Deng Xiaoping, durante el cual el país comenzó a construir nuevas minas de carbón, redes modernas de suministro energético, plantas de energía nuclear, carreteras y autopistas nuevas, así como otros proyectos.

Más recientemente, el enfoque se ha dirigido a la creciente globalización de las empresas chinas. Como la economía de ese país ha crecido rápidamente y alcanzado mayores niveles de sofisticación tecnológica, cada vez más empresas (p. ej., Haier) han podido competir en el escenario mundial, internacionalizando su cadena de valor y expandiéndose a nuevos mercados.<sup>30</sup>

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Capital de riesgo en China

Durante mucho tiempo el capital de riesgo ha sido el combustible para el crecimiento de las regiones enfocadas en tecnología, como Silicon Valley; estas inversiones han hecho posible el auge de empresas como Google y Facebook. Durante el último decenio la industria de este tipo de capital también se ha desarrollado en China; por ejemplo, las actividades trimestrales de inversión en capital de riesgo alcanzaron un nuevo punto máximo: 1.45 mil millones de dólares en el primer trimestre de 2011, comparados con los 641.86 millones de dólares del primer trimestre de 2010.<sup>31</sup>

Por lo general la confianza entre los inversionistas de riesgo de China ha mantenido el ritmo de su contraparte estadounidense. La publicación trimestral China Venture Capitalist Confidence Index™ (*Bloomberg ticker symbol: CVCCI*) se basa en una encuesta continua que se realiza entre los capitalistas de riesgo de la zona continental de China y Hong Kong. El índice China VC mide y reporta las opiniones de los profesionales de capital de riesgo con sede en China, sobre sus estimaciones en el ambiente de riesgo de alto crecimiento de su país en los próximos 6 a 18 meses.<sup>32</sup>

El Índice de Confianza de los Capitalistas de Riesgo en China para el primer trimestre de 2011, con base en la encuesta realizada en marzo de 2011 a 12 capitalistas de riesgo de China continental y Hong Kong, registró 3.75 en una escala de 5 puntos (el 5 corresponde a un indicador de mucha confianza y el 1 a uno de poca). La lectura de confianza del primer trimestre continuaba la tendencia a disminuir desde su reciente momento máximo en el segundo trimestre de 2010 y es la lectura más baja de los últimos dos años.

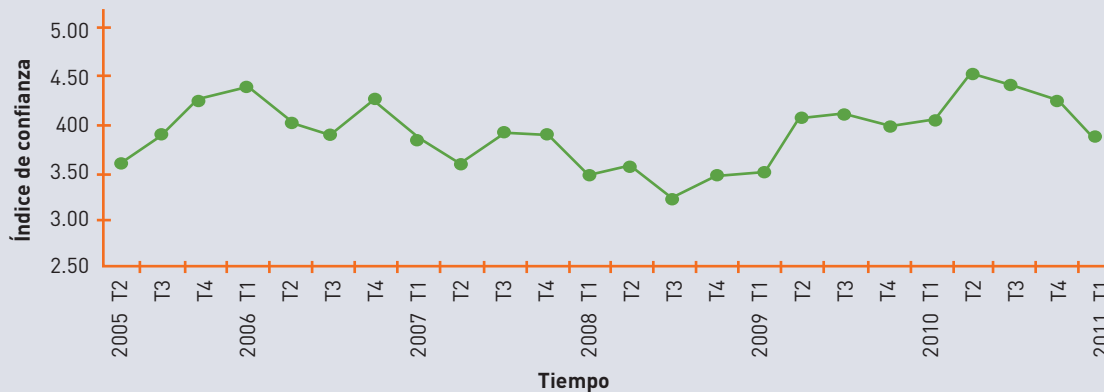


Figura 3.3 Línea de tendencia de la confianza de los capitales del riesgo de China en los últimos 24 trimestres.

Las preocupaciones sobre las burbujas de precios, la inflación continua y los posibles cambios políticos pesaron más que el ambiente positivo de capital de riesgo. ¿Rebotará la confianza entre los capitalistas de riesgo en China? La historia sugiere que sí.

<sup>30</sup> Yang, X., Lim, Y., Sakurai, Y. y Seo, S., "Comparative Analysis of Internationalization of Chinese and Korean Firms, Thunderbird International", *Business Review*, vol. 51, núm. 1, 2009, pp. 37-51.

<sup>31</sup> China Venture, 4/19/2011, <http://report.chinaventure.com.cn/r/f/339.aspx>.

<sup>32</sup> Cannice, Mark y Ling Ding, *China Venture Capitalist Confidence Report Q1 2011* [al publicar un índice de confianza recurrente de los inversores de capital de riesgo con sede en China, se trata de emplear el conocimiento y entendimiento local de quienes respondieron para proporcionar una perspectiva básica y un indicador de dirección continuo del ambiente dinámico empresarial chino].

## El auge de India

Ese país ha crecido como resultado de su drástica reforma que comenzó en 1991, mediante la que se redujo su burocracia, se eliminaron muchas restricciones a las importaciones y se fomentaron las exportaciones. Su liderazgo empresarial contribuyó a ese cambio, especialmente en el área de alta tecnología, uno de esos líderes fue Narayana Murthy —para algunos es el Bill Gates indio—, quien junto a sus colegas comenzaron Infosys Consultants. El despertar económico de ese país se debió, en parte, a la amenaza económica que percibieron de China.

Otro líder respetado fue Ratan Tata, un arquitecto que estudió en Estados Unidos y enfrentó el desafío de modernizar a Tata Steel, y a quien a veces se le compara con Jack Welch de General Electric;<sup>33</sup> destaca por su decisión de introducir en 2008 el automóvil Nano con un costo de 2 500 dólares. Los políticos indios también analizan el asombroso desarrollo económico de China (país que aprendió de Singapur), y aunque India aún está muy por detrás en muchas áreas, hoy los ojos del mundo se fijan en ésta. Su infraestructura es un área que requiere mejorar, cuyo estado desanima las inversiones de las compañías extranjeras.

Mientras que China se enfoca en la manufactura, la fortaleza india radica en la alta tecnología. Aunque Bangalore está considerada el Silicon Valley de India, otras ciudades también han migrado al sector tecnológico. En ésta pueden encontrarse muchas multinacionales extranjeras como Nokia, Intel, Philips y General Electric.

Aunque los cambios en la India democrática son bastante rápidos, no lo son tanto como los de la China autoritaria: llegar a un consenso entre los diferentes grupos de interés lleva su tiempo; aun así, hoy India progresa de una forma que hace cincuenta años nadie hubiera imaginado. El siguiente apartado destaca algunas de las diferencias entre China e India.

China	India
Modernización de Den Xiaoping después de 1978; socialismo basado en el mercado	Las reformas históricas comenzaron en 1991
Gobierno autoritario	Gobierno democrático
Transformación rápida	Igual
Mucha población	Igual
Desarrollo de la clase media	Igual
Economía planificada y dirigida por el mercado	Economía cada vez más dirigida por el mercado
Expansión obstaculizada por el comunismo	Expansión obstaculizada por un pasado de colonialismo
Enfoque en infraestructuras	Malas infraestructuras
Cambios rápidos debidos a la dirección autoritaria	Cambios lentos que requieren consensos
Ventaja fabril	Ventaja administrativa
Gobierno autoritario	Gobierno persuasivo
Índice relativamente alto de alfabetismo	Índice relativamente bajo de alfabetismo

<sup>33</sup> Meredith, Robyn, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: W.W. Norton & Company, 2008; *The 'Bird of Gold': The Rise of India's Consumer Market*, McKinsey Global Institute, Nueva York: McKinsey, mayo de 2007.

<sup>34</sup> Meredith, Robyn, *op. cit.*; China, McKinsey, *op. cit.*, en: <http://en.wikipedia.org/wiki/China>, consultado el 21 de septiembre de 2011, e India, <http://en.wikipedia.org/wiki/India>, consultado el 21 de septiembre de 2011; véase también Friedman, Thomas L., *The World is Flat*, Nueva York: Picador and Thomas L. Friedman, 2007.

Durante muchos años China disfrutó de un PIB estable de casi 9%; sus fabricantes se beneficiaban tanto de una mano de obra y moneda baratas como de mínimas regulaciones; sin embargo, las cosas comenzaron a cambiar con costos de mano de obra y energía más altos, cancelación de las políticas preferenciales y una apreciación de su divisa. Las fábricas de ropa, zapatos y juguetes en el área de Guangdong tuvieron que cerrar, mientras que otras compañías en el delta del Río Perla sufrieron problemas parecidos, y las grandes compañías multinacionales también han reconsiderado sus estrategias de inversión. En un ambiente de globalización, hoy considerarán dejar China y buscar oportunidades en India y Vietnam. Una empresa alemana de productos deportivos busca oportunidades en India, donde los costos son más bajos, aun cuando la productividad quizá sufra retrasos.

El ambiente manufacturero chino está cambiando: hoy las nuevas leyes exigen que las empresas ofrezcan prestaciones, como pensiones, y los empleados están logrando derechos por contrato colectivo. Aunque muchos de los cambios han beneficiado a la fuerza de trabajo, las familias de clase media también se han visto afectadas de manera negativa por el aumento del costo de las viviendas y la vida (p. ej., la inflación de los precios al consumidor fue 4.8% en 2007, aunque subió a 5.3% en 2011).<sup>36</sup>

Por el aumento de los costos en las ciudades y regiones costeras, hoy las empresas buscan reubicarse en las zonas del interior de China, pero también nuevas oportunidades en Vietnam e India.

## La ventaja competitiva de las naciones de Porter<sup>37</sup>



Además de apreciar las diferencias culturales en el estilo gerencial, los administradores también deben comprender las situaciones económicas de otros países. Michael Porter, profesor de la Escuela de Administración de Harvard, cuestiona la teoría económica de la ventaja comparativa y sugiere cuatro grupos de factores que contribuyen al bienestar de una nación. El primero se refiere a las *condiciones del factor*, como los recursos de una nación, sus costos laborales y las capacidades y educación de su pueblo. El segundo consiste en las *condiciones de demanda* de una nación, como el tamaño del mercado, la forma en que los productos pueden anunciarse y el grado de sofisticación del consumidor. El tercero se ocupa de los *proveedores*: una compañía prospera cuando las empresas que la apoyan están ubicadas en la misma área; el cuarto consiste en la *estrategia y estructura* de la empresa, así como la *rivalidad* entre competidores.

Una combinación favorable de los cuatro factores conduce a la ventaja competitiva, aunque cuando sólo son favorables dos, la ventaja no suele sostenerse. La disponibilidad de recursos no siempre es necesaria; Japón, por ejemplo, carece de recursos naturales, pero el país prosperó en el pasado. De hecho, las dificultades económicas pueden estimular la actividad económica y el éxito, como lo demostraron Japón y Alemania después de la Segunda Guerra Mundial: ambos países tienen consumidores que demandan productos sofisticados y de alta calidad; las compañías japonesas y alemanas tienen buenas relaciones con sus proveedores y se benefician de excelentes sistemas educativos y mano de obra calificada, y a pesar de la cooperación entre las compañías japonesas a ciertos niveles, también son ferozmente competitivas.

<sup>35</sup> Roberts, Dexter, "China's Factory Blues", *Business Week*, 7 de abril de 2008, pp. 78-81.

<sup>36</sup> "China's inflation eases due to tightening measures", *BBC Business news*, en: <http://www.bbc.co.uk/news/business-13356567>, consultado el 31 de mayo de 2011.

<sup>37</sup> Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990, especialmente el cap. 3; Heinz Wehrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model", *European Business Review*, vol. 99, núm. 1, 1999, pp. 9-22.



La industria automotriz será un factor importante para aumentar la ventaja competitiva de India, y muchas compañías automotrices seguirán invirtiendo en ella, como General Motors, que anunció la apertura de su segunda planta en el país, lo que parece indicar su estrategia de expandirse a mercados emergentes. La compañía espera que India sea una fuente importante de ingresos en los próximos años; aunque en 2008 sólo clasificó en el quinto lugar de ventas, GM invirtió mucho en la nueva planta de Talegaon, cerca de Pune y no lejos de Mumbai, donde se producirá el mini llamado Spark. La introducción de nuevos automóviles no es suficiente, también se requiere de un distribuidor que la apoye y una red de servicio, por lo que GM planea ampliar la suya. Además, la compañía tiene un centro técnico en Bangalore, donde emplea a ingenieros y diseñadores. La expansión india —aunque pequeña comparada con China— parece llevar a GM a considerar a ese país como una oportunidad para su expansión asiática.



## Lograr una ventaja competitiva mundial mediante la administración de la calidad

La calidad se ha convertido en un arma estratégica en el mercado mundial. Las compañías estadounidenses, alguna vez reconocidas como líderes mundiales en productividad, se han visto opacadas por empresas de todo el mundo, esto pudo suceder porque muchas se volvieron complacientes y dejaron de ver las necesidades cambiantes del mercado mundial, que exigía cada vez más productos de calidad. Esta complacencia y la falta de previsión permitieron que los competidores —en especial los de Japón— usaran un arma poderosa para aumentar su participación de mercado, sobre todo en los mercados de Estados Unidos y Europa: la calidad.

Antes de que los gerentes puedan revolucionar el proceso de producción, primero deben revolucionar la forma de pensar respecto de la calidad. La necesidad de una nueva filosofía de la calidad es vital, ya que la antigua filosofía de lo adecuado —mantener el *statu quo* mientras que un producto rinda utilidades— ya no es aceptable. Hoy la meta de las compañías debe ser la excelencia; sin embargo, para alcanzarla, los gerentes tendrían que estar dispuestos a anteponer las necesidades de sus clientes. Nunca debe olvidarse que los clientes son indispensables: son el motivo de la existencia de la compañía.

## Gurús de la administración de la calidad tradicional<sup>39</sup>

Aun cuando la preocupación por la calidad puede parecer un fenómeno reciente, hubo varios gurús que trataron de introducir sus teorías en las compañías estadounidenses en el decenio de 1950, pero los gerentes no los escucharon; sin embargo, ello fue el principio del cambio. De hecho, los primeros pioneros de la administración de la calidad han sido rescatados por nuevos defensores de la calidad. Aquí un examen breve de las contribuciones de tres defensores de la calidad: Deming, Juran y Crosby; cada uno ha seguido un enfoque distinto en la administración de la calidad, pero todos han coadyuvado a conformar su dirección.

<sup>38</sup> Kinetz, Erika, "GM's Talegaon Unit to Start Production by September", *Associated Press*, 3 de septiembre de 2008, en: <http://www.thehindu.com/2008/04/17/stories/2008041756341700.htm>, consultado el 3 de septiembre de 2008.

<sup>39</sup> Véase Edwards W. Deming, *Out of the Crisis*, 2a. ed., Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986; J. M. Juran, *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, Nueva York: Free Press, 1989; Philip B. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, Nueva York: McGraw-Hill, 1979, y "Criticism and Support for the Baldrige Award", *Quality Progress*, mayo de 1991, pp. 42-43.

Hay varios paralelos interesantes en las carreras profesionales de los dos profesores estadounidenses, el doctor Deming y el doctor Juran: los dos enseñaban en la facultad de administración de la Universidad de Nueva York en el decenio de 1950. Durante el auge económico posterior a la Segunda Guerra Mundial, Deming y Juran trataron, sin lograrlo, de persuadir a los gerentes estadounidenses de que se enfocaran en la calidad, y cuando ignoraron sus enseñanzas, los dos eruditos decidieron llevar su mensaje a una audiencia más receptiva: los japoneses.

Su peregrinación por Japón no pudo haber ocurrido en un momento más favorable: antes del decenio de 1950 las exportaciones comerciales niponas sufrían porque sus bienes domésticos tenían la reputación de mala mano de obra y calidad inferior; por ejemplo, los autos japoneses estaban mal diseñados y fabricados, no eran confiables y tenían un estilo poco atractivo. Con tal combinación de características indeseables en un producto, era de suponer que los consumidores estadounidenses no estuvieran interesados en los vehículos fabricados en Japón.

Pero en los tres últimos decenios, los fabricantes de autos japoneses han captado de manera consistente una mayor participación de mercado en Estados Unidos al vender autos de calidad. Esta transformación desde una calidad inferior hasta una superior fue posible gracias a las enseñanzas de Deming y Juran, quienes ayudaron a revolucionar la calidad de las industrias de Japón, con lo que se convirtieron en los héroes de la calidad. En parte debido a su trabajo, hoy los consumidores alrededor del mundo equiparan a los productos japoneses con la alta calidad. Como un tributo a sus contribuciones, el premio a la calidad más codiciado en Japón lleva el nombre del desaparecido doctor Deming. Hoy, muchos años después de que Deming y Juran enseñaron a los gerentes japoneses cómo elaborar productos de calidad, finalmente reciben la muy merecida atención de los gerentes estadounidenses.

El último de este trío de gurús de la calidad es Phil Crosby. A diferencia de Deming y Juran, él no cruzó el Pacífico para instruir a los japoneses, ni originó su enfoque en el entorno universitario: no era académico, formuló ideas prácticas para mejorar la calidad mientras trabajaba para diversas corporaciones en Estados Unidos. Su estilo de aplicación práctica le permitió poner en acción sus ideas en Martin Marietta e ITT, donde trabajó antes de convertirse en consultor corporativo.

Si bien los tres expertos, Deming, Juran y Crosby, consideran a la calidad como un imperativo para sobrevivir, cada uno la define de manera diferente. Para Deming, la calidad significaba proporcionar a los clientes productos y servicios satisfactorios a bajo costo, como también un compromiso con la innovación y las mejoras continuas que los japoneses llaman *kaizen*. Para Juran un elemento clave en la definición de calidad es lo adecuado de un producto para su uso. Por último, Crosby explica la calidad desde una perspectiva de ingeniería, como el apego a estándares y requisitos precisos; su lema es: “Hazlo bien la primera vez [y] logra cero defectos”. Los tres expertos consideran a las estadísticas una herramienta valiosa para medir la calidad, aunque Deming es quizá el más conocido por su compromiso con el análisis estadístico.

[www.deming.org](http://www.deming.org)  
[www.juran.com](http://www.juran.com)  
[www.philipcrosby.com](http://www.philipcrosby.com)

## Otros enfoques y premios a la calidad<sup>40</sup>

Como se dijo, el Premio Deming reconoce a las compañías que han logrado calidad superior en Japón. Un premio similar, aunque con un enfoque distinto, es el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige, establecido por el Congreso estadounidense en 1987. Otro enfoque es el conocido como ISO 9000, promovido por primera vez por los europeos. También está el Premio Europeo a la Calidad otorgado por la Fundación Europea para la Administración de la Calidad.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Véase también *Journal of Quality Management*, 1996 a 2003.

<sup>41</sup> Para fuentes europeas sobre los enfoques en la calidad, véase *Qualität: Garanti fuer die Zukunft*, Frankfurt: Deutsche Gesellschaft fuer Qualität e.V., sin fecha; *DQS Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen*, Frankfurt: DQS, 1993; Klaus J. Zink y Rolf Schildknecht, “German Companies React to TQM”, *Total Quality Management*, octubre de 1990, pp. 259-262.

## Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige 1996<sup>42</sup>

[www.quality.nist.gov](http://www.quality.nist.gov)

El premio Malcolm Baldrige es el mayor reconocimiento estadounidense que una empresa de ese país puede recibir por su excelencia en los negocios. El premio ayuda a la comprensión de los requisitos para el desempeño en la excelencia y la competitividad. Las tres categorías de participación son:

1. Empresas manufactureras.
2. Compañías de servicios.
3. Pequeñas empresas.

Se espera que los aspirantes a estos premios compartan información sobre los procesos y resultados de las mejoras para que otras organizaciones la puedan utilizar, y cada compañía se beneficie de la realimentación de los examinadores.

Los participantes en el programa del premio deben mostrar resultados y mejoras en una variedad de áreas. En concreto, los criterios se agrupan en siete categorías de 24 puntos; sin embargo, la evaluación se adapta a los requisitos de los factores clave de éxito en la compañía concreta, según el tipo de empresa y su tamaño, estrategia y etapa de desarrollo. Las siete categorías ilustradas en la figura 3.4 son las siguientes:<sup>43</sup>

1. La categoría *liderazgo* requiere que los altos ejecutivos establezcan la dirección y construyan a su vez el liderazgo requerido para un alto desempeño. Este criterio también exige liderazgo para crear un sistema de organización y administración efectivo, y demostrar responsabilidad y comportamiento cívico corporativos.
2. La categoría *información y análisis* examina la efectividad de la compañía y el uso de información administrativa (financiera y no financiera). No sólo requiere el análisis de datos de la compañía, sino que incluye análisis competitivos y *benchmarking*, esto es, comparar el desempeño con las mejores empresas.
3. La *planeación estratégica* incluye la planeación de empresas con interés especial en traducir los planes en requisitos del cliente y operativos. La planeación tiene que ser impulsada por las necesidades del cliente y la mejora operativa.
4. La categoría *desarrollo y administración* de recursos humanos incluye los criterios para todos los aspectos clave de esta área administrativa.
5. La *administración* de procesos se enfoca en todos los procesos de trabajo clave, incluidos diseño, introducción, producción y entrega de productos y servicios. También incluye criterios para servicios de soporte y desempeño de los proveedores.
6. Las organizaciones están *orientadas a resultados*. Esta categoría examina los resultados de la compañía: de calidad en productos y servicios, y operativos y financieros; así como de recursos humanos y desempeño del proveedor.
7. La última categoría es la de *enfoque en el cliente y su satisfacción*. En específico, los criterios de esta categoría requieren tanto de un amplio conocimiento del cliente y el mercado como de las relaciones con los clientes y la satisfacción de este último respecto de los competidores de la empresa.

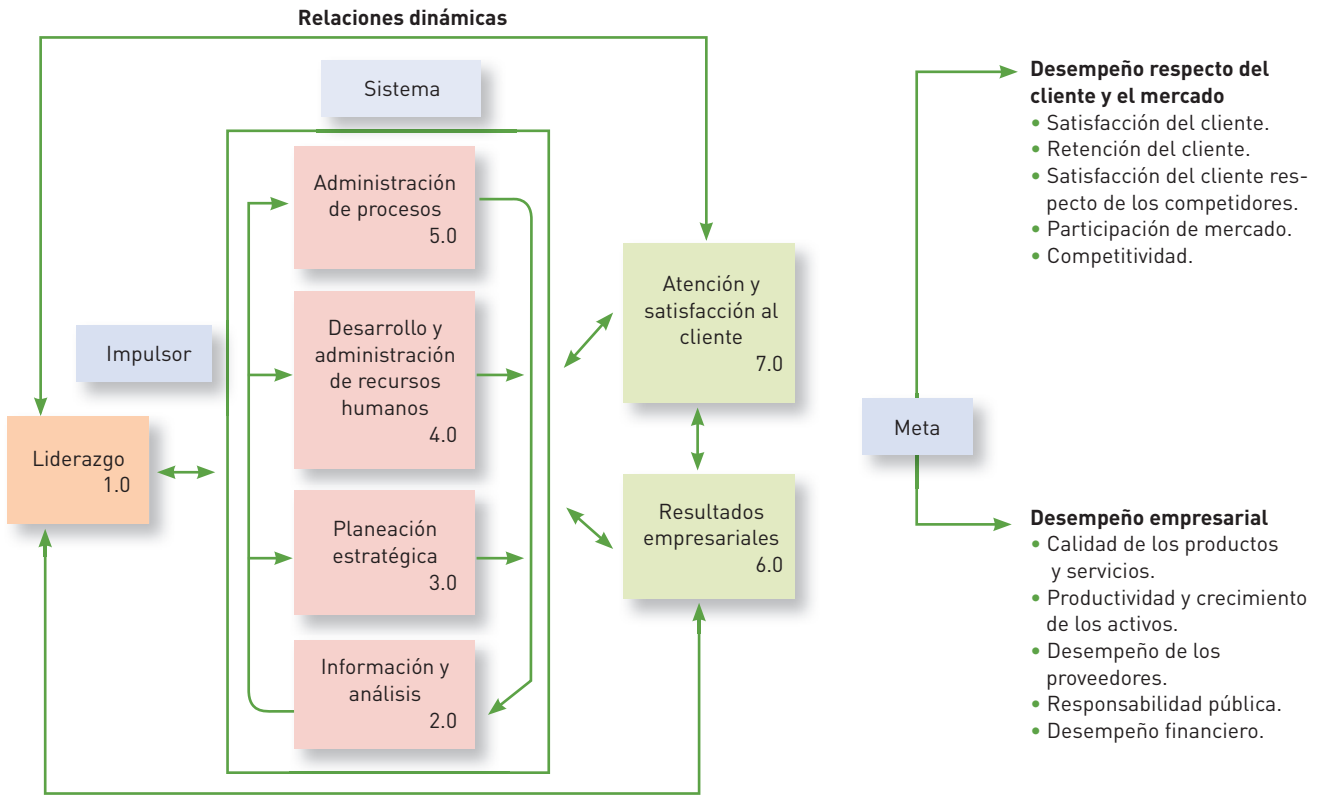
Los criterios del premio se enfocan en resultados empresariales, no son prescriptivos, lo que significa que pueden alcanzarse de diversas formas. Como se muestra en las siete categorías, los

<sup>42</sup> The 1996 Regional Malcolm Baldrige Award Conference, San Francisco, 13 de junio de 1996; *Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria*, Gaithersburg, MD: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, sin fecha; Richard J. Schonberger, "Is the Baldrige Award Still about Quality?" *Quality Digest*, diciembre de 2001, p. 30.

<sup>43</sup> Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria.



critérios son amplios e incluyen procesos y resultados interrelacionados que se enfocan en la mejora y el aprendizaje continuo; también destacan un enfoque de sistemas en el que todas las partes de la organización están alineadas entre sí. Más aún, los criterios sirven como una herramienta de diagnóstico que indica las fortalezas y debilidades de la compañía.



Fuente: "Malcolm Baldrige National Quality Award 1996 Award Criteria", Gaithersburg, MD: Departamento de Comercio de Estados Unidos, Technology Administration, National Institute of Standards and Technology, sin fecha.

Figura 3.4 Criterios del marco del premio Baldrige: relaciones dinámicas.

## ISO 9000<sup>44</sup>

La palabra ISO proviene del griego *isos*, que significa igual. La ISO 9000 se ha vuelto tan popular que algunos la han llamado ISOManía, fue fundada en 1946 en Ginebra, Suiza. El documento ISO 9000 se publicó por primera ocasión en 1987 y en realidad consiste en cinco normas relacionadas, numeradas del 9000 al 9004 (y se extienden). Aun cuando el movimiento ISO se originó en Europa, hoy participan en él más de 100 países, incluidos Japón, Estados Unidos y algunas na-

<sup>44</sup> Landes, Les, *Leading the Duck at Mission Control*, St. Peters, MO: Wainwright Industries, 38-219, sin fecha; Henkoff, Ronald, "The Hot New Seal of Quality", *Fortune*, 28 de junio de 1993, pp. 116-120; Dedhia, Navin S., "The Basics of ISO 9000", *Quality Digest*, octubre de 1995, pp. 52-54; Hemenway, Caroline G., "10 Things You Should Know about ISO 14000", *Quality Digest*, octubre de 1995; Hemenway, Caroline G. y Gregory J. Hale, "Implementing ISO 14000: Taking the First Steps", *Quality Digest*, enero de 1996, pp. 25-30; Hale, Gregory J. y Caroline G. Hemenway, "ISO 14001 Certification: Are You Ready?" *Quality Digest*, julio de 1996, pp. 35-41; Kirchner, R. Michael, "What's beyond ISO 9000?" *Quality Digest*, noviembre de 1996, pp. 41-45; Stimson, William A., "Internal Quality: Meeting the Challenge of ISO 9000:2000", *Quality Digest*, noviembre de 2001, pp. 39-43 [aunque no relacionadas con la calidad de productos y servicios, las normas ISO 14000 están muy de moda. Estas normas se refieren a estándares voluntarios para la administración ambiental. Fueron creadas bajo la dirección de la Organización Internacional de Normalización].

www.iso.ch

ciones de la Unión Europea. La mayoría de las compañías grandes, como General Electric, DuPont, British Telecom y Philips Electronic, urgen e incluso exigen que sus proveedores tengan la certificación ISO 9000.

ISO 9000 requiere que la compañía a la que va a certificar documente sus procesos y el sistema de calidad asegure que todos los empleados comprenden y sigan las directrices del documento, que vigilen y revisen continuamente el sistema de calidad mediante auditorías internas y externas, y hagan los cambios necesarios. Los beneficios internos de ISO 9000 son la documentación de procesos, una mayor percepción de la calidad por parte de los empleados de la compañía, un posible cambio en la cultura de la organización que genere mayor productividad y la instrumentación de un sistema de calidad general. Los beneficios externos incluyen una ventaja sobre los competidores no registrados, cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes y la Unión Europea, mayor calidad percibida y una posible mayor satisfacción del cliente y cumplimiento, por ejemplo, de las demandas de los agentes de compras.

El premio Malcolm Baldrige e ISO 9000 difieren en enfoque, propósito y contenido. Este último da importancia al cumplimiento de las prácticas especificadas por la compañía; su propósito es asegurar a los compradores que ciertas prácticas y documentación se rigen de acuerdo al sistema de calidad identificado por la empresa. ISO 9000 no evalúa la eficiencia de la operación ni las tendencias de mejoría ni la calidad del producto; no asegura productos o servicios de calidad, no tiene un interés especial en la mejora continua y no se ocupa del empoderamiento o trabajo en equipo; aunque proporciona la documentación para mostrar a los clientes cómo capacita la empresa a sus empleados, prueba sus productos y corrige problemas. Los agentes de compras quieren ver pruebas de que la compañía registrada cuenta con un sistema de calidad documentado y lo sigue; la documentación es un aspecto central de ISO 9000, por tanto, el registro ISO no puede compararse con las calificaciones del premio Baldrige.

## Un modelo europeo de la administración de la calidad total

Otro programa de calidad es el llamado European Quality Award (Premio Europeo a la Calidad), que la European Foundation for Quality Management (fundación europea para la administración de la calidad)<sup>45</sup> otorga a compañías de excelencia.

www.efqm.org

El modelo europeo de 1996 para la administración total de la calidad, presentado en la figura 3.5, se basa en la siguiente premisa: “La satisfacción al cliente, la satisfacción de las personas (empleados) y el efecto en la sociedad se logran a través del liderazgo y el impulso a políticas y estrategias, administración de personal, recursos y procesos, que finalmente lleven a la excelencia en los resultados de la empresa”.<sup>46</sup> Los porcentajes de la figura se utilizan para destacar la importancia en el premio.

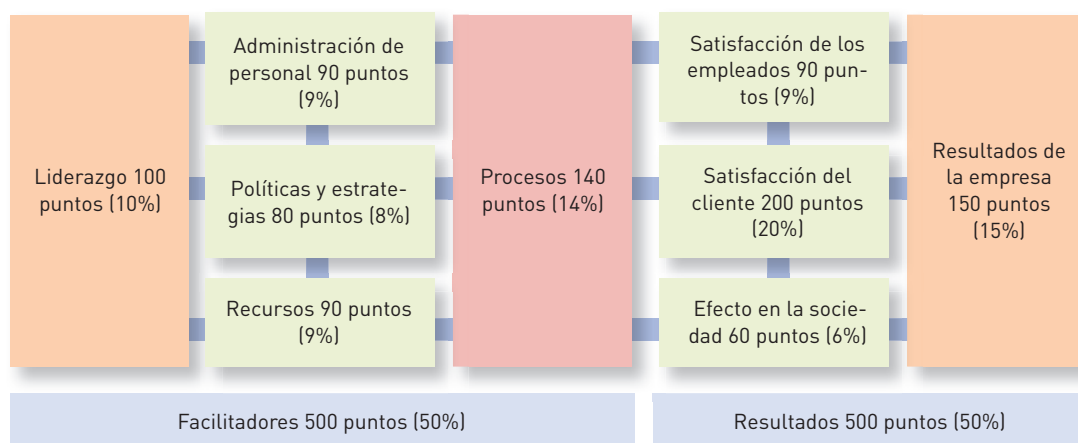
Aunque el modelo europeo de la administración total de la calidad se basa en el premio Baldrige estadounidense, contiene algunos aspectos nuevos, como lo demuestra una comparación realizada entre éstos; sin embargo, los dos son muy parecidos, por ejemplo, la variable *efecto* en la sociedad del modelo europeo se considera en el concepto *liderazgo* del premio Baldrige como *responsabilidad cívica y comportamiento cívico corporativo*. De igual modo, *la satisfacción de las personas* del modelo europeo es parte del *desarrollo y administración* de los recursos humanos en el modelo Baldrige. Lo interesante en el modelo europeo es que las primeras cinco variables (li-

<sup>45</sup> *Total Quality Management: The European Model for Self-Appraisal*, 1993, Eindhoven, Países Bajos: European Foundation for Quality Management, 1992; *Self-Assessment 1996 Guidelines for Companies*, Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1995; “The EFQM Model for Business Excellence”, en *Self-Assessment 1997 Guidelines for Companies*, Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1997, p. 9.

<sup>46</sup> *Self-Assessment 1996 Guidelines for Companies*, p. 7.

derazgo, administración de las personas, política y estrategia, recursos y procesos) son llamados *facilitadores*, lo que significa que se ocupan de cómo una organización obtiene sus resultados. Los otros cuatro criterios (satisfacción de las personas, satisfacción del cliente, efecto en la sociedad y resultados de la empresa) se conocen como *resultados* y tratan sobre qué ha logrado una organización.

En conclusión, el modelo Baldrige y el europeo de la administración total de la calidad son similares, pero muy distintos a ISO 9000.



Fuente: "The EFQM Model for Business Excellence", en *Self-Assessment 1997 Guidelines for Companies*, Bruselas: European Foundation for Quality Management, 1997, p. 8. Utilizado con autorización.

**Figura 3.5** Modelo de excelencia empresarial de la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Administración de la Calidad).

## Resumen

Las empresas que extienden sus operaciones más allá de las fronteras nacionales son influidas en gran medida por los ambientes educativo, sociocultural-ético, político-legal y económico de los países anfitriones. Las corporaciones multinacionales han desarrollado diferentes orientaciones para operar en países extranjeros: desde las etnocéntricas (el enfoque de la operación en el extranjero se basa en el de la casa matriz) hasta las geocéntricas (la organización se considera un sistema interdependiente que opera en muchos países, es decir, es realmente internacional).

Los países conforman alianzas regionales, como la Unión Europea, el TLCAN, la ASEAN y el Mercosur. Hofstede estudió el efecto de la cultura de un país en el comportamiento de su pueblo. Las prácticas gerenciales difieren entre países. En Francia, por ejemplo, la planeación del gobierno tiene máxima influencia en la planeación y dirección de las empresas; en Alemania, el uso de la autoridad y el concepto de codeterminación conforman las prácticas gerenciales; Corea del Sur ha desarrollado prácticas administrativas que son diferentes a las de Japón y Estados Unidos; las prácticas gerenciales japonesas difieren mucho de las que se practican en las empresas estadounidenses, algunas de las cuales han adoptado la teoría Z, que incluye ciertas prácticas gerenciales japonesas.

Dado que los gerentes de empresas internacionales también necesitan comprender las situaciones económicas de otros países, Porter identificó cuatro series de factores que contribuyen a la ventaja competitiva de una nación.

La calidad es un arma estratégica en el mercado mundial. Deming, Juran y Crosby son los pioneros de la administración de la calidad. El Malcolm Baldrige National Quality Award (premio estadounidense Malcolm Baldrige a la calidad) reconoce a las compañías estadounidenses por su excelente desempeño. A su vez, la ISO 9000 y el European Quality Award son ejemplos de la búsqueda europea de la calidad.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Alianza de países y bloque comercial	ISO 9000
Cinco dimensiones del comportamiento de Hofstede	Modelo del European Quality Award
Coinversión	Orientación etnocéntrica
Contrato de administración	Orientación geocéntrica
Contribuciones a la administración de la calidad de Deming, Juran y Crosby	Orientación policéntrica
Corporación multinacional	Orientación regiocéntrica
Corporación mundial o transnacional	Otorgamiento de licencias
Criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award	Prácticas gerenciales en Francia, Alemania y Corea del Sur
Empresa internacional	Prácticas gerenciales en Japón y la Teoría Z
Exportación	Subsidiaria
	Ventaja competitiva de las naciones de Porter

## PARA ANALIZAR

1. ¿Qué ventajas tienen las corporaciones multinacionales? ¿Qué retos deben enfrentar? Dé ejemplos.
2. ¿Cuáles son las cinco dimensiones culturales que identificó Hofstede?
3. Mencione algunas de las características clave de las prácticas administrativas francesas, alemanas, coreanas y japonesas.
4. ¿Qué es la teoría Z?
5. ¿Considera que los conceptos y las prácticas gerenciales aplicadas en Estados Unidos pueden transferirse a Gran Bretaña, Francia, Alemania o a cualquier otro país?
6. Elija cualquier país con el que esté familiarizado y analice el efecto de los factores del ambiente educativo en la administración de una empresa.
7. Analice cómo debe administrarse una compañía de orientación geocéntrica y compare estas prácticas con las de una compañía con orientación etnocéntrica.
8. ¿Considera que la forma en que se toman las decisiones administrativas en Japón funcionaría en Estados Unidos? ¿Por qué?
9. Entre los diversos enfoques en la administración de la calidad, ¿qué modelo considera que es el más útil? ¿Por qué?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a los gerentes de una compañía conocida por sus productos o servicios de excelencia, y averigüe cómo lograron su alto nivel de calidad.

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque información sobre Geert Hofstede en internet e identifique sus libros y artículos. Analice las características culturales de tres países.
2. Use internet para averiguar las condiciones económicas de los países de Europa oriental que han sido admitidos en la Unión Europea, y seleccione uno para analizarlo en detalle.

## CASO INTERNACIONAL 3.1

### Starbucks: la calidad más la conciencia social venden en todo el mundo<sup>47</sup>

Starbucks inició operaciones en 1971 con el mando de tres académicos en Seattle. Diez años más tarde Howard Schultz se unió a la compañía, durante un viaje a Italia comprendió que la cafetería podía ser mucho más que un simple lugar donde se toma café; sin embargo, sus ideas no fueron aceptadas por los propietarios de la compañía. Frustrado, Schultz buscó inversionistas y finalmente compró la empresa. Entre 1987 y 1992 Starbucks siguió siendo una compañía de propiedad privada. Cuando la empresa se aventuró más allá del noroeste del Pacífico, primero tuvo decepciones que luego se convirtieron en éxitos de mixtos a moderados.

El sueño de Howard era no sólo ofrecer un ambiente agradable para sus clientes, sino también para sus empleados, y que éstos proporcionaran un servicio amigable, lo que significaba dar buena atención a sus empleados otorgándoles beneficios de salud no sólo a los de tiempo completo, sino a quienes trabajaban 20 horas semanales o más, además, podían comprar acciones de la compañía. En suma, los sueldos y beneficios de la empresa atraían a empleados motivados con buenas capacidades.

La meta de Starbucks era construir una compañía con alma, lo que significaba que los empleados debían escuchar con cuidado lo que los clientes querían y cumplir sus expectativas. La filosofía orientada al cliente se expresó en la declaración de misión, que también destacaba que los empleados deberían tratarse con dignidad entre ellos, disfrutar la diversidad en el centro de trabajo, reflejar la comunidad local, tener elevados estándares para el café, ser buenos miembros de la comunidad y, por supuesto, ser rentables.

La declaración de misión derivó en estrategias que llevaron no sólo a la expansión nacional, sino a la internacional. En 2006, el sitio web de Starbucks mostraba 16 países en todo el mundo, más Beijing, Shangai y Hong Kong. La meta a largo plazo era tener cerca de 25 000 tiendas en distintos sitios, y para cumplirla a largo plazo Starbucks las diseñó con un ambiente agradable que los clientes, rodeados del aroma del café, en verdad disfrutaran. También, desde 2002, la compañía trabajó con T-Mobile USA, cuando decidió proporcionar acceso a internet en las cafeterías; además de ofrecer bebidas cafeinadas y descafeinadas, dispone de una gran variedad de cafés de especialidad y té. Los clientes pueden optar por jugos, pastas, tazas para el café, equipo para preparar café y hasta por comprar CD. Starbucks también se asoció con PepsiCo y Dreyer's Grand Ice Cream e inició acuerdos de licencias con Kraft Foods. El café se ofrece en los clubes de almacenes, el Marriott Host International, en United Airlines y hasta en el Wells Fargo Bank. Se intentaron las ventas por catálogo, pero no tuvieron éxito y fueron discontinuadas; Starbucks también invirtió, aunque sin éxito, en varias compañías punto com.

El sentido de responsabilidad social orienta las acciones de la compañía, que no sólo participa en obras de beneficencia locales para *retribuir* a la comunidad en la que opera, sino que también aplica este sentido en sus prácticas de compra. La mayoría de sus tiendas al detalle y hoteles con los que tiene contratos de licencia ofrecen café con certificado de comercio justo.<sup>48</sup>

Es evidente que la compañía ha tenido éxito a pesar de la competencia de otros fabricantes de café como Procter & Gamble, Nestlé y Kraft General Foods. ¿Cómo, entonces, enfrentará Starbucks estos y otros desafíos en el futuro?

#### Preguntas

1. ¿Por qué tuvo Starbucks tanto éxito?
2. ¿En qué difiere Starbucks de otras cafeterías?
3. ¿De qué manera podría atraer la compañía a clientes potenciales que no beben café?
4. ¿Qué otros desafíos puede enfrentar Starbucks en el futuro?



Starbucks es uno de los principales tostadores y distribuidores de café especial en el mundo.

<sup>47</sup> Este caso se basa en una variedad de fuentes que incluyen a Howard Schultz y Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It*. Nueva York: Hyperion, 1997; véase también el Informe Anual de 2005 en: [http://library.corporate-ir.net/library/99/995/99518/items/178285/Annual\\_Report\\_2005\\_part1.pdf](http://library.corporate-ir.net/library/99/995/99518/items/178285/Annual_Report_2005_part1.pdf), consultado el 26 de agosto de 2011.

<sup>48</sup> Starbucks libra una batalla con marcas comerciales de granos de café etíopes; véase "Starbucks vs. Ethiopia – Storm in a Coffee Cup", *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, pp. 66-67.

# conclusiones DE LA PARTE 1

## El fundamento de la administración global y empresarial

Las conclusiones de la primera parte se enfocarán, primero, al entorno global, que se ilustrará mediante el creciente poder económico de China (aquí referida como República Popular de China), segundo, el entorno empresarial se ejemplificará mediante compañías de Silicon Valley, California, Estados Unidos, por último, la discusión concluirá con el caso de la industria automotriz mundial.

enFOQUE  
INTERNACIONAL

China: el nuevo gigante económico<sup>49</sup>

En los últimos 25 años, China se ha transformado desde un sistema marxista hasta una potencia empresarial; se trata de una transformación que impresiona desde que el país abrió sus puertas. Su hipercrecimiento continuo de entre 9 y 10% anual se ha logrado sin una inflación excesiva, tasa que, aunada a una población de casi un quinto de la mundial, le permite atraer cantidades importantes de inversión extranjera.

El revolucionario desarrollo económico iniciado por el desaparecido Deng Xiaoping (quien, por cierto, no era economista) y continuado por el entonces presidente Jiang Zemin, se acompañó por expectativas crecientes, pues apenas en 1992 estableció su meta como economía de mercado (aunque de carácter socialista).

En su discurso de proyecto del 12 de septiembre de 1997, pronunciado ante el 15o. Congreso del Partido, Jiang anunció cambios drásticos: su plan era convertir a la mayor parte de las 305 000 compañías de propiedad estatal en empresas de participación accionaria que se expandirían a la competencia internacional. Aunque la cuestión de la propiedad sólo se mencionó vagamente, algunas empresas se declararon en quiebra; entonces las compañías estatales aún generaban casi 40% de la producción industrial pero utilizaban la mayor parte del capital disponible, restringiendo a empresas de propiedad privada más productivas y flexibles; aunque las 1 000 empresas más grandes quedaron bajo el control del gobierno, la mayoría tendría que competir en el mercado. Así, el presidente Jiang tuvo que lidiar con los dinosaurios de una industria de la que 100 millones de trabajadores dependían para sobrevivir.

Aun cuando el discurso de 1997 pudo haber establecido la base para la dirección futura de China, el señor Jiang hizo una declaración aún más atrevida en la reunión del partido del 1 de julio de 2001, cuando sugirió que éste debería atraer capitalistas para aumentar su "influencia y cohesión".<sup>50</sup>

<sup>49</sup> "After Deng", *The Economist*, 22 de febrero de 1997, p. 15; "The Long March to Capitalism", *The Economist*, 13 de septiembre de 1997, pp. 12-26; "Greeting the Dragon", *The Economist*, 25 de octubre de 1997, pp. 15-16; "Shanghai Volkswagen", Harvard Business School, Caso 9-696-092, 23 de abril de 1996; Multinational Companies in China, Hong Kong: *Economist Intelligence Unit*, 1997; "Taiwan and China: China Learns to Live with Chen", *The Economist*, 1 de diciembre de 2001, pp. 39-40; "China Learns the World's Rules", en *The World in 2001*, Londres: *The Economist*, 2001; Clifford, Mark L., Alysha Webb, y Dexter Roberts, "Can Two Chinas Live Together in the WTO?", *Business Week*, 19 de noviembre de 2001, p. 56; World Trade Organization, [www.wto.org](http://www.wto.org), consultado el 20 de septiembre de 2011; BBC Business News, en: [www.news.bbc.co.uk/hi/english/business](http://www.news.bbc.co.uk/hi/english/business), consultado el 21 de septiembre de 2011.

<sup>50</sup> "China's Communists: Business as Unusual", *The Economist*, 6 de octubre de 2001, p. 43.



Su plan era conformar grandes corporaciones que operaran en industrias como la electrónica, la de telecomunicaciones y la petroquímica de alta tecnología. China ya era un importante exportador de aparatos electrodomésticos, prendas de vestir y varios productos económicos, y para instrumentar el ambicioso plan debía reducir los aranceles de muchos bienes a fin de operar en la Organización Mundial del Comercio, y Shanghai y Hong Kong podrían convertirse en centros financieros que competirían con los de Londres, Tokio y Nueva York.

Sin embargo, los ambiciosos planes se acompañarían del riesgo de desempleo masivo, que a su vez podría ocasionar inestabilidad política; por tanto, si en el proceso de transformación cerraban muchas empresas, habría que atender a los afectados, debía preverse la ayuda para satisfacer sus necesidades médicas y de vivienda, así como sus pensiones, prestaciones todas que antes eran soportadas por sus patrones. Además de proporcionar una red de seguridad social, los trabajadores también requerían ser capacitados para las nuevas demandas creadas por la economía de mercado.

China enfrentó serios cuestionamientos sobre cómo proceder: mientras que algunos políticos se aferraban a la filosofía comunista, otros promovían ideas occidentales. El país tenía muchas fortalezas, pero también enfrentaba grandes retos; entre las primeras estaba la relativa apertura a la reforma, los avances en tecnología, la reunificación con Hong Kong, el progreso educativo mediante asociaciones con universidades occidentales y el acceso a la tecnología moderna a través de coinversiones, además de que muchas empresas multinacionales operaban en industrias como la del petróleo, el gas, los farmacéuticos, las telecomunicaciones y una variedad de servicios.

Respecto de la educación administrativa, la maestría en administración de empresas internacionales de Beijing, en la Universidad de Pekín, y la Escuela de Negocios Internacionales China-Europa, ofrecían varios programas de administración, incluida una maestría ejecutiva; escuelas que introdujeron a los ejecutivos en las teorías administrativas y habilidades prácticas necesarias para integrar la economía china a la global.

Pero China también enfrentaba retos extraordinarios como una oposición política interna y la posibilidad de inestabilidad social, y la situación se agravaba por la migración de las personas a las ya sobrepobladas áreas urbanas, afligidas por la contaminación y otros malestares urbanos, además, la reglamentación gubernamental inconsistente podría desalentar la inversión extranjera.

Como potencia importante en la región de la Cuenca del Pacífico, China tenía grandes oportunidades fuera de sus fronteras, y su acceso a la tecnología occidental le permitiría alcanzar con rapidez a los países desarrollados; además, el entusiasmo de las empresas extranjeras por ingresar su mercado les permitió negociar términos favorables. Sin embargo, China también enfrentaba importantes amenazas del extranjero: la reducción de las barreras comerciales ayudaría al país en su conjunto, pero afectaría a empresas individuales, pues tendrían que competir con productos de calidad del extranjero.

En suma, China tenía la fuerza no sólo para superar sus debilidades, sino para aprovechar sus oportunidades y hacer frente a las amenazas. Los principales retos eran mantener la economía en crecimiento (aunque a una tasa inferior que la del decenio de 1990) sin inflación y lidiar con las fuerzas sociales que podrían agitarse durante la transformación en un momento de expectativas crecientes. Su relación con Taiwán seguía siendo un problema que requería resolverse más adelante, en el siglo XXI; China también necesitaba mostrar un entorno político y legal libre de corrupción para atraer a los inversionistas extranjeros y convertirse en una fuerza importante en la comunidad mundial.<sup>51</sup>

Después de 15 años de negociaciones, China ingresó a la OMC; la firma del acuerdo de admisión el 11 de noviembre de 2001 y su ratificación un mes más tarde como el miembro número 143, crearon ciertamente oportunidades pero también desafíos (p. ej., reducir de manera drástica las barreras para importar productos agrícolas de Estados Unidos) tanto para China como para su propio presidente Hu Jintao, sucesor del señor Jiang.<sup>52</sup>

La tabla C1.1 resume la posición competitiva de China: muestra sus fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas de otros países. También indica las posibles estrategias chinas al combinar los factores internos y externos, que se muestran como estrategias Maxi-Maxi (maximizar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas), Mini-Maxi (minimizar debilidades y maximizar oportunidades), Maxi-Mini (maximizar fortalezas

<sup>51</sup> "Corruption in China: Rocking the Boat", *The Economist*, 24 de noviembre de 2001, p. 40.

<sup>52</sup> World Trade Organization, en: [www.wto.org](http://www.wto.org), consultado el 21 de septiembre de 2011.

y minimizar amenazas) y Mini-Mini (minimizar debilidades y amenazas); estas alternativas estratégicas son impulsadas por la cultura, el propósito y los objetivos de China, que se muestran en la primera columna de la tabla.

Las condiciones económicas asiáticas también están vinculadas con Europa y una de las fuerzas impulsoras en la Unión Europea es la industria del automóvil, como se ilustra en el caso El mercado de autos en la nueva Europa, al final de esta sección.

**Tabla C1.1** Matriz FODA de la situación competitiva de China

Cultura, valores, propósitos, objetivos, etc., del país	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser un miembro poderoso de la comunidad internacional (Organización Mundial del Comercio, OMC).</li> <li>• Dirigirse a una economía de mercado.</li> <li>• Mejorar el estándar de vida de su población.</li> <li>• Unificar una cultura diversa.</li> <li>• Aumentar el poder económico y político.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas gubernamentales enérgicas.</li> <li>• Capacidad de cambiar las reglamentaciones (intervención gubernamental).</li> <li>• Posición fuerte en las negociaciones con los inversionistas interesados.</li> <li>• Mercado doméstico muy amplio.</li> <li>• Fortalezas crecientes en productos inalámbricos y electrónicos de alta tecnología.</li> <li>• Costos de mano de obra bajos y ética confuciana (lealtad, deber, etcétera).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempleo: riesgo de descontento laboral.</li> <li>• Alto grado de pobreza.</li> <li>• Brecha regional de desarrollo económico.</li> <li>• Falta de administradores capacitados.</li> <li>• Incertidumbre política.</li> <li>• Sistema legal deficiente: ausencia de protección a los derechos de autor y las patentes.</li> <li>• Empresas estatales no rentables.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos naturales vastos (carbón, acero, minerales, petróleo, etcétera).</li> <li>• Crecimiento elevado con baja inflación.</li> <li>• Notable mejoría en las condiciones socioeconómicas del último decenio (salud, nutrición, esperanza de vida, educación).</li> <li>• Ventaja competitiva en la producción textil, de bienes de consumo, textil, juguetera y de alta tecnología.</li> <li>• Estudiantes que se forman en el extranjero.</li> <li>• Miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de los recursos naturales, insuficiente suministro de energía.</li> <li>• Sistema bancario obsoleto.</li> <li>• Oferta excesiva de oficinas y hogares caros.</li> <li>• Demanda de los consumidores en declive.</li> <li>• Variedad de dialectos que obstaculiza la comunicación.</li> <li>• Burocracia y corrupción excesivas.</li> <li>• Inventario alto con tendencias deflacionarias.</li> </ul>
Oportunidades externas (O)	FO: Maxi-Maxi	DO: Mini-Maxi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportación de componentes industriales ligeros a mercados de costos y precios altos, y atracción de inversionistas extranjeros.</li> <li>• Demanda de bienes económicos para desarrollos tecnológicos en países ricos y pobres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer la inversión al reducir las barreras comerciales e introducir políticas claras a largo plazo.</li> <li>• Política continua de acuerdos comerciales con Estados Unidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la educación administrativa al establecer y promover vínculos continuos con universidades occidentales y ofrecer maestrías en las universidades estatales.</li> <li>• Proporcionar una red social segura.</li> </ul>

Tabla C1.1 Matriz FODA de la situación competitiva de China (continuación)

Cultura, valores, propósitos, objetivos, etc., del país	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zona de Asia y el Pacífico: vínculos tradicionales de estas economías; financiamiento de Hong Kong, Singapur y otros países o regiones.</li> <li>Estados Unidos: el entusiasmo por entrar a la economía china permite a las empresas chinas el acceso a sus mercados con muy pocas restricciones; mejores relaciones políticas.</li> <li>Unión Europea (UE): tiene similar entusiasmo que Estados Unidos; el tradicional vínculo de Hong Kong con la economía de Estados Unidos crea lazos naturales con China, en especial en la industria bancaria.</li> <li>Ser miembro de la OMC le permite a China mayor acceso a los mercados de Estados Unidos, Unión Europea y Japón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la presencia en toda Asia al reforzar las empresas estatales grandes y más competitivas.</li> <li>Iniciar el proteccionismo mediante nuevas barreras comerciales y cambios en las reglas.</li> <li>Exportar artículos en los que China tiene una ventaja competitiva (electrónica, juguetes, zapatos, bitería, equipo para generación de energía, textiles, acero y hierro).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reformar el sistema legal y eliminar la corrupción; reforzar y hacer cumplir leyes que protejan la propiedad intelectual.</li> <li>Asistir en la transición de empresas estatales no rentables mediante su absorción en otras empresas estatales más grandes o su privatización (modelo de Alemania del Este).</li> <li>Fomentar la inversión extranjera directa en las regiones occidentales menos desarrolladas para promover su crecimiento económico y reducir la emigración a ciudades del Este.</li> <li>Recaudar dinero de otros países asiáticos para la reestructuración.</li> <li>Reducir la burocracia e introducir políticas que disminuyan las restricciones arbitrarias a los extranjeros.</li> <li>Atraer a compañías extranjeras que estén dispuestas a compartir tecnología.</li> </ul>
Amenazas externas (A)	FA: Maxi-Mini	DA: Mini-Mini
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis financiera asiática.</li> <li>Competencia por las exportaciones e inversiones extranjeras con otros países asiáticos derivada de la reducción de los costos de la mano de obra y la devaluación de sus monedas.</li> <li>Indecisión de los inversionistas extranjeros por la crisis y la incertidumbre política y legal en Asia.</li> <li>Investigaciones <i>antidumping</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir en industrias de alta tecnología.</li> <li>Reducir los aranceles y otras barreras al libre comercio.</li> <li>Proveer un sistema legal estable a la inversión extranjera.</li> <li>Continuar la tendencia hacia una economía de mercado, la reforma a las empresas estatales y a la reducción de los subsidios gubernamentales.</li> <li>Considerar el invertir en economías emergentes.</li> <li>Considerar el devaluar la moneda como último recurso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con los requisitos de membresía de la OMC.</li> <li>Ampliar las reformas sociales para reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.</li> </ul>

La matriz FODA se describe en el capítulo 5. Los autores agradecen la asistencia de Chris Capistran, quien coordinó la investigación. La información se basó en el ensayo inédito de Heinz Wehrich y Chunguan Ma, "An Analysis of China's Competitive Environment with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model"; Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990, p. 71; Wehrich, Heinz, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, 1982, pp. 54-66; World Bank, *China Country Brief*, Washington, DC, 1998, p. 1; Roberts, Dexter y Mark L. Clifford, "The Engine Is Misfiring", *BusinessWeek*, 1 de octubre de 2001, pp. 80-81; "China Opens Up", *The Economist*, 20 de noviembre de 1999, pp. 17-18; "China's Future: A Dampened Blaze", *The Economist*, 9 de marzo de 2002, pp. 4-7; "Systemic Corruption: Something Rotten in the State of China", *The Economist*, 16 de febrero de 2002, pp. 37-38; "Corruption in China: Rocking the Boat", *The Economist*, 24 de noviembre de 2001; "China's Economy: East Asia's Whirlwind Hits the

Middle Kingdom”, *The Economist*, 14 de febrero de 1998, pp. 37-39; Chen, Roger, “An Analysis of China’s Economic Development Policies and Prospects”, *Business Economics*, julio de 1998, pp. 29-34; “Chinese Companies, Silicon Valley, PRC”, *The Economist*, 27 de junio de 1998, pp. 64-65. También con información emitida por la International Data Company, 21 de enero de 2003; por el Ministerio de Información Tecnológica de China, 21 de enero de 2003, y por el Ministerio de Cooperación Comercial y Económica Extranjera, 23 de enero de 2003; “China in Transition”, *Far Eastern Economic Review*, 29 de enero de 1998, p. 26; Mastel, Greg, *The Rise of the Chinese Economy*, Armonk, NY: Sharpe, M.E., 1997, p. 61; John Bryan Starr, *Understanding China*, Nueva York: Hill and Wang, 1997, p. 61; U.S. Census Bureau, Foreign Trade Division, Data Dissemination Branch, en: [www.census.gov/foreign-trade](http://www.census.gov/foreign-trade), consultado el 21 de septiembre de 2011; “Bush’s Asian Challenge”, *The Economist*, 17 de marzo de 2002, pp. 13-14; “China, America and Japan”, *The Economist*, 17 de marzo de 2001, pp. 21-23; “Crashing to Earth”, *The Economist*, 7 de abril de 2002, p. 29; “China Complains to WTO”, *Far Eastern Economic Review*, 4 de abril de 2002; Catherine Gelb, “Are You Ready?”, *China Business Review*, enero-febrero de 2002; [www.BIMBA.edu.cn](http://www.BIMBA.edu.cn), consultado el 21 de septiembre de 2011; “Cars in China: Leave It to the Locals”, *The Economist*, 13 de abril de 2002, pp. 60-61.

## enfoque EMPRESARIAL

### Silicon Valley y el entorno de la administración empresarial

Este lugar es reconocido en todo el mundo como el epicentro de la innovación en tecnología y las coinversiones de capital de riesgo. Su desarrollo histórico y consecuente cultura han conformado un ambiente empresarial ideal, un ecosistema creador de empresas, como a veces se le conoce. Este entorno empresarial ha conducido a la creación de empresas que han cambiado la faz del mundo (p. ej., Intel, Yahoo, Apple, Google, Facebook, YouTube, Twitter y otros). ¿Qué factores han llevado al desarrollo de este nuevo ecosistema creador de inversiones en Silicon Valley? ¿Qué técnicas de administración empresarial desarrolladas ahí pueden ser aplicadas a otras organizaciones que quisieran ser más ágiles e innovadoras? Quienes quieran aprender sobre la gestión empresarial deberán considerar estas preguntas.



♦ Silicon Valley es reconocido como el epicentro de la innovación en tecnología y las coinversiones de capital de riesgo.

Varios elementos clave se conjuntaron en Silicon Valley y ayudaron a convertirlo en el estándar mundial de la innovación y administración empresariales.<sup>53</sup> Estos factores incluyen el desarrollo histórico y cultural de la región, el consecuente ecosistema de industrias de servicio y soporte relacionadas, las redes históricas clave de producción, talento y recursos en la Cuenca del Pacífico, las excelentes universidades que se enfocan en la investigación científica y de negocios, y —quizá lo más crucial— fuentes ilimitadas de recursos disponibles en fondos para nuevos negocios en forma de capital de riesgo. Cada uno de ellos se examinará a continuación.

La cultura empresarial de Silicon Valley ha sido clave para su surgimiento como el semillero de la innovación que influye al mundo.<sup>54</sup> Su historia de éxito con compañías innovadoras (como Hewlett-Packard y Apple) ha ayudado a promover una cultura de confianza en el lanzamiento de nuevos proyectos, y alrededor de este éxito ha surgido un ecosistema de industrias de soporte que promueve el desarrollo de nuevas empresas con alto crecimiento. A menudo prestigiados despa-

chos legales y contables del área de la bahía representan a pequeñas compañías que inician y pueden tener ante ellas un gran futuro. En la mayoría de los centros de negocios del mundo éste no es el caso, ya que las grandes empresas de servicio tienden a representar a compa-

<sup>53</sup> Para una perspectiva histórica sobre el desarrollo de la región, véase también Ward Winslow y John McLaughlin, *The Making of Silicon Valley: A 100 Year Renaissance*, Santa Clara Valley Historical Foundation, 1996.

<sup>54</sup> Para una discusión sobre la cultura empresarial del Silicon Valley, véase también Sherwin, Elton Jr., *The Silicon Valley Way*, 2a. edición, Prima Lifestyles, 2000.

ñías grandes y bien establecidas. Esta cultura de asumir riesgos para apoyar un nuevo negocio —que podría ser el nuevo Yahoo o un fracaso— ayuda a proporcionar la infraestructura necesaria para apoyar a la innovación de la tecnología y el crecimiento de los negocios. Esta capacidad de asumir riesgos también se extiende a los gerentes profesionales de todo el valle: ser parte de una nueva compañía fracasada no necesariamente se considera una desventaja en la carrera de un gerente en Silicon Valley, más bien puede considerarse como gran aprendizaje y experiencia que puede aportar a la próxima compañía;<sup>55</sup> además, las opciones de compra de acciones como parte importante de la retribución salarial tienden a alentar a los gerentes a correr el riesgo con nuevas compañías.

Las redes de desarrollo, producción, distribución y talento de la Cuenca del Pacífico permiten un sistema integrado y eficiente de innovación y creación de productos. Muchas compañías de diseño de circuitos integrados se establecen en el valle para desempeñar sus funciones: subcontratan la producción de sus chips en Taiwán o Malasia, y los distribuyen a través de redes cooperativas y competitivas por todo el mundo. Esta eficiente infraestructura de desarrollo y manufactura permite el surgimiento de muchas pequeñas empresas de diseño que aportan diferentes modelos de pensamiento a un sistema de producción flexible. El resultado para muchas de estas compañías de tecnología de la información empresarial tiene impacto mundial, y llevan sus productos al mercado en tiempos récord.

Otros factores, como una red de universidades dedicadas a la investigación y el desarrollo en ciencia e ingeniería (p. ej., la Stanford University y la University of California en Berkeley), y la gestión empresarial (como la University of San Francisco) proporcionan tanto la materia prima en tecnología como el capital humano calificado necesarios para impulsar a las empresas locales de alto crecimiento.

El capital de riesgo es quizá el elemento más difícil de emular en otra parte en términos de su tamaño y disponibilidad, pues tiende a estar ligado a la ubicación de las empresas de capital de riesgo,<sup>56</sup> que en Silicon Valley y el área de la Bahía de San Francisco representan más de una tercera parte de esta inversión.<sup>57</sup> ¿Por qué es importante esto? El capital de riesgo financia a nuevos negocios de alto potencial y riesgo, que los bancos y otras fuentes tradicionales de financiamiento a negocios simplemente no pueden atender. En particular, las empresas de capital de riesgo de Silicon Valley tienden a enfocarse en el financiamiento de empresas de alta tecnología (de *software*, estructuras comunicativas, ciencias biológicas, energía o materiales). En estas industrias de alta tecnología existe un riesgo adicional de desarrollo del producto: a menudo es discutible si el tiempo y financiamiento dedicados a investigación y desarrollo conducirán a un producto que funcione.

También debe considerarse el riesgo adicional de la aceptación del producto o su incursión en el mercado como pioneros. Las empresas de capital de riesgo tienen experiencia en evaluar y financiar a las compañías que asumen estos riesgos. A cambio de financiar negocios en estos desafiantes empréstitos, las empresas de capital de riesgo esperan rendimientos de 40 a 50% anual de las empresas en las que invierten; rendimientos de las empresas exitosas que son necesarios, pues otras compañías de su portafolio fracasarán por completo y toda la inversión se perderá, por ejemplo, una inversión exitosa en la siguiente Yahoo o Google compensa toda inversión en las empresas fracasadas. Esta fácil disponibilidad de recursos de inversión posibilita el financiamiento de dichas empresas en Silicon Valley, que quizá no serían financiadas en casi cualquier otra parte del mundo.<sup>58</sup> Los gerentes de negocios deben comprender los procesos del capital de riesgo para administrar con efectividad en este entorno.

El efecto local del capital de riesgo es innegable, en 2003, sólo en California, 2 479 000 individuos estaban contratados por compañías con financiamiento de riesgo, casi tres veces los

<sup>55</sup> Si bien aprender del fracaso es aceptable, demasiados fracasos podrían cuestionar el juicio del gerente.

<sup>56</sup> Los capitalistas de riesgo desempeñan una función activa en las compañías del portafolio que financian; por tanto, tienden a invertir sobre todo en empresas a las que les es fácil acudir para asistir a las reuniones de consejo y por otros motivos.

<sup>57</sup> PricewaterhouseCoopers/National Venture Capital Association MoneyTree Report Investments by Region Q1-Q2 2006.

<sup>58</sup> En Estados Unidos existen otros centros de capital en Nueva Inglaterra, Nueva York, Texas, Carolina del Norte y otros, pero son mucho más pequeños.

empleados de empresas similares en el estado de Texas, la entidad más próxima con este tipo de operaciones.<sup>59</sup> Las empresas respaldadas por capital de riesgo también tienden a superar el desempeño de compañías sin dicho respaldo en términos de ventas y crecimiento de empleos;<sup>60</sup> de nuevo, las empresas con capital de riesgo tienden a invertir localmente, pues desempeñan una función activa en las compañías que respaldan. Esta tendencia histórica a permanecer locales refuerza el valor de una ventaja comparativa regional en innovación tecnológica.<sup>61</sup>

Evidentemente, la gran disponibilidad de capital de riesgo para las empresas de Silicon Valley ofrece oportunidades para la región. Dirigir una compañía respaldada por capital de riesgo también requiere habilidades administrativas únicas, pues éstas se enorgullecen no sólo de ser una fuente de capital para las compañías del portafolio, sino una fuente decisiva de asesoría estratégica, contactos industriales y capital intelectual. El socio administrativo de una empresa de capital de riesgo que llevó el financiamiento a una compañía específica del portafolio, es por lo regular miembro del consejo directivo de la joven empresa y ejerce un control importante en el futuro de la organización. El gerente de la compañía respaldada con capital de riesgo debe estar consciente de las reglas de dicho capital y administrar con efectividad en ese contexto.

Los capitalistas de riesgo tienen opiniones definitivas sobre la importancia de los equipos administrativos de las compañías que financian. En el reporte del segundo trimestre de 2006 del Silicon Valley Venture Capitalist Confidence Index™ (índice de confianza del capital de riesgo en Silicon Valley), de la University of San Francisco, Robert Troy de Geneva Venture Capital sugirió:

El escenario está listo para el auge de madurez esperado en la industria de alta tecnología. Es evidente que empresarios sofisticados que han aprendido de los errores del pasado reciente, con los siguientes paradigmas en su sitio, pueden servir mejor a sus clientes con un mayor valor agregado e interesantes modelos de negocios... El Área de la Bahía es más que nunca la Meca de la alta tecnología gracias a la extraordinaria fuente de talento.<sup>62</sup>

En el mismo reporte, Charles Beeler, de El Dorado Ventures, declaró: “Seguimos viendo una cantidad de muy atractivas oportunidades de inversión dirigidas por fuertes equipos administrativos de primera generación. Éstas son el tipo de personas que pueden convertir buenas oportunidades en grandes resultados y se ajustarán al mercado conforme sea necesario para tener éxito”. De hecho, se ha visto que este índice de confianza precede a las ofertas públicas de empresas respaldadas por capital de riesgo, quizá por la ventaja única de la información que tienen dichas empresas y que desarrollan al trabajar en el cruce entre capital público y privado;<sup>63</sup> así que es prudente que los empresarios y otras partes interesadas tomen nota de lo que esperan que ocurra.

Hasta la fecha estos factores regionales de innovación y ventaja empresarial no han sido emulados por completo en otra parte. ¿Qué técnicas de administración empresarial exitosas pueden aprenderse del ejemplo de Silicon Valley? ¿Cómo pueden los gerentes dirigir mejor y hacer crecer las empresas de manera innovadora y empresarial? ¿Pueden los gerentes fuera de Silicon Valley aprovechar este ecosistema de innovación y oportunidad como mercado potencial o de alianza? Los siguientes capítulos presentan un contexto con el fin de aprovechar mejor el poder empresarial de Silicon Valley para estudiantes de administración en su propio contexto nacional y regional. La difusión global del capital de riesgo del valle ha generado una nueva oleada de oportunidades empresariales para gerentes que estén a tono con el entorno. Redes

<sup>59</sup> Venture Impact 2004 – *Venture Capital Benefits to the US Economy*, 2004, Global Insight, National Venture Capital Association.

<sup>60</sup> Venture Impact 2004 – *Venture Capital Benefits to the US Economy*, 2004, Global Insight, National Venture Capital Association.

<sup>61</sup> Un estudio de Deloitte and Touché, de 2006, sobre tendencias globales en el capital de riesgo, indica un cambio gradual de casi la mitad de las empresas de inversión que hoy estudian invertir internacionalmente, con interés especial en China e India.

<sup>62</sup> Cannice, Mark V., 2006, “Silicon Valley Venture Capitalists” Confidence Index Report Q2 2006, ProQuest.

<sup>63</sup> Cannice, Mark y Cathy Goldberg, “Venture Capitalists” Confidence, Asymmetric Information and Liquidity Events”, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 22, núm. 2, 2009, pp. 141-164.



de capital, talento, tecnología y pasión empresarial enlazan a gerentes que piensan en todo el mundo; comprender el proceso empresarial con la intención de promover estos enlaces para el desarrollo de compañías y regiones es responsabilidad de los gerentes de cada organización. ¿Cómo desempeñar la gestión empresarial y hacerlo con éxito?, son las dos preguntas clave abordadas en esta obra.



## CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOVILÍSTICA GLOBAL

¿Será el auto chino de Geely  
el siguiente Nano indio?<sup>64</sup>

Probablemente ningún otro auto económico haya captado tanta atención mundial en años recientes como el Nano indio, pero, ¿se verá amenazado por Geely, la compañía china que empezó en 1986 fabricando refrigeradores y que se diversificó a motocicletas en 1996? Quizá no muchas personas hayan oído de ella, pero la compañía de autos china más grande de propiedad privada atrajo la atención de las ferias de autos de todo el mundo (Frankfurt, Detroit). A su presidente y cofundador, Li Shufu, le gusta que le consideren como el Henry Ford de China, y aunque conservó el cargo de presidente, cedió el título de director ejecutivo a Yue Guisheng en 2006. La declaración de misión de Geely incluye referencias a la seguridad, a ser amigable con el entorno y a la eficiencia.

Geely comenzó la producción de automóviles en 1998 y los primeros se exportaron en 2003. El señor Li Shufu planea exportar dos terceras partes de su producción, que ya vende en Perú, Uruguay, Venezuela, Rumania, Pakistán, Sudáfrica y Bangladesh.

El plan del señor Li incluye lanzar nueve modelos nuevos que sean asombrosos en cualquier estándar, pero se duda que los automóviles cumplan con los estándares occidentales: las pruebas de impacto rusas mostraron un bajo índice de supervivencia del maniquí de prueba. Aun así los automóviles se ensamblan y venden desde equipos de armado rusos en países como Ucrania e Indonesia, y se rumora sobre negativas a comprar las muy conocidas empresas automotrices suecas Saab y Volvo.<sup>65</sup>

Geely ilustra que el mercado automotriz es verdaderamente global y se extiende más allá de las placas honoríficas de Ford, GM, Chrysler, Mercedes, BMW, Volkswagen y otros. Ciertamente, TATA Motors, con su exitoso Nano, tiene que considerar a Geely como un competidor potencial.

### Preguntas

1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Nano? Investigue en internet.
2. Con base en sus hallazgos, ¿cuál cree que es la ventaja competitiva del Nano en India y otros países?
3. ¿Qué tan importante es la seguridad del automóvil para el consumidor indio?
4. ¿Cuáles son sus criterios en la compra de un automóvil?

<sup>64</sup> "The Ambition of Geely", *The Economist*, 1 de agosto de 2009, p. 56; Zhejiang Geely Holding Group, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Zhejiang\\_Geely\\_Holding\\_Group](http://en.wikipedia.org/wiki/Zhejiang_Geely_Holding_Group), consultado el 28 de agosto de 2011.

<sup>65</sup> "Chinese Media: Volvo Bought by Geely", en: [www.thetruthaboutcars.com/volvo-bought-by-geely](http://www.thetruthaboutcars.com/volvo-bought-by-geely), consultado el 21 de septiembre de 2011.

## Caso Internacional 3.2

### Aplicación de la teoría neoclásica al Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA)

Caso elaborado por la doctora María Guadalupe Romero-Andrade MSP, MASS y candidata a doctorado en Ciencias con orientación en Ciencias de la Administración

Universidad Católica de Honduras

## Introducción

La realización de un trabajo de investigación de la aplicación de la teoría de la administración en el ámbito público es un apartado importante para lograr evidenciar que la gerencia pública también cumple el cometido de la teoría. Realizarlo en el contexto de la teoría neoclásica con énfasis en la administración por objetivos (APO) lo es aún más, ya que ésta ha logrado realizar modificaciones importantes en el “mundo de los negocios”, así llamado al pensar que su aplicabilidad es competencia única de la empresa privada; sin embargo, es Peter Drucker quien menciona que la teoría administrativa es diferente, pues la organización se “abandona a la innovación y al cambio, cuando esto es necesario” (Drucker, 1999). De hecho, esto es lo que ha ocurrido con las organizaciones estatales.

El Instituto Hondureño para la Prevención del Alcoholismo, Drogadicción y Farmacodependencia (IHADFA) tiene ante sí un gran reto al ser de las pocas instituciones estatales en Honduras que promueve el cumplimiento de políticas públicas en el contexto de la protección social contra las adicciones. Esto obliga a la institución a realizar una serie de aplicaciones de la APO, lo que permea aspectos positivos que le permitirán alcanzar los resultados que se han definido, sobre todo, mostrar que pueden ser eficaces en el contexto de los objetivos.

## Situación problemática

La administración pública en Honduras, sobre todo en el sector salud, ha sido influida desde hace más de 10 años por el abordaje gerencial neoclásico, a través del apoyo que por medio de diferentes agencias ha otorgado Estados Unidos, la más importante, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). El enfoque de trabajo por resultados se incrementa en la década de los 90, al plasmar muchas de las metas propuestas en plazos concretos y en los diversos formatos que apoyaban este quehacer, entre ellos el plan estratégico basado en el marco lógico. La definición de la división del trabajo, así como la alta especialización y el criterio de la lucha por el logro, es uno de los aspectos que permiten revisar el planteamiento específico de la teoría neoclásica. La gran diferencia entre una institución pública y una privada radica en su razón social, ya que esta última busca ampliar sus dividendos y aquélla busca dar respuesta a necesidades específicas de la población partiendo para ello de políticas públicas. Es con base en lo anterior que se realizará la investigación de una organización pública cuyo objetivo específico sea el “combate” de las adicciones.

Se ha considerado que la aplicación de las teorías de la administración se ha enfocado en la empresa privada, sin embargo, la influencia de apoyo externo y de convenios suscritos por el país obligan a su aplicación para la obtención de los objetivos propuestos, aun cuando uno de los grandes problemas que enfrentan las instituciones estatales es su propia politización.

## Objetivo general

Analizar la aplicación de la APO a través de la medición de la relación existente entre las metas de la institución y la eficacia de ésta.

## Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre objetivos y resultados.
2. Definir la relación entre metas y resultados.

## Justificación del estudio

La investigación de la aplicación de las teorías de la administración —en este caso, de la teoría neoclásica en el sector público— representa una revisión de la forma de desarrollo de ésta, a la vez que logra evidenciar que se trata de un proceso inserto en la gerencia pública. El fortalecimiento de las instituciones del Estado, sobre todo en el sector salud, durante décadas y por instituciones provenientes del “pragmatismo”, ha logrado que se haya desarrollado todo un movimiento de trabajo que ha permeado al gobierno, de tal forma que las evaluaciones realizadas a las instituciones se han hecho con el planteamiento de la gerencia por resultados, la cual es una variante de la APO. La medición de las formas de abordaje en una institución que tiene más de 20 años prestando sus servicios a la población hondureña en el ámbito específico de las adicciones permitirá visualizar su grado de aplicación y, a su vez, dará la pauta para la implementación de los ajustes adecuados (Widener, 2006). Es importante establecer que, para fines de este estudio, la eficacia se medirá de acuerdo con el logro de los resultados, y las metas serán medidas acorde con los objetivos que deben alcanzarse a corto y mediano plazos.

## Marco teórico de la administración por objetivos

La teoría neoclásica realiza un enfoque a los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque basado en procesos y en las actividades se sustituyó por un enfoque en los resultados y objetivos alcanzados (fines).

Su aparición fue en 1954 impulsada por Peter Drucker (1985). La APO es un proceso por el cual los gerentes y subordinados identifican de manera conjunta objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan los objetivos como guías para su actividad; por medio de éste se especifican las responsabilidades de cada uno en función de los resultados esperados que constituyen los indicadores o patrones de desempeño con los cuales se evaluará a ambos. Analizando el resultado final se pueden evaluar los desempeños del gerente y los subordinados de manera objetiva, y se pueden comparar los resultados alcanzados con los esperados.

Las características de la APO son:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y su superior.
- Definición de objetivos de cada departamento o posición.
- Énfasis en la medición y el control de resultados.
- Evaluación continua, revisión y modificación de planes.
- Participación activa de la gerencia y los subordinados.
- Apoyo intensivo del personal que requiere soporte intenso de personal entrenado y preparado.

## Hipótesis

1. A mayor definición de los objetivos por la organización, mayor eficacia.
2. A menor definición de los objetivos, menores metas alcanzadas.

## Metodología y muestreo

Entre los empleados que laboran en el IHADFA se realizó un muestreo probabilístico (Hernández S., 2010) en el cual se seleccionaron todos los empleados que se encuentran en los altos cuadros directivos, mandos intermedios y responsables directos en la obtención de las metas; se contabilizaron 32 encuestados. El análisis se realizó en el paquete SPSS versión 18.

## Resultados

Los resultados obtenidos en el análisis se detallan a continuación:

- a) El rango de edad de los encuestados es de 23 a 68 años.
- b) La distribución por sexo establece que 62.5% de los encuestados son mujeres y 37.5%, hombres.
- c) La respuesta en relación con el tipo de planes que la organización desarrolla y son conocidos por cada uno de los encuestados muestra las siguientes respuestas: plan estratégico, 15.6%; plan táctico, 0%; plan operativo, 9.37%; plan estratégico y operativo, 62.5%; todos los planes, 6.25%; ningún plan, 6.25%.
- d) La correlación entre los objetivos a corto plazo y la redefinición de metas por resultado muestran que es de 0.481, con significancia de 0.005; la de formulación de objetivos por par-

te de los empleados y la definición de metas por parte de ellos es de 0.597, con significancia de 0.000; la correspondiente a las metas de los empleados y los resultados obtenidos por ellos es de 0.897, con significancia de 0.000; mientras que la de redefinición de metas por resultado y los resultados obtenidos por ellos es de 0.614, con significancia de 0.000.

## Conclusiones

La APO como propuesta de desarrollo en una organización estatal para el cumplimiento de las acciones estratégicas es un modelo que permite gestionar las acciones acordes con un plan de gobierno, en relación con las políticas públicas y para atender las demandas de la sociedad (ambiente).

La teoría coloca en el plano de la discusión la medición de la administración pública en cuanto a metas y resultados; de acuerdo con lo que se ha pretendido, este último aspecto es una medición directa de la eficacia. Los resultados permiten ver que desde el punto de vista colectivo debe existir una apropiación mayor de la APO, en vista de que el promedio de la medición, en cuanto a definición grupal, da un resultado intermedio que establece que la relación entre metas y resultados (eficacia) debe tener una mejor definición; es decir, debe existir un verdadero proceso de socialización para que posteriormente haya apropiación en cuanto a lo que la organización desea tanto al interior como —en aras de una respuesta a las demandas del entorno— hacia el exterior. De forma específica, la organización investigada, que tiene una competencia en cuanto a la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de las adicciones, debe replantearse los puntos mencionados para todos sus empleados.

La correlación de las variables específicas señalan aspectos importantes, como el hecho de que en todas las observaciones realizadas la relación es positiva y moderada, lo que establece que la búsqueda de éstas se encuentra en un camino lineal que podría ir *in crescendo* si se asocia con las acciones mencionadas en el análisis del comportamiento grupal. Resulta bastante beneficioso el que, al relacionar el porcentaje de metas con el de resultados, la regresión sea fuertemente positiva, lo que le otorga una fortaleza específica en cuanto a la aplicación de la teoría en el contexto de la organización.

En su libro *Management for results*, Peter Drucker menciona que las organizaciones deben hacer hoy y planificar para el futuro. Con los datos obtenidos en la investigación se concluye que el IHADFA tiene todas las condiciones para lograr, a través de esta teoría, una definición más precisa de sus metas con el fin de obtener mejores resultados (eficacia), a través de procesos realizados a nivel grupal, lo que significa que éste es, precisamente, el camino a seguir.

## Preguntas

1. ¿Son aplicables las teorías de la administración en el sector público? Explique su respuesta.
2. ¿Es aplicable la teoría neoclásica en la administración pública? Indique por qué.
3. ¿Son aplicables todos los criterios de la teoría neoclásica en la administración pública? Explique su respuesta.
4. ¿Se encuentra vigente la teoría neoclásica en el momento actual? Indique por qué.
5. ¿Son los resultados concluyentes? Explique su respuesta.

## Bibliografía

- Baird, Kevin H. G. (2004). *Adoption of activity management practices: a note of the extend of adoption and the influence of organizational o cultural factors*. Sidney, Australia: Elsevier.
- Drucker, P. (1984). *Innovation and Entrepreneurship. Practices and Principles*. Claremont, Ca.: Perfectbound.
- Drucker, P. (1985). *Managing for Results*. Claremont, Ca.: Perfectbound.
- Drucker, P. (1999). *Management*. Claremont, Ca.: Harper Collins e-book.
- Hernandez Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Pedraja, L. (2004). *Efectos del Estilo de Liderazgo sobre la Eficacia de las Organizaciones Públicas*. Revista Facultad de Ingeniería (UTA), Chile. Vol. 12, núm. 2, 2004, pp. 63-73.
- Widener, S. (2006). *Association between strategic resources importance and performance measure use: The impact on firm performance*. Houston, Tx: Elsevier.

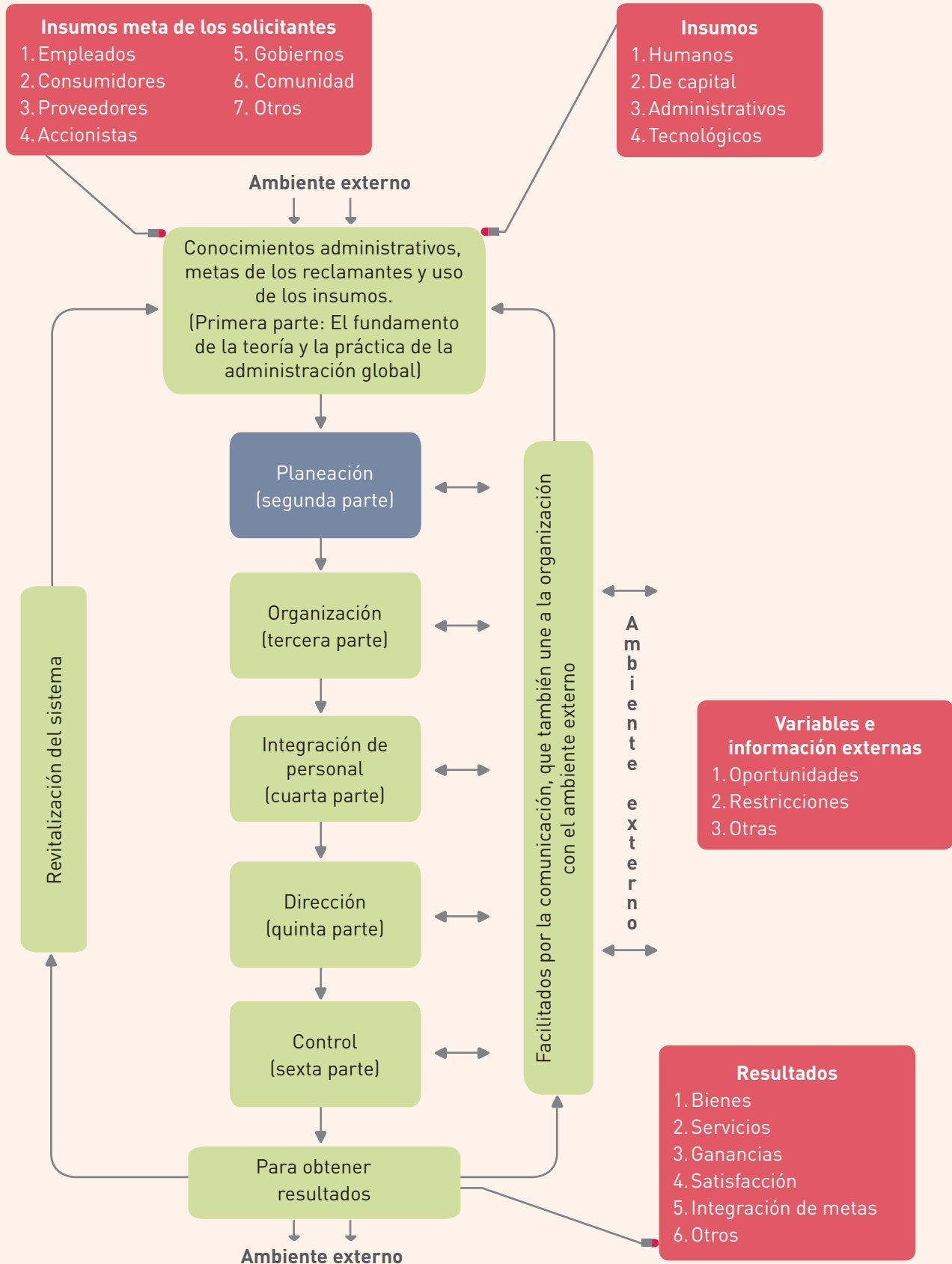


# Parte 2

## Planeación

- CAPÍTULO 4** Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos.
- CAPÍTULO 5** Estrategias, políticas y premisas de planeación.
- CAPÍTULO 6** Toma de decisiones.
- CONCLUSIONES** Planeación mundial y empresarial.

# Enfoque sistemático de la administración: planeación





A photograph showing several people in business attire leaning over a table, examining architectural blueprints. A yellow hard hat is visible on the table. The image is partially overlaid by a green and orange geometric graphic in the top right corner.

# CAPÍTULO 4

## Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos

### OBJETIVOS **DE APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Comprender qué es la planeación administrativa y por qué es importante.
- 2 Identificar y analizar los diversos tipos de planes y mostrar cómo se relacionan entre sí.
- 3 Esbozar y discutir los pasos lógicos de la planeación y ver cómo son, en esencia, un enfoque racional para establecer objetivos y seleccionar los medios para alcanzarlos.
- 4 Explicar la naturaleza de los objetivos.
- 5 Describir cómo pueden establecerse objetivos verificables para situaciones distintas.
- 6 Esbozar los conceptos en evolución de la administración por objetivos (APO).
- 7 Comprender el modelo de enfoque sistemático a la APO.
- 8 Describir los beneficios de la APO.
- 9 Identificar las debilidades de la APO y sugerir formas de superarlas.

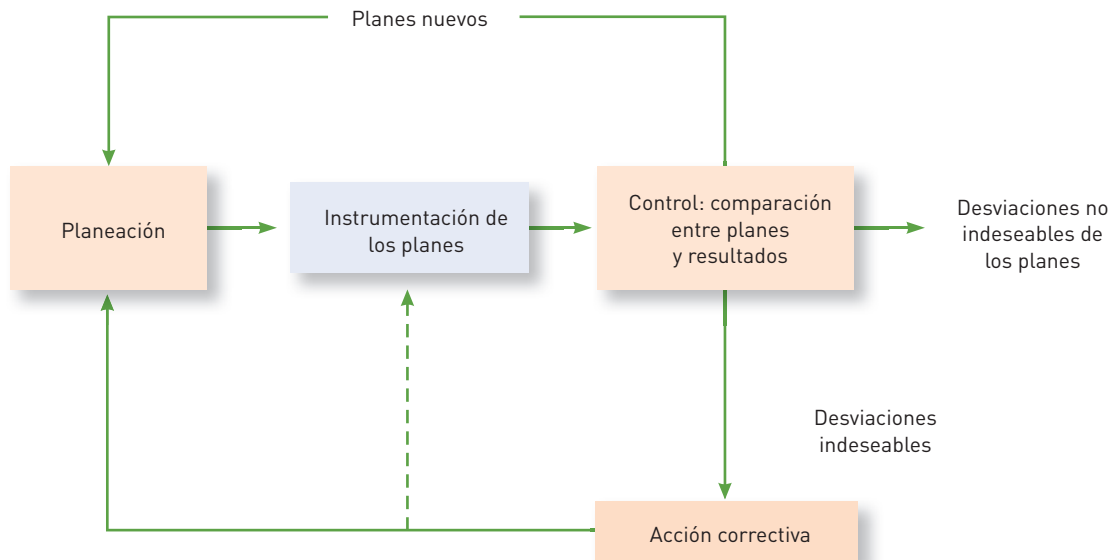


Figura 4.1 Relaciones estrechas entre planeación y control.



Ahora está familiarizado con la teoría de la administración básica y tiene las bases para comprender las cinco funciones administrativas esenciales: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En esta segunda parte del libro se analizará la planeación.

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo

**Planeación** Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la **planeación**, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. Como se analizará en el capítulo 6, en la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y adónde queremos ir. Los siameses de la administración (véase la figura 4.1), la planeación y el control, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control.



## Tipos de planes

Los planes pueden clasificarse como:

1. Misiones o propósitos.
2. Objetivos o metas.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos.
6. Reglas.
7. Programas.
8. Presupuestos.

## Misiones o propósitos<sup>1</sup>

La **misión** o el **propósito** (términos que a menudo se utilizan indistintamente)<sup>2</sup> identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes. Todo tipo de operación organizada tiene —o debería tener, si es coherente— una misión o un propósito. En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna, por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; el de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.

**Misión o propósito** La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Misión del periódico *El Universal*

Debido a la cada vez mayor importancia que las empresas conceden a enunciar y difundir su misión, se describirá la misión establecida por el periódico *El Universal*:

... contribuir al mejoramiento de la sociedad mediante la creación, acopio y distribución —por todos los canales a su alcance— de noticias, cultura y entretenimiento de alta calidad. Asimismo, preservar la existencia de una empresa con responsabilidad social, que procure la satisfacción de sus clientes y el desarrollo profesional y humano de sus empleados. Todo ello basado en la observancia de estándares de excelencia, al tiempo que crea valor duradero para los recursos de la compañía a través de la inversión y la persistencia en el esfuerzo.

Se observa que *El Universal* define su misión o tarea básica a partir de la creación, el acopio y la distribución de información de alta calidad, y pretende lograrlo con apoyo de estándares de excelencia, además, busca satisfacer las necesidades de sus clientes y recompensar la confianza que sus accionistas han depositado en los administradores, para lo cual se apoya en la administración y la calidad de sus productos y servicios como elementos esenciales.

En este enunciado de misión se describe el propósito básico que desde la perspectiva de la empresa da sentido a su propia existencia y, al mismo tiempo, subraya cómo ha de lograrlo y la función que corresponde a cada uno de quienes han de participar en la búsqueda del cumplimiento del propósito básico. Un enunciado de misión como éste señala claramente las áreas de prioridad para la empresa y dota a los administradores de un marco general para definir los objetivos concretos deseables que habrán de alcanzarse en cada una de las áreas y que a su vez pueden servir como base para desarrollar los planes de acción.

Con información de: *El Universal*, "Código de ética", en: <http://www.eluniversal.com.mx/disenio/directorios06/codigo.htm>, consultado el 23 de agosto de 2011.

Aun cuando aquí no se hace, algunos autores distinguen entre misión y propósito; por ejemplo, una empresa puede tener el propósito social de producir y distribuir bienes y servicios, y es posible que lo logre al cumplir la misión de fabricar ciertas líneas de productos. La misión de una compañía petrolera —Exxon, por ejemplo— es buscar petróleo y extraerlo, para luego refinarlo y comercializarlo en crudo o elaborar productos derivados, desde combustible y diésel hasta químicos, y comercializarlos. Du Pont ha expresado su

[www.exxon.com](http://www.exxon.com)  
[www.dupont.com](http://www.dupont.com)  
[www.kimberly-clark.com](http://www.kimberly-clark.com)  
[www.nasa.gov](http://www.nasa.gov)

<sup>1</sup> A menudo el término se relaciona con el tema de la misión de una empresa. En relación con el análisis de la visión, las obras sobre administración más conocidas analizan conceptos como *establecimiento de metas*, *administración de equipos* y *administración enfocada al futuro*.

<sup>2</sup> Un estudio reciente encontró que no existe acuerdo entre los ejecutivos sobre el significado de *visión*; sin embargo, identificó siete factores en la estructura y el contenido de sus declaraciones sobre la visión: formulación, instrumentación, realismo innovador, generalidad, grado de detalle, propensión al riesgo y orientación a las ganancias.

misión como “hacer mejores cosas mediante la química” y la empresa Kimberly-Clark (conocida por su marca registrada Kleenex) tiene la misión de producir y vender papel y sus derivados. En el decenio de 1960, la misión de la National Aeronautics Space Administration (NASA) fue llevar a una persona a la Luna antes que la Agencia Espacial Federal Rusa (AEFR). Es cierto que a menudo en algunos negocios y empresas el propósito o misión se confunde; por ejemplo, muchos conglomerados establecen como su misión la **sinergia**,<sup>3</sup> la cual se logra mediante la combinación de varias compañías.

**Sinergia** El efecto del todo es superior al de sus partes.

## NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

### Desarrollo de las declaraciones de misión

La filosofía y la visión de una organización se expresan en una declaración de misión que básicamente consiste en desarrollar los siguientes puntos:

- Valores esenciales.
- Ámbito geográfico.
- Dirección.
- Relaciones con quienes participan en ella.
- Visión del futuro (a menudo con base en la misión histórica).

Aunque pueden variar, los pasos para el desarrollo de una declaración de misión son los siguientes:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa.
- Contribución de los participantes en la empresa a la dirección futura.
- Consenso de las necesidades opuestas de los grupos interesados (p. ej., accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad).
- Elaboración del enunciado de la misión que describa la dirección general de la organización, sus valores y filosofía, ámbito geográfico y contribución a la sociedad.
- Discusión de la declaración de misión con grupos de interesados, administradores y empleados, y realización de los ajustes necesarios.
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que requieran conocerla y exposición tanto de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización como de sus objetivos organizacionales específicos, e incluso, de las metas y los objetivos concretos de cada unidad organizacional.

## Objetivos o metas

### Objetivos o metas

Los fines hacia los que se dirige la actividad.

Los **objetivos** o **metas** (ambos términos se usan indistintamente en esta obra) son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (*staffing*), la dirección y el control. Más adelante, en este mismo capítulo, se analizarán con mayor detalle tanto la naturaleza de los objetivos como la administración por objetivos (APO).

## Estrategias

Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto

<sup>3</sup> El concepto de sinergia puede expresarse simplemente como una situación en la que un grupo de personas sobrepasa el desempeño de la suma de los desempeños de sus integrantes por separado; así, el efecto del todo es superior al de sus partes.

competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa. En este libro, **estrategia** se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

## Políticas

Las **políticas** también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son *declaraciones*: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son: sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apearse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignar precios fijos y no de costo más utilidad.

**Estrategia** Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

**Políticas** Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### La decisión de política global de Bill Ford

Ford Motor Company tiene la larga tradición (que se remonta al modelo T) de orientarse mediante la política de fabricar automóviles sencillos y asequibles por su bajo costo. Hasta el periodo 2007-2008, la compañía era conocida por su camioneta pickup F-150, que tuvo mucho éxito; entonces llegó la crisis del petróleo que elevó los precios de la gasolina a un nivel nunca visto en Estados Unidos, así que Bill Ford tuvo que tomar una decisión importante de política: pensó en pequeño, pensó en consumo eficiente, pensó globalmente.

Ford tuvo suerte: la compañía contaba con modelos europeos exitosos de consumo eficiente que se convirtieron en la base de su nueva política de reducción del tamaño de los vehículos. También tuvo éxito en Sudamérica, y considera que hay oportunidades de crecimiento en Asia, por ejemplo en India y China, aunque para esta marca no dejan de ser preocupantes el automóvil indio de 2 500 dólares y las intenciones de otros competidores de fabricar autos de bajo costo. Cambiar desde una política de fabricación de camionetas muy rentables hacia otra con unidades más pequeñas es un paso muy arriesgado, pero con las expectativas de los elevados precios de petróleo y gasolina, aplicar una estrategia de no hacer nada sería aún más arriesgado.



El modelo de autos más conocido de Ford es la pickup F-150.

## Procedimientos

**Procedimientos** Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.

Los **procedimientos** son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades. Por ejemplo, la Case Western University resume su proceso de evaluación en tres pasos:

1. Establecer los objetivos de desempeño.
2. Realizar una revisión de los objetivos a medio año.
3. Realizar un análisis del desempeño al final del periodo.<sup>4</sup>

Los procedimientos a menudo rebasan los límites entre departamentos; por ejemplo, en una compañía manufacturera el procedimiento para el manejo de los pedidos puede incluir los departamentos de ventas (para el pedido original), de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y la aprobación del crédito al cliente), de contabilidad (para registrar la operación), de producción (para ordenar la producción de los bienes o autorizar surtirlos del almacén) y de embarques (para determinar los medios y la ruta de embarque).<sup>5</sup>

Unos cuantos ejemplos ilustran la relación entre procedimientos y políticas. La política de las compañías establece que pueden otorgarse vacaciones a los empleados, los procedimientos establecidos para instrumentar esta política proporcionarán el programa de vacaciones para evitar la interrupción del trabajo, con tarifas para el pago de las vacaciones y métodos para calcularlos; deberán también hacerse los procesos contables correspondientes para asegurar las vacaciones de cada empleado como establecerse los medios para solicitar los permisos.

## Reglas

**Reglas** Establecen las acciones —o su ausencia— específicas necesarias en las que no se permite la discreción.

Las **reglas** establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Procedimientos y reglas impuestos desde el exterior

[www.gd.com](http://www.gd.com)

En ocasiones las reglas y los procedimientos los establece una publicidad negativa. General Dynamics, uno de los mayores contratistas del Departamento de Defensa de Estados Unidos, fue acusado por procedimientos indebidos,<sup>6</sup> y para no ser suspendido de la participación en licitaciones públicas tuvo que aceptar una lista de reglas y procedimientos impuestos por la institución gubernamental.

Estos nuevos requisitos se diseñaron para impedir el cambio de costos de un contrato a otro; por ejemplo, los trabajadores deben preparar y firmar sus propias tarjetas de asistencia,

<sup>4</sup> Case Western University, en: [www.cwru.edu/finadmin/humres/policies/III-2a.html](http://www.cwru.edu/finadmin/humres/policies/III-2a.html), consultado el 27 de julio de 2011.

<sup>5</sup> Michael Hammer y James Champy sugieren, sin embargo, que muchos de esos pasos pueden combinarse; véase su libro *Reengineering the Corporation*, Nueva York: HarperBusiness, 1993; véase también *Reengineering*, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_process\\_reengineering](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering), consultado el 27 de julio de 2011.

<sup>6</sup> Worthy, Ford S., "Mr. Clean Charts a New Course at General Dynamics", *Fortune*, 28 de abril de 1986, pp. 70-76; General Dynamics, en: [www.gd.com](http://www.gd.com), consultado el 27 de julio de 2011.



el supervisor debe revisar cada una y de no haber sido completada correctamente la remitirá al empleado para que la corrija y la firme tanto él como su jefe; además, el registro original no debe borrarse para posterior revisión. También se requirió que General Dynamics estableciera reglas estrictas para cargar gastos indirectos, así que no se permite que los empleados acepten regalos, ni siquiera un bolígrafo o un calendario.

De esta manera, un cliente importante puede imponer reglas y procedimientos que no sólo son ejemplos de planeación, sino de control, lo que muestra la estrecha relación entre las dos funciones.

## Programas

Los **programas** son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flotilla de jets con valor de 400 millones de dólares, o un programa de cinco años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores; o tan secundarios como un programa formulado por un supervisor para mejorar la moral de los trabajadores del departamento de fabricación de partes en una compañía de maquinaria agrícola.

**Programas** Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.

## Presupuesto

Un **presupuesto** es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados —puede llamarse *plan cuantificado*—; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un *plan de utilidades* que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja. Uno de los presupuestos más amplios es el que prepara la Oficina de Administración y Presupuesto de la Casa Blanca,<sup>7</sup> que después presenta al Congreso el presidente de Estados Unidos.

**Presupuesto** Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos.

Como los presupuestos también son dispositivos de control, se reserva su análisis principal para el capítulo 19, “Técnicas de control y tecnología de la información”; sin embargo, y dado que hacer un presupuesto es evidentemente planear, es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado (para una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de mano de obra u horas máquina esperados. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar práctico de control a menos que repercuta en los planes.

## Pasos de la planeación



Los pasos prácticos que se listan a continuación y se representan en la figura 4.2 son de aplicación general; sin embargo, en la práctica se debe estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.

<sup>7</sup> Office of Management and Budget at the White House, en: [www.whitehouse.gov/omb](http://www.whitehouse.gov/omb), consultado el 27 de julio de 2011.

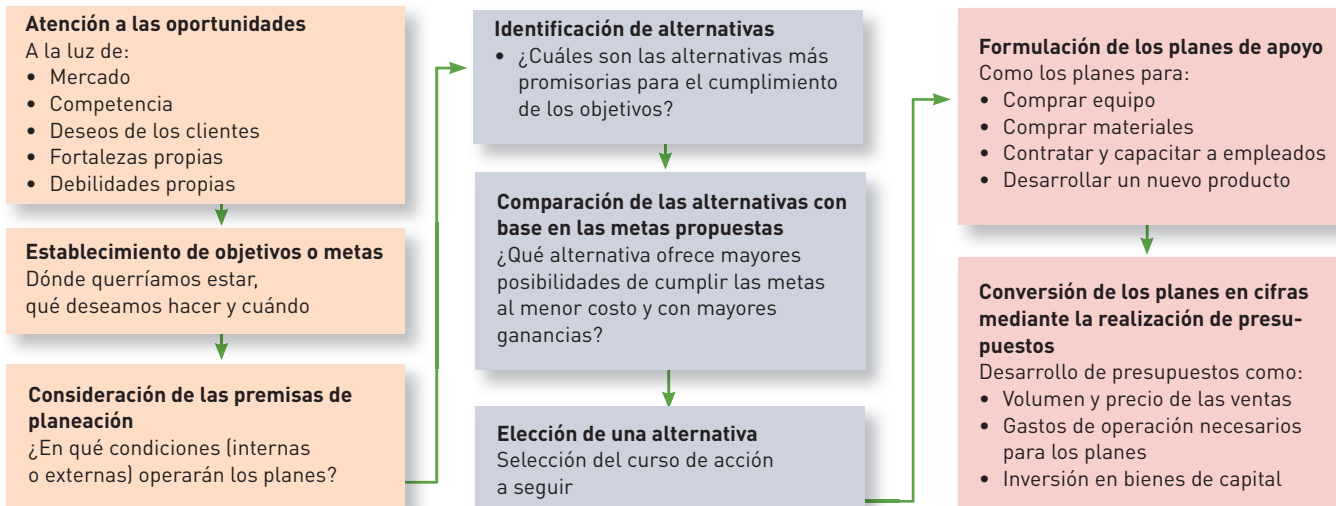


Figura 4.2 Pasos de la planeación.

## 1. Estar atentos a las oportunidades

Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades<sup>8</sup> en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

## 2. Establecer objetivos

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante. A su vez, los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

## 3. Desarrollar premisas

El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las **premisas** son supuestos sobre el ambiente

**Premisas** Supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan.

<sup>8</sup> Podría utilizarse la palabra *problemas* en vez de *oportunidades*; sin embargo, un estado de desorden o confusión y la necesidad de una solución para lograr una meta dada puede considerarse más constructivamente como una oportunidad. De hecho, el presidente de una compañía muy exitosa y astuta no permite que sus colegas hablen de problemas: sólo deben hablar de oportunidades.

en el que se desarrollará el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el **principio de las premisas de planeación** más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, ¿qué tasas y políticas de impuestos?, ¿qué nuevas plantas?, ¿qué políticas respecto de los dividendos?, ¿qué ambiente político o social?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo?

**Principio de las premisas de planeación** Cuando más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Obstáculos de planeación del Nano<sup>9</sup>

Cuando en 2008 Tata Motors presentó el Nano en la exposición de automóviles de Delhi a un precio de 2 500 dólares, ocupó los titulares de todo el mundo y captó la atención de competidores como Hyundai Motor y Nissan-Renault, quienes planeaban introducir vehículos de bajo costo.

Se esperaba que este auto, que rinde 50 millas por galón (18.26 km/L), cambiara la manera en que viajan los habitantes de India; sin embargo, desde la planeación del Nano los costos han aumentado: la materia prima, que constituye una parte importante del costo, ha aumentado de precio; también, la fábrica está atrasada respecto al calendario, además, los pueblos de alrededor de Kolkata protestaron porque el gobierno tomó su tierra sin una compensación adecuada para construir la fábrica.

La presentación del auto fue a mediados del decenio de 2008, en el momento en que los ingresos de Tata Motors caían; el precio por acción de la compañía también se afectó, en parte por la adquisición que Ford Motor Company hizo de Jaguar y Land Rover; aun así, Ratan Tata, director del grupo, se comprometió con el proyecto de automóvil de bajo costo, aunque tuvo que hacer algunos compromisos para mantener el precio bajo.

Quizá el mayor obstáculo fueron las disputas por la tierra. Cerca de 40 000 manifestantes llegaron a Singur, una ciudad a 25 millas de Kolkata, y se quejaron porque las autoridades, junto con algunos industriales, se habían apoderado de unos 1 000 acres (405 ha) de los granjeros para construir la fábrica de Nano.<sup>10</sup> Por su parte, Tata amenazó con sacar la fábrica del estado; de hecho, en 2008 la compañía decidió reubicarla en el estado de Gujarat, más proclive a los negocios,<sup>11</sup> movimiento que fue muy costoso para Tata y supuso retrasos en el lanzamiento del Nano.



El Nano, que tiene cuatro plazas y cinco puertas, ya se vende en India entre 1 500 y 2 040 euros.

## 4. Determinar cursos alternativos

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

<sup>9</sup> Rowley, Ian y Srivastava, Mehul, "Tata's Nano Hits a Speed Bump," *Business Week*, 11 de agosto de 2008, p. 30; Tata Nano, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Tata\\_Nano](http://en.wikipedia.org/wiki/Tata_Nano), consultado el 27 de julio de 2011; Tata Nano Car, en: <http://www.infibeam.com/static/tata-nano.html>, consultado el 27 de julio de 2011; véase también el sitio web de Tata, en: <http://tatanano.inservices.tatamotors.com/tatamotors>, consultado el 27 de julio de 2011; Rowley, Ian y Ihlwan, Moon, "In India, Farmers vs. Factories" *Business Week*, 8 de septiembre de 2008, p. 30.

<sup>10</sup> Srivastava, Mehul, "Protests Against Tata's Nano Get Ugly", *Business Week*, 28 de agosto de 2009, en: [http://www.businessweek.com/globalbiz/content/aug2008/gb20080829\\_140882.htm?chan=globalbiz\\_asia+index+page\\_companies](http://www.businessweek.com/globalbiz/content/aug2008/gb20080829_140882.htm?chan=globalbiz_asia+index+page_companies), consultado el 27 de julio de 2011.

<sup>11</sup> "Tata's Nano Project finds a Home", en: [http://afp.google.com/article/ALeqM5iSr7X9bcGB1kQi-wX11\\_royTvHZg](http://afp.google.com/article/ALeqM5iSr7X9bcGB1kQi-wX11_royTvHZg), consultado el 27 de julio de 2011.

El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedoras. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite a la cantidad de alternativas que pueden examinarse a fondo, y casi siempre el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

## 5. Evaluar cursos alternativos

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.

En la mayoría de las situaciones existen tantos cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser muy difícil; por ello en la sexta parte, dedicada al control, se analizan las metodologías y las aplicaciones más recientes, así como el análisis.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Evaluación de los cursos alternativos de los fabricantes de automóviles en India con la intención de mitigar el impacto medioambiental<sup>12</sup>

India es muy conocida por sus motocicletas; Hindustan Motors lo es por su tradicional Ambassador. Pero cuando Tata Motors introdujo el Nano a un precio de 2 500 dólares, su industria automotriz salió a la luz pública en todo el mundo, y muchas compañías automotrices entraron a ese país; por ejemplo, General Motors construyó allí su segunda planta en 2008 y competirá con Maruti y Nano, entre otros, aunque se espera que su automóvil sea más caro que el Nano de Tata Motors. Volkswagen, la mayor compañía de automóviles de Europa, también entró en el mercado indio de coches usados. Con los altos precios de la gasolina, las compañías se concentran en el bajo consumo y, al mismo tiempo, en desarrollar motores ecológicos; en este sentido, Toyota ha tenido mucho éxito con su auto híbrido Prius. Honda también cuenta con un auto híbrido, el Civic Hybrid ya está en el mercado mexicano; incluso el fabricante de autos de lujo BMW lanzó su auto híbrido BMW i8, que cuenta con motor de tres cilindros; mientras que Tata Motors ha trabajado en el Tata Nano EV, un auto eléctrico con batería de ion litio.

Pero la meta de largo plazo en India es desarrollar automóviles impulsados por hidrógeno, aunque al principio éstos tendrían que importarse, lo que supone varios obstáculos. Aun así, Honda Suel Cars India ha introducido su popular modelo Civic, pero ahora con propulsión híbrida. Los legisladores se preguntan qué cursos alternos podrían seguirse para minimizar el impacto medioambiental que supone contar con cada vez más autos.

## 6. Seleccionar un curso

Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

## 7. Formular planes derivados

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.

<sup>12</sup> "Second Car Plant from General Motors", en: <http://www.cartradeindia.com/news/second-car-plant-from-general-motors-in-india-110332.html>, consultado el 27 de julio de 2011; "Hindustan Ambassador", en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Hindustan\\_Ambassador](http://en.wikipedia.org/wiki/Hindustan_Ambassador), consultado el 27 de julio de 2011.

## 8. Cuantificar los planes mediante presupuestos

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado —como se indicó en el análisis sobre los tipos de planes— es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos —casi siempre gastos genéricos y de capital— que se relacionan con el presupuesto general.

Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



#### Preparar un plan de negocios de un nuevo proyecto

Casi siempre los empresarios empiezan el proceso de planeación al elaborar un plan de negocios para su nuevo proyecto, en él intentan describir con claridad el propósito de su negocio (lo que la empresa en realidad hace), posteriormente identifican la oportunidad o el problema de mercado que quieren resolver, luego describen cómo se relaciona su producto con la oportunidad de mercado y de qué manera se proponen vender su producto y financiar la operación de su nueva empresa. Este proceso de planeación del negocio es esencial para ayudar a dirigir los esfuerzos del empresario. El plan de negocios también es fundamental para presentar la nueva empresa a los inversionistas potenciales y ganarse su confianza y respaldo. En las conclusiones de la segunda parte de este libro se presenta una estructura completa de plan de negocios que los gerentes de empresas y estudiantes empresariales pueden utilizar como referencia.

## Coordinación de planes a corto y largo plazos

A menudo se hacen planes de corto plazo sin referirlos a los de largo plazo; éste es, evidentemente, un grave error. La importancia de integrar a los dos tipos no puede exagerarse, pero no debe hacerse un plan de corto plazo a menos que contribuya al logro relevante de un plan a largo plazo. Se pierde mucho tiempo al tomar decisiones relativas a situaciones inmediatas que no consideran su efecto en objetivos más lejanos.

Los gerentes responsables deben revisar y analizar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas de largo plazo, y han de informar con regularidad a los gerentes subordinados sobre los planes a largo plazo para que tomen decisiones consistentes con las metas a largo plazo de la compañía. Hacer esto es mucho más sencillo que corregir inconsistencias más adelante, en especial cuando los compromisos a corto plazo tienden a llevar a compromisos adicionales en la misma línea.

## Objetivos



Ya se definieron los objetivos como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Dado que los autores y los encargados de practicar la administración no distinguen entre los términos metas y objetivos, en esta obra se utilizan de manera indistinta. En el contexto de la discusión quedará claro si los objetivos son, por un lado, a corto o largo plazo, y, por otro, si son amplios o específicos. El principal interés está en los **objetivos verificables**, lo que significa que al final del periodo debe ser posible determinar si los objetivos se consiguieron. La meta de cada gerente es crear un

**Objetivo verificable** Es cuando al final del periodo puede determinarse si se ha logrado.

valor agregado —que en las organizaciones lucrativas significa utilidades—. Los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la efectividad, la eficiencia y, por tanto, la eficacia de las acciones gerenciales.

## Naturaleza de los objetivos

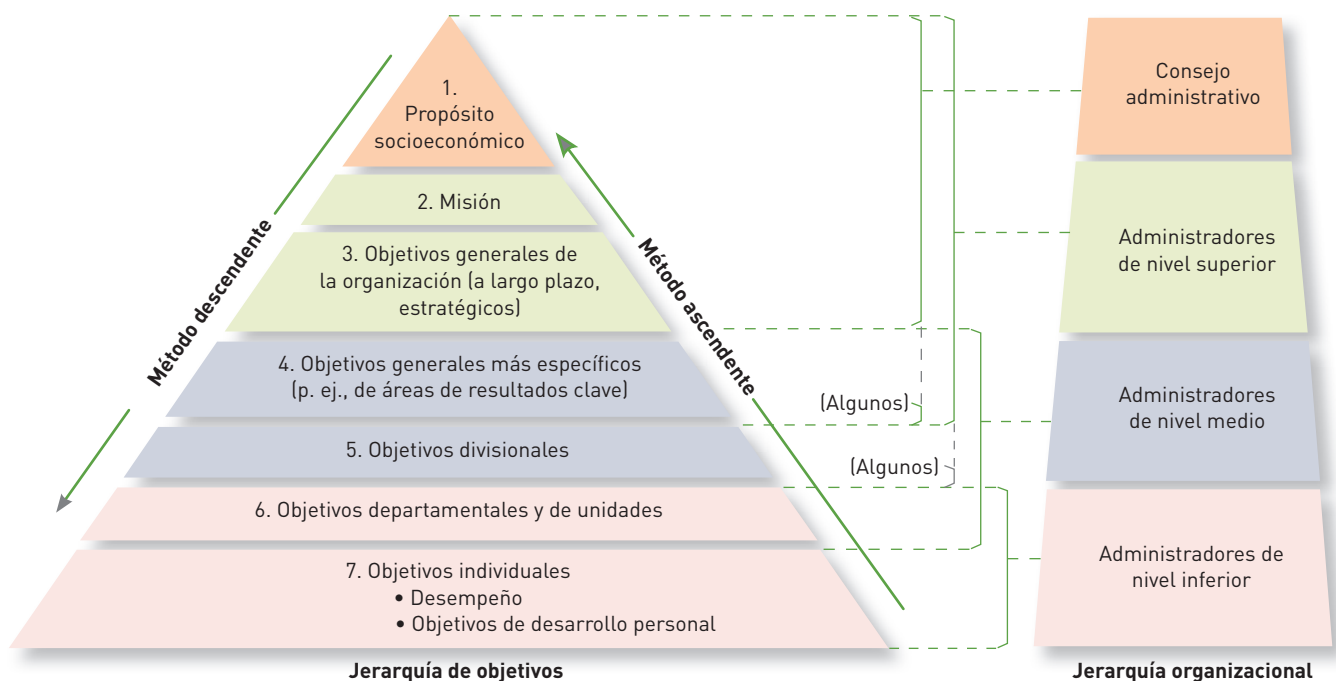
Los objetivos establecen los resultados finales, y los generales deben apoyarse en los particulares. Así, éstos forman una jerarquía, es decir, una red. Más aún, organizaciones y gerentes tienen metas múltiples que en ocasiones son incompatibles y pueden llevar a conflictos dentro de la organización, del grupo y hasta entre individuos. El gerente tendrá que elegir entre un desempeño a corto o largo plazos, y los intereses personales quizá tengan que subordinarse a los objetivos organizacionales.

## Jerarquía de los objetivos

Como lo muestra la figura 4.3, los objetivos forman una jerarquía que va desde la meta amplia hasta objetivos individuales específicos. En el punto más alto de la jerarquía está el propósito o la misión, que tiene dos dimensiones:

1. El propósito social, como contribuir al bienestar de la gente proporcionando bienes y servicios a un precio razonable.
2. La misión o propósito de la empresa, que podría ser proporcionar transportación conveniente y de bajo costo para la persona promedio.

La misión indicada podría ser la de producir automóviles, comercializarlos y darles servicio. Según puede observarse, la distinción entre propósito y misión es fina y, por tanto, muchos autores y practicantes de la administración no distinguen entre los dos términos. De cualquier manera, estas metas se traducen a su vez en objetivos y estrategias generales, como diseñar, producir y comercializar automóviles confiables, de bajo costo y eficientes en el consumo de combustible.



Adaptado de: Wehrich, H. y Mendleson, J., *Management: An MBO Approach*, Dubuque, Iowa, Wm, C. Brown Co., 1978, p. xi. Reproducido con autorización.

Figura 4.3 Relación entre objetivos y jerarquía organizacional.



El siguiente nivel en la jerarquía contiene objetivos más específicos, como los de las **áreas de resultados clave**, en las que el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

Aunque no hay total acuerdo sobre cuáles deberían ser las áreas de resultados clave en una empresa —y pueden ser muy diferentes para cada una—, Peter F. Drucker sugiere las siguientes: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo del gerente, desempeño y actitud del trabajador, y responsabilidad pública;<sup>13</sup> sin embargo, recientemente dos áreas de resultados clave han tomado importancia estratégica: servicio y calidad.

A continuación se presentan algunos ejemplos de objetivos para las áreas de resultados: lograr un rendimiento de 10% sobre la inversión para finales del año calendario de 2011 (rentabilidad); aumentar 7% el número de unidades del producto X fabricadas para el 30 de junio de 2011 sin elevar los costos o reducir el nivel de calidad actual (productividad).

Los objetivos deben traducirse adicionalmente en los de divisiones, departamentos y unidades hasta el nivel más bajo de la organización.

**Área de resultados clave** En ésta el desempeño es esencial para el éxito de la empresa.

## Establecimiento de objetivos y jerarquía organizacional<sup>14</sup>

Como se ilustra en la figura 4.3, los gerentes de los diferentes niveles de la jerarquía organizacional se preocupan por distintos tipos de objetivos. El consejo directivo y los gerentes de más alto nivel están muy involucrados en la determinación del propósito, el proyecto y los objetivos generales de la empresa, así como en los objetivos generales más específicos de las áreas de resultados clave. Los gerentes de nivel medio, como el vicepresidente, gerente de marketing o de producción, están involucrados en el establecimiento de los objetivos de las áreas de resultados clave, divisionales y departamentales. La principal preocupación de los gerentes de nivel inferior radica en establecer los objetivos de los departamentos, las unidades y sus subordinados. Aun cuando los objetivos individuales, que consisten en metas de desempeño y desarrollo, aparecen al final de la jerarquía, los gerentes de los niveles superiores también deben establecer objetivos para su propio desempeño y desarrollo.

Existen diferentes puntos de vista sobre si una organización debería usar el enfoque descendente o ascendente para establecer objetivos, como lo indican las flechas de la figura 4.3; en el primer enfoque los gerentes de alto nivel determinan los objetivos de sus subordinados, en tanto que en el segundo los subordinados inician el establecimiento de objetivos de sus puestos y los presentan a su superior.

Quienes defienden el enfoque descendente sugieren que toda la organización necesita una dirección mediante objetivos corporativos proporcionados por el director ejecutivo (en conjunto con el consejo directivo). Por su parte, los defensores del enfoque ascendente sostienen que la alta gerencia requiere información de los niveles inferiores en la forma de objetivos. Además, es probable que los subordinados se sientan motivados por las metas que inician y, en consecuencia, se comprometan con éstas. La experiencia personal demuestra que el enfoque ascendente ha sido subutilizado, pero que cualquiera de los dos por sí sólo es insuficiente.

<sup>13</sup> Drucker, Peter F., *The Practice of Management*, Nueva York: Harper & Brothers, 1954, p. 63. Para conocer sobre las contribuciones de Drucker a la administración véase: <http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/index.htm> y <http://drucker.cgu.edu/html/aboutdrucker/timeline.htm>, sitios de internet a cargo de The Peter F. Drucker Graduate School of Management, consultados el 30 de marzo de 2002; Drucker, Peter F., *Management* (Revised Edition), Nueva York: HarperCollins Publishers, 2008.

<sup>14</sup> Partes de esta discusión se basan en Weihrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, cap. 4.

## Multiplicidad de objetivos

Por lo general hay múltiples objetivos dado que las realidades de las organizaciones así lo demandan, por ejemplo, no sería suficiente establecer que el proyecto de una universidad es la educación y la investigación; sería más preciso —aunque no verificable— listar los objetivos generales, que podrían ser los siguientes:

- Atraer estudiantes de alta calidad.
- Ofrecer capacitación básica en artes y ciencias, así como en ciertos campos profesionales.
- Otorgar títulos de posgrado a candidatos calificados.
- Atraer profesores de gran reconocimiento.
- Descubrir y organizar nuevos conocimientos mediante la investigación.
- Operar como escuela privada que se apoye, sobre todo, en colegiaturas y donativos de exalumnos y amigos.

De igual forma, para cada nivel en la jerarquía de objetivos es probable que haya múltiples metas. Algunas personas consideran que un gerente no puede buscar más de dos a cinco objetivos con efectividad, el argumento es que demasiados objetivos tienden a diluir el impulso para su cumplimiento. No obstante, el límite de dos a cinco parece demasiado arbitrario: los gerentes podrían buscar objetivos más significativos. Por tanto, sería prudente establecer la importancia relativa de cada objetivo para que las principales metas reciban más atención que las menores. De cualquier modo, la cantidad de objetivos que los gerentes deben establecer para sí mismos de manera realista depende de cuánto harán ellos y cuánto pueden asignar a sus subordinados, limitando con ello su función a la de asignar, supervisar y controlar.

## Cómo establecer objetivos<sup>15</sup>

Sin objetivos claros la administración se vuelve arriesgada, ningún individuo o grupo puede esperar un buen desempeño efectivo, eficiente y, en consecuencia eficaz, a menos que exista una meta clara. La tabla 4.1 ilustra algunos objetivos y la manera como pueden establecerse a modo de que permitan su medición.

**Tabla 4.1** Ejemplos de objetivos no verificables y verificables

Objetivos no verificables	Objetivos verificables
1. Obtener utilidades.	1. Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal en curso.
2. Mejorar las comunicaciones.	2. Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1 de julio de 2011, que involucre no más de 40 horas de trabajo en su preparación (después de la primera edición).
3. Mejorar la productividad del departamento de producción.	3. Aumentar la producción en 5% para el 31 de diciembre de 2011, sin costos adicionales y con el nivel de calidad actual.
4. Desarrollar mejores gerentes.	4. Diseñar y realizar un programa interno de 40 horas sobre <i>los fundamentos de la administración</i> , a completarse para el 1 de octubre de 2011 y que requiera no más de 200 horas de trabajo del personal de desarrollo gerencial y con al menos 90% de los 100 gerentes que aprueben el examen [especificado].

(continúa)

<sup>15</sup> “Planning and Goal Setting for Small Business”, U.S. Small Business Administration MP-6, [www.sba.gov/library/pubs/mp-6.doc](http://www.sba.gov/library/pubs/mp-6.doc); Heinz Wehrich, “How to Set Goals that Work for Your Company—and Improve the Bottom Line”, [www.usfca.edu/fac-staff/wehrich/docs/goals.pdf](http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrich/docs/goals.pdf), consultados el 27 de julio de 2011.

Tabla 4.1 Ejemplos de objetivos no verificables y verificables (continuación)

Objetivos no verificables	Objetivos verificables
5. Instalar un sistema de cómputo.	5. Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2011, sin rebasar 500 horas de trabajo de análisis de sistemas y en operación, con no más de 10% de tiempo inactivo durante los primeros tres meses, o bien 2% más adelante.

## Objetivos cuantitativos y cualitativos

Para ser medibles, los objetivos deben ser verificables, lo que significa que puede contestarse esta pregunta: ¿cómo sé si al final del periodo se alcanzó el objetivo? Por ejemplo, el objetivo de obtener una utilidad razonable (tabla 4.1) no establece cuál debe obtenerse y qué es razonable para el subordinado, lo que puede no ser del todo aceptable para el superior. En caso de tal desacuerdo, por supuesto que el subordinado es quien pierde la discusión. En contraste, un rendimiento sobre la inversión de 12% al finalizar el año fiscal en curso es algo que puede medirse, y deben contestarse estas preguntas: ¿cuánto o qué? y ¿cuándo?

En ocasiones, establecer resultados en términos verificables es más difícil, sobre todo cuando se trata de los objetivos del personal administrativo y de gobierno. Por ejemplo, instalar un sistema de cómputo es una tarea importante, pero no es una meta verificable; sin embargo, lo es si el objetivo es:

“Instalar un sistema de control computarizado (con ciertas especificaciones) en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2011, con un gasto de no más de 500 horas laborables. Así, es posible medir el cumplimiento de la meta; más aún, puede especificarse también la calidad en términos de tiempos inactivos de la computadora, en el ejemplo, el sistema deberá operar 90% del tiempo durante los primeros dos meses de operación”.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Establecer metas públicas puede ser arriesgado, pero funcionó para Nissan<sup>16</sup>

Carlos Ghosn, quien le dio un giro a Nissan, estableció la muy ambiciosa meta de vender 3 600 millones de autos en 2005; esta meta verificable recibió mucha publicidad, lo que significó un alto riesgo para Ghosn porque medirla y no alcanzarla hubiera significado una pérdida de sus aptitudes de liderazgo. Por otra parte, los empleados se identificaron con esta meta clara y estaban motivados para su logro; de hecho alcanzaron la meta, en parte, con la introducción de nuevos modelos, el Murano y el Fuga. Por este liderazgo, en Nissan se ha considerado a Ghosn la cabeza de una alianza entre la japonesa Nissan, la francesa Renault y la estadounidense General Motors.

[www.nissan.com](http://www.nissan.com)

## Pautas para establecer objetivos



Establecer objetivos es en verdad una tarea difícil: requiere asesoramiento inteligente del superior y práctica exhaustiva del subordinado. Las pautas que se presentan en la tabla 4.2 ayudarán a los gerentes a establecer sus objetivos.

La lista de objetivos no debe ser demasiado larga, pero debe cubrir las principales características del puesto. Como se destacó en este capítulo, los objetivos deben poder verificarse y en ellos debe establecerse qué debe lograrse y cuándo; de ser posible, debe indicarse tanto la calidad desea-

<sup>16</sup> Andrew Morse, *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2006.

da como el costo proyectado para alcanzar los objetivos; además, los objetivos deben plantear un reto, establecer prioridades y promover el crecimiento profesional y el desarrollo personal. Éstos y otros criterios se resumen en la tabla 4.2. De lo anterior se desprende que evaluar los objetivos respecto de los criterios mostrados en la lista de verificación sea un buen ejercicio para gerentes y aspirantes a gerentes.

**Tabla 4.2** Lista de verificación de objetivos gerenciales

Si los objetivos cumplen el criterio, anote “+” en el recuadro a la derecha de la declaración.  
Si no es así, marque “-” en el recuadro.

1. Las principales características de mi puesto, ¿cubren los objetivos?	<input type="checkbox"/>
2. ¿Es demasiado larga la lista de objetivos?, de ser así, ¿puedo combinar algunos?	<input type="checkbox"/>
3. ¿Son verificables los objetivos?, es decir, ¿sabré al final del periodo si se han alcanzado?	<input type="checkbox"/>
4. Los objetivos indican:	
a) ¿Cantidad (cuánto)?	<input type="checkbox"/>
b) ¿Calidad (qué tan bien, o características específicas)?	<input type="checkbox"/>
c) ¿Tiempo (cuándo)?	<input type="checkbox"/>
d) ¿Costo (a qué costo)?	<input type="checkbox"/>
5. ¿Los objetivos son desafiantes, pero razonables?	<input type="checkbox"/>
6. ¿Se asignan prioridades a los objetivos (clasificación, peso, etcétera)?	<input type="checkbox"/>
7. La serie de objetivos incluye también:	
a) ¿Objetivos de mejoría?	<input type="checkbox"/>
b) ¿Objetivos de desarrollo personal?	<input type="checkbox"/>
8. ¿Están coordinados los objetivos con los de otros gerentes o unidades organizacionales?, ¿son consistentes con los objetivos de mi superior, mi departamento y la compañía?	<input type="checkbox"/>
9. ¿He comunicado los objetivos a todos los que necesitan estar informados?	<input type="checkbox"/>
10. ¿Son consistentes los objetivos a corto plazo con las metas de largo plazo?	<input type="checkbox"/>
11. ¿Están claramente identificados los supuestos que subyacen a los objetivos?	<input type="checkbox"/>
12. ¿Están los objetivos expresados con claridad y de manera escrita?	<input type="checkbox"/>
13. ¿Proporcionan los objetivos realimentación oportuna para que puedan tomarse las acciones correctivas necesarias?	<input type="checkbox"/>
14. ¿Son suficientes mis recursos y autoridad para lograr los objetivos?	<input type="checkbox"/>
15. ¿He dado a los individuos que deben lograr los objetivos la oportunidad de expresar los suyos?	<input type="checkbox"/>
16. ¿Tienen mis subordinados control sobre los aspectos en que se les ha asignado responsabilidad?	<input type="checkbox"/>

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Entrevista con Bryant Tong, director general de Nth Power

Como capitalista de riesgo de una destacada empresa de inversión en Silicon Valley, Bryant Tong aconseja a los empresarios de las compañías que su empresa financie establecer objetivos audaces pero alcanzables o por etapas. Estas etapas no siempre se relacionan con metas financieras, ya que las empresas pueden tardar varios meses en desarrollar productos que se vendan; sin embargo, las etapas son clave por un lado y, por otro, verificables, tal es el caso de desarrollar productos prototipo, asegurar la protección de la propiedad intelectual para productos clave, formar un equipo administrativo con las mejores personas y empezar un ciclo de ventas con clientes potenciales. Estos objetivos o etapas están a menudo ligados a series adicionales de financiamiento y, por tanto, el éxito de la empresa se basa en el cumplimiento de dichos objetivos.<sup>17</sup>

[www.nthpower.com](http://www.nthpower.com)

## Conceptos en evolución de la administración por objetivos<sup>18</sup>



APO se practica en todo el mundo, y a pesar de su amplia aplicación, no siempre está claro qué es. Algunos estiman que es una herramienta aún en evaluación, otros la ven como una técnica de motivación y otros más la consideran como un dispositivo de planeación y control. En otras palabras, sus definiciones y aplicaciones difieren mucho.

Aquí entendemos la **administración por objetivos (APO)** como un amplio sistema administrativo que de manera sistemática integra muchas actividades gerenciales clave y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz de objetivos organizacionales e individuales. No todos comparten esta concepción, y aunque algunos aún la definen de manera muy estrecha y limitada, se ha de considerar como un amplio sistema administrativo impulsado por metas y orientado al éxito, según se ilustra en la figura 4.4. Además de utilizarse en la evaluación del desempeño como instrumento para motivar a los individuos y en la planeación estratégica, existen otros subsistemas gerenciales que pueden integrarse a este proceso, entre ellos la planeación y el desarrollo de recursos humanos (integración de personal y desarrollo individual y de la compañía), la planeación del desarrollo profesional (construir sobre fortalezas individuales y superar debilidades), el sistema de recompensas (pagar por el desempeño), el presupuesto (planeación y control) y otras actividades administrativas importantes para un puesto específico; actividades gerenciales diversas que requieren estar integradas en un sistema. En suma, para que la APO sea efectiva debe considerarse una forma de dirigir (como se ilustra en la figura 4.4) y no una adenda al puesto gerencial.<sup>19</sup>

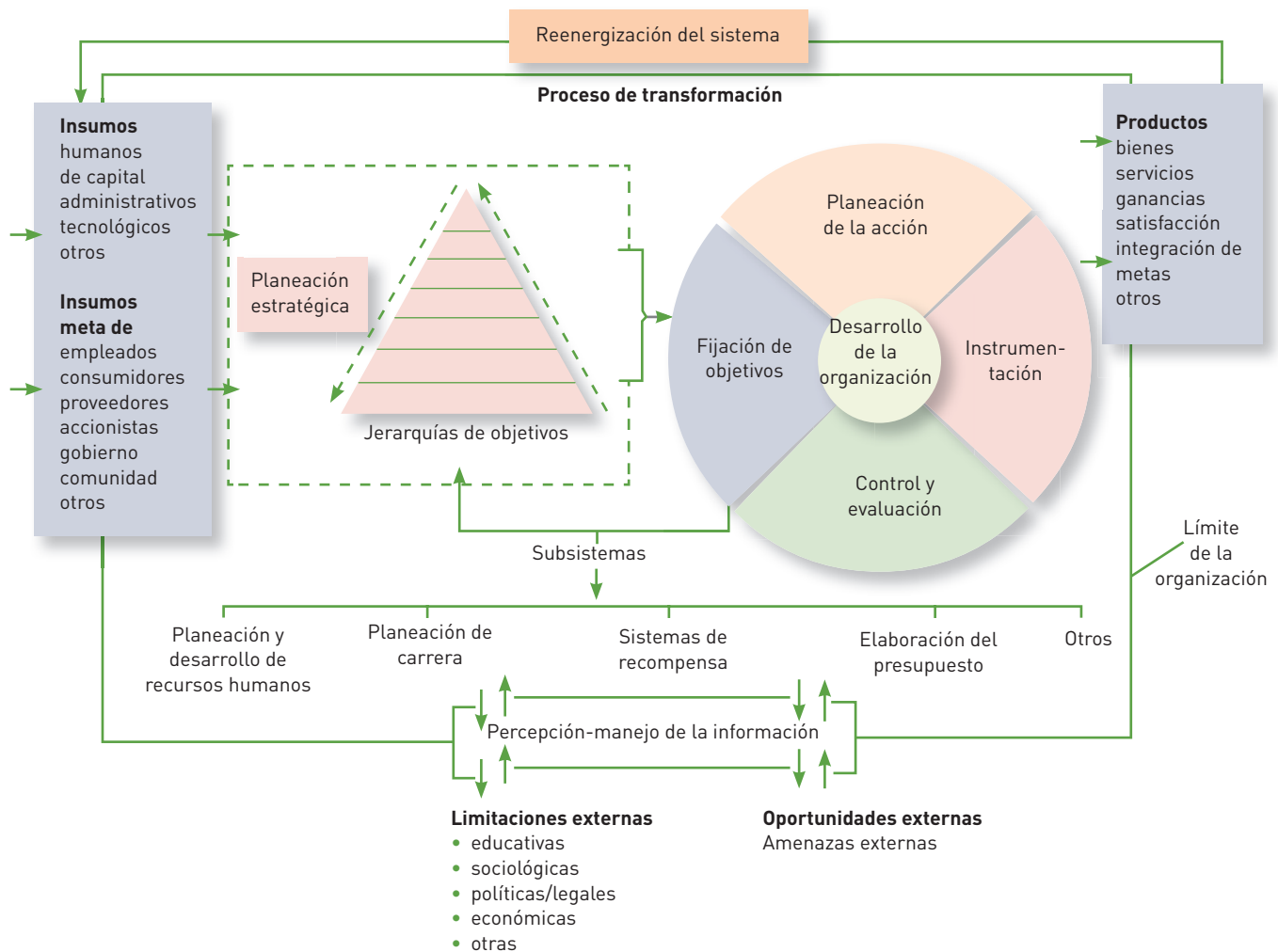
**Administración por objetivos (APO)** Amplio sistema administrativo que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, por tanto, eficaz, de objetivos organizacionales e individuales.



<sup>17</sup> Entrevista realizada por Mark Cannice a Bryant Tong, de Nth Power, el 10 de enero de 2007.

<sup>18</sup> Véase también ManagementLearning.com, en: <http://managementlearning.com/topi/mngtobje.html>; Heinz Wehrich, "A New Approach to MBO: Updating a Time-honored Technique", en: [www.usfca.edu/fac-staff/wehrichh/docs/newmbo.pdf](http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrichh/docs/newmbo.pdf), consultados el 2 de octubre de 2006.

<sup>19</sup> Wehrich, Heinz, "A Study of the Integration of Management by Objectives with Key Managerial Activities and the Relationship to Selected Effectiveness Measures", disertación para el doctorado, University of California, Los Angeles, 1973; Wehrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO*; Vogl, A.J., "Drucker, of Course", Across the Board, noviembre/diciembre de 2000.



Adaptado de: Wehrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 18.

Figura 4.4 Enfoque sistemático de la APO.

## Ventajas y debilidades de la administración por objetivos

Aun cuando la administración orientada a objetivos es uno de los enfoques gerenciales más ampliamente practicados, en ocasiones se cuestiona su efectividad, lo que casi siempre se atribuye a una instrumentación defectuosa, pero también a que puede aplicarse como una técnica mecánica que se enfoca en determinados aspectos del proceso gerencial sin integrarlos en un sistema.



### Ventajas de la administración por objetivos

Hay bastantes pruebas de las ventajas de la APO —casi todas en estudios de laboratorio— que muestran el aspecto motivacional de las metas claras; así, las siguientes son también ventajas:

- Perfeccionamiento de la administración mediante la planeación orientada a resultados.
- Precisión en las funciones y estructuras, así como en la delegación de autoridad según los resultados esperados de las personas que desempeñan las funciones.
- Fomento al compromiso con las metas personales y las de la organización.
- Desarrollo de controles efectivos que miden los resultados y conducen a acciones correctivas.





## Debilidades de la administración por objetivos y algunas recomendaciones

A pesar de todas sus ventajas, un sistema de la APO tiene debilidades —la mayoría se deriva de errores de aplicación—. El fracaso en la enseñanza de la filosofía de la APO es una de las debilidades de ciertos programas: los gerentes deben explicar a sus subordinados qué es, cómo funciona, por qué se hace, qué función tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo pueden beneficiarse los participantes. La filosofía se funda en los conceptos de autocontrol y autodirección.

A menudo otro de los problemas es no orientar a quienes establecen las metas: los gerentes deben saber cuáles son las metas corporativas y de qué manera sus propias actividades se ajustan a ellas; también necesitan premisas de planeación y el conocimiento de las principales políticas de la compañía.

Otro problema es la dificultad de establecer metas verificables con el grado correcto de flexibilidad. En ocasiones, los participantes en programas de la APO reportan que la preocupación excesiva por los resultados económicos presiona a los individuos, lo que puede alentar un comportamiento dudoso. Para reducir la probabilidad de utilizar medios no éticos en el logro de los resultados, la alta gerencia debe aceptar objetivos razonables, establecer expectativas claras de comportamiento y dar alta prioridad al comportamiento ético, sancionando las actividades no éticas.

Además, puede darse importancia a las metas a corto plazo en detrimento de la salud a largo plazo de la organización. Más aún, los problemas de falta de flexibilidad pueden hacer dudar a los gerentes respecto a si deben cambiar de objetivos, incluso cuando un ambiente diferente exigiera tales ajustes.

Otros riesgos importantes incluyen el uso excesivo de metas cuantitativas y la tentativa de usar cifras en áreas en las que no son aplicables, o bien pueden menospreciarse metas importantes que son difíciles de establecer en términos de resultados finales; por ejemplo, una buena imagen puede ser la fortaleza clave de una empresa, pero es difícil establecerla en términos cuantitativos. También se corre el riesgo de olvidar que la administración es algo más que el establecimiento de metas.

Incluso con las dificultades y los riesgos que conlleva administrar por objetivos en ciertas situaciones, el sistema destaca en la práctica el establecimiento de metas, algo que desde hace tiempo se considera parte esencial de la planeación y la administración.

## Resumen

La planeación supone la selección de proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos. Requiere, además, tomar decisiones, lo que significa elegir un curso de acción a futuro de entre varias alternativas. Aunque en esta obra se analizan por separado la planeación y el control, están estrechamente relacionados. Existen muchos tipos de planes, como proyectos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez que reconoce una oportunidad, el gerente planea con sensatez al establecer objetivos, presuponer (premisas) el ambiente presente y futuro, encontrar y evaluar cursos de acción alternativos y elegir un curso a seguir. Luego, el gerente debe hacer planes de soporte y elaborar un presupuesto, actividades que ha de realizar sin perder de vista el ambiente total, por supuesto, los planes a corto plazo deberán coordinarse con los de largo plazo.

Los objetivos son el punto final hacia el que se dirigen las actividades; y para determinar si se han logrado deben poder verificarse, si es posible, al final del periodo. Los objetivos tienen un arreglo jerárquico que parte de las misiones o propósitos corporativos y va hasta las metas individuales. La mejor forma en que los gerentes pueden determinar la cantidad de objetivos a establecer para sí en términos realistas es mediante el análisis de la naturaleza de su puesto, y de cuánto pueden hacer ellos y cuánto pueden delegar. En cualquier caso, los gerentes deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

La APO se ha utilizado ampliamente para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados, pero en realidad es un sistema de administración. Entre sus ventajas está la de mejorar la administración; asimismo, logra a menudo que los gerentes simplifiquen la estructura de sus organizaciones, alienta a las personas a comprometerse con sus metas y ayuda a desarrollar controles efectivos.

Entre sus debilidades está que en ocasiones los gerentes no explican la filosofía de la APO (que destaca el autocontrol y la autodirección) a sus subordinados, o bien no les dan pautas para establecer sus metas. Además, las propias metas son difíciles de establecer, tienden a proyectarse a corto plazo y pueden volverse inflexibles a pesar de los cambios en el ambiente, además de que por buscar su verificación las personas pueden exagerar las metas cuantificables.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Áreas de resultados clave  
Capacidad de verificación  
Conceptos en evolución de la APO  
Debilidades de la APO  
Enfoque sistemático de la APO  
Estrategia  
Etapas de la planeación  
Jerarquía de los objetivos  
Misión o propósito  
Objetivo o meta

Objetivos cuantitativos y cualitativos  
Planeación  
Política  
Presupuesto  
Procedimiento  
Programa  
Recomendaciones para mejorar la APO  
Regla  
Ventajas de la APO

## PARA ANALIZAR

1. "Planear es mirar hacia adelante y controlar es mirar hacia atrás". Haga sus observaciones.
2. Prepare una declaración de política y elabore un procedimiento breve que pudiera ser útil para instrumentar, luego pregúntese: ¿mi política no es en verdad una regla?
3. Elija una organización que conozca e identifique su propósito o misión, aun cuando la empresa no la haya establecido formalmente.
4. ¿Hasta qué grado cree que los gerentes que ha conocido en empresas u otras partes tienen una comprensión clara de sus objetivos? Si cree que no es así, sugiera qué podrían hacer éstos para establecer sus objetivos.
5. Algunas personas evitan definir metas a largo plazo porque creen que es imposible saber lo que ocurrirá. ¿Cree que esto es asumir una postura inteligente?, ¿por qué?
6. ¿Cree que podría introducirse la APO en una agencia gubernamental, una universidad, una hermandad de alumnos universitarios?
7. ¿Cuáles son sus cinco objetivos personales más importantes? ¿son a corto o largo plazos?, ¿son verificables?
8. En su organización, ¿qué espera de usted su superior en términos de desempeño?, ¿está señalado por escrito? Si usted escribió su objetivo de trabajo y su jefe puso por escrito lo que espera de usted, ¿los dos documentos son consistentes?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. En este capítulo se identificaron los objetivos generales de una universidad, desarrolle los objetivos generales de su universidad, su escuela y los diversos departamentos de ésta. Muestre de qué manera estos objetivos se interrelacionan para formar una red.

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Utilice un motor de búsqueda para encontrar el término *administración por objetivos* e identifique cómo se utiliza: ¿como herramienta de planeación?, ¿para evaluación gerencial?, ¿para motivar a las personas?, ¿en conjunto con la planeación estratégica?, ¿para desarrollar a los gerentes?
2. Busque en internet el término *presupuesto* y analice sus conclusiones con la clase.

## CASO INTERNACIONAL 4.1

### Desarrollo de metas verificables

Un gerente de división escuchó recientemente una conferencia sobre la APO; encendido en ese momento, su ánimo creció al pensar en el tema y finalmente decidió introducir el concepto y ver qué podía obtener en la siguiente reunión con su personal.

Hizo un recuento del desarrollo teórico de la técnica, citó las ventajas de su aplicación para la división y pidió a sus subordinados que pensarán si debían adoptarla.

No fue tan fácil como todos pensaron. En la siguiente reunión se plantearon varias preguntas:

—¿Tiene usted las metas de la división que le asignó el presidente para el año próximo?  
—Quería saber el gerente de finanzas.

—No, no las tengo —respondió el gerente de división—. He estado esperando que la oficina del presidente me informe qué se espera, pero parece que no harán nada al respecto.

—¿Qué es lo que la división hará entonces? —preguntó el gerente de producción, con la esperanza de que no se indicara acción alguna.

—Me propongo listar mis expectativas de la división —dijo el gerente de división—. No son un gran misterio. Espero 30 millones de dólares en ventas; una utilidad sobre las ventas antes de impuestos de 8%; un rendimiento sobre la inversión de 15%; un programa en funcionamiento para el 30 de junio, con características específicas que mencionaré más adelante, para desarrollar a nuestros futuros gerentes; la terminación del trabajo de desarrollo de nuestro modelo XZ para finales del año, y la estabilización de la rotación de personal en 5%.

Los asistentes se quedaron asombrados de que su superior hubiera pensado en estos objetivos verificables y los hubiera establecido con tanta claridad y seguridad. También les sorprendió la sinceridad de querer alcanzarlos.

—Durante el mes próximo quiero que cada uno de ustedes convierta estos objetivos en metas verificables para sus funciones. Naturalmente serán distintas para finanzas, marketing, producción, ingeniería y administración. Como quiera que las establezcan, espero que se sumen a la realización de las metas de la división.

### Preguntas

1. ¿Puede un gerente de división desarrollar metas u objetivos verificables cuando el presidente no se las ha asignado?, de ser así, ¿de qué manera?, ¿qué tipo de información o ayuda cree usted es importante que reciba el gerente de división de las oficinas centrales?
2. ¿Estableció el gerente de división las metas de la mejor manera?, ¿qué habría hecho usted?



# CAPÍTULO 5

## Estrategias, políticas y premisas de planeación

### OBJETIVOS **De aprendizaje**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Explicar la naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas.
- 2 Describir el proceso de la planeación estratégica.
- 3 Comprender las matrices FODA y de portafolio de empresas.
- 4 Describir algunos tipos de estrategias y políticas importantes, y la jerarquía de las estrategias.
- 5 Identificar las estrategias genéricas de Porter.
- 6 Analizar la naturaleza de las premisas y los pronósticos.

Hoy casi todas las empresas de negocios practican la planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. En su concepto, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre: nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años; por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto. Algunos de los pronósticos se vuelven suposiciones para otros planes; por ejemplo, el pronóstico del producto interno bruto (PIB) se convierte en la suposición para la planeación de las ventas, que a su vez se transforma en la base para la planeación de la producción, etcétera.

En este capítulo aprenderá sobre la naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas, el proceso de planeación estratégica (que identifica los aspectos decisivos para formular una estrategia), la matriz FODA (una herramienta para integrar sistemáticamente factores externos e internos), la matriz de portafolio de empresas (una herramienta para asignar recursos), algunas clases de estrategias y políticas importantes, la jerarquía de las estrategias y las estrategias genéricas. Dado que los planes se hacen en un ambiente de incertidumbre, también aprenderá cómo realizar premisas y pronósticos.



## La naturaleza y el propósito de las estrategias y políticas

Estrategias y políticas están estrechamente relacionadas, ambas orientan, son el marco de los planes, la base de los planes operativos e influyen todas las áreas de la administración.

El término *estrategia* (derivado de la palabra griega *strategos*, que significa *general*) se ha utilizado de diferentes maneras, y los autores difieren en al menos un aspecto importante: algunos se enfocan en los dos puntos finales (misión/propósito y metas/objetivos) y los medios para alcanzarlos (políticas y planes), otros resaltan los medios para los fines en el proceso estratégico, más que los fines en sí. Como se indicó en el capítulo 4, la **estrategia** se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

**Estrategia** Determinación de la misión y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.

**Políticas** Declaraciones o interpretaciones generales que orientan la reflexión de los gerentes para la toma de decisiones.

Las **políticas** son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que éstas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron.

La esencia de la política es el criterio, y la estrategia se refiere a la dirección en la que se aplicarán los recursos humanos y materiales para aumentar la oportunidad de alcanzar los objetivos elegidos.

Para ser efectivas, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, con detalles crecientes hasta llegar a lo esencial de la operación. Los planes de acción a través de los cuales se realizan las estrategias se conocen como *tácticas*, y éstas deben ser efectivas para el apoyo de las primeras.



## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Impulsada por valor —y política— Samsung busca el reconocimiento global<sup>1</sup>

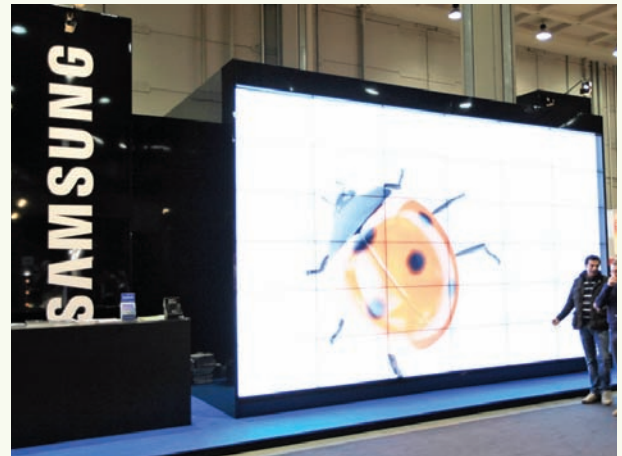
Samsung Group es un conglomerado coreano que se enfoca en los productos electrónicos, los servicios financieros, la maquinaria y las industrias pesada y química. En el pasado, muchas compañías coreanas encontraron dificultades cuando se diversificaron a campos no relacionados; con su nuevo enfoque administrativo, Samsung trató de evitar los errores de las otras compañías y, a principios de este siglo, inició una política diseñada para hacer de la compañía un líder en su campo, en el cual compite contra empresas como Sony, de Japón.

Los valores y la filosofía que la impulsan establecen: “Dedicar nuestro talento y tecnología a crear productos y servicios superiores que contribuyan a una mejor sociedad global”.<sup>2</sup> Samsung reconoce la importancia de su gente y el uso de las tecnologías más recientes para alcanzar el éxito en el mercado; al mismo tiempo, es consciente de la responsabilidad de contribuir con la sociedad, no sólo en Corea, sino en todo el mundo.

Su anterior presidente, Lee Kun-Hee, estableció las bases de un nuevo enfoque administrativo que consideraba a los defectos delito. La calidad, los productos superiores y el excelente servicio al cliente se consideran factores clave del éxito en el muy competitivo ambiente que ha estado dominado por empresas japonesas. Con su enfoque *administración digital*, Samsung intenta explotar las oportunidades creadas por las tecnologías de la era de la información.

La visión declarada por Samsung en 2009 es: “Inspirar al mundo, crear el futuro”, mediante tres enfoques estratégicos: “creatividad, colaboración y talento”, lo que les permitirá lograr ingresos por 400 000 millones de dólares y convertirse en una de las cinco principales marcas mundiales en 2020.

Los valores, las filosofías y las políticas de Samsung, así como su meta de convertirse en líder mundial de su campo, han atraído al joven talento universitario coreano, ¿ayudarán estos jóvenes a la compañía a competir con éxito en el ambiente global?



La visión de Samsung es “Inspirar al mundo, crear el futuro”.

## El proceso de planeación estratégica



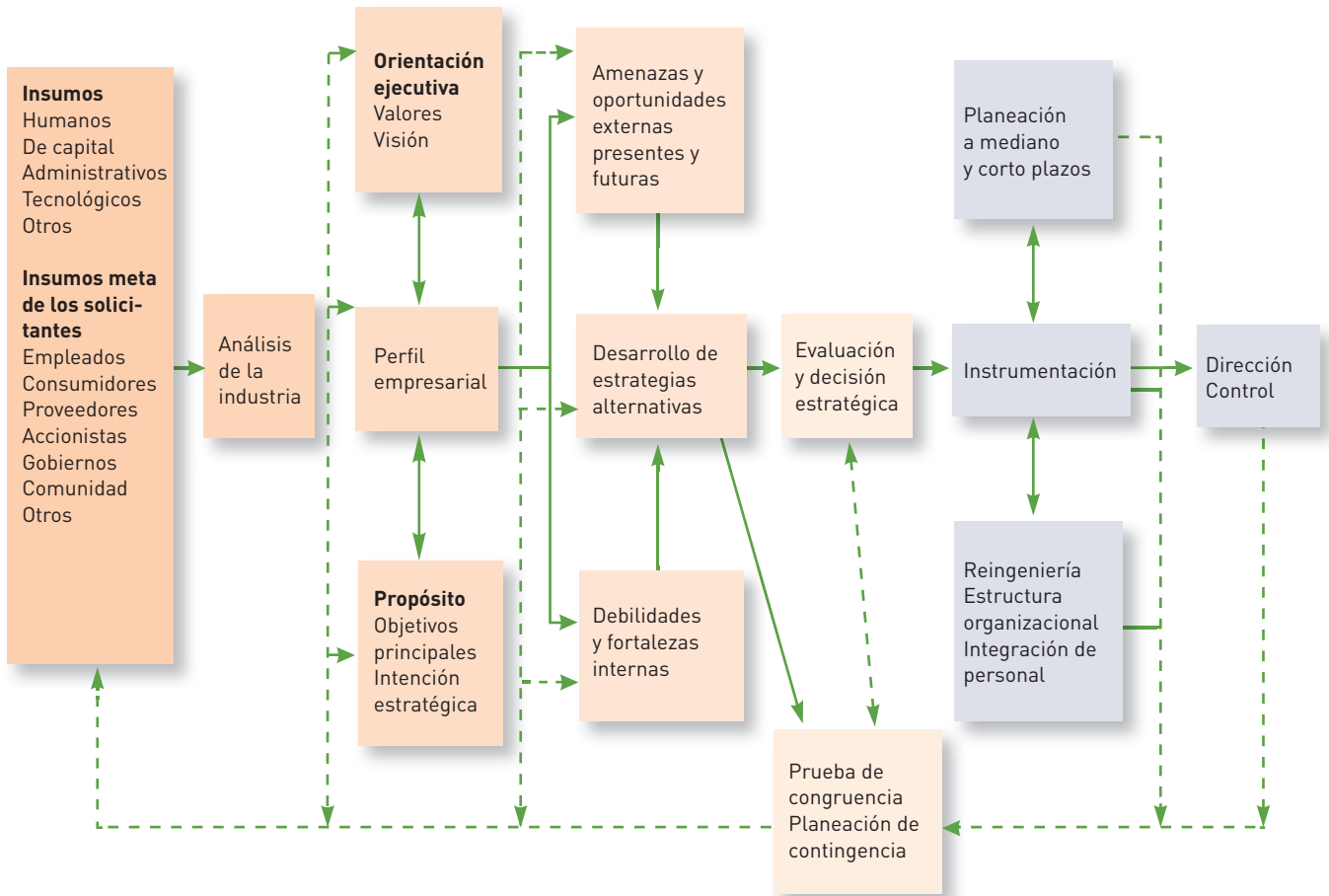
Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, con base en los elementos clave que se muestran en la figura 5.1.

### Insumos a la organización

Los diversos insumos organizacionales, incluidos los insumos meta de los solicitantes, se analizan en el capítulo 1 y no requieren mayor elaboración.

<sup>1</sup> Ihlwan, Moon y Gerry Khermouch, “Samsung: No Longer Unsung”, *Business Week*, 6 de agosto de 2001. Véase también <http://www.samsung.com>, consultado el 27 de julio de 2011.

<sup>2</sup> Con información de Samsung, [www.samsung.com](http://www.samsung.com), consultada el 27 de julio de 2011 y de [www.samsung.com/mx](http://www.samsung.com/mx), consultada el 26 de agosto de 2011.



Adaptado y modificado de: Wehrich, Heinz, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", en *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66.

Figura 5.1 Modelo del proceso de planeación estratégica.

## Análisis de la industria

Como se verá en este capítulo, Michael Porter sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes.

## Perfil de la empresa

**Perfil de la empresa** El punto de partida para determinar dónde se encuentra la empresa y hacia dónde debe ir.

El **perfil de la empresa** es casi siempre el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia dónde debe ir; así, la alta gerencia fija la misión de la compañía y aclara su orientación geográfica, incluido si debería operar en determinadas regiones, en todo el país de origen o, incluso, en diferentes países, además evalúa la posición competitiva de la organización.

## Orientación, valores y visión de los ejecutivos<sup>3</sup>

Son las personas quienes conforman el perfil de la empresa; en especial, los ejecutivos, y su **orientación y valores** son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su **visión** al contestar la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”<sup>4</sup> En consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, porque influyen a la estrategia; por ejemplo, aun si la alternativa de distribuir licores puede parecer muy rentable, los ejecutivos podrían declararse en contra de dicha estrategia, dado que el sistema de valores de la alta gerencia condena las bebidas alcohólicas.

**Orientación y valores** Son aspectos importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía.  
**Visión** También determina la dirección de la organización al responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

## Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica<sup>5</sup>

La **misión** (en ocasiones también llamada propósito) es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. Estos temas se analizaron en el capítulo 4.

La **intención estratégica** es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo. Los profesores Gary Hamel y C.K. Prahalad analizaron compañías que lograron el liderazgo global,<sup>6</sup> y encontraron que tenían la obsesión de ganar no sólo al más alto nivel, sino en toda la organización; esta obsesión se conoce como intención estratégica y se ilustra con el ejemplo de la intención de Komatsu de “encerrar en un círculo a Caterpillar” (su principal rival), la idea de Canon de “derrotar a Xerox”, o la intención de Honda de convertirse en un pionero automotriz: “una segunda Ford”. Los autores señalan que la intención estratégica requiere esfuerzo y compromiso personal. La declaración de intención se conserva a lo largo del tiempo y se enfoca en la esencia de ganar.

**Misión** Declaración que responde la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy?  
**Intención estratégica** Compromiso de ganar en el ambiente competitivo.

[www.caterpillar.com](http://www.caterpillar.com)

[www.xerox.com](http://www.xerox.com)

[www.honda.com](http://www.honda.com)

[www.ford.com](http://www.ford.com)

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL

#### Entrevista con Jon B. Fisher, cofundador de Bharosa, una empresa de Oracle Corporation<sup>7</sup>

Jon Fisher es un multiempresario de Silicon Valley que ha fundado un gran número de empresas de tecnología, la más reciente de ellas, Bharosa, dedicada a producir el *software* de seguridad empresarial que Oracle Corporation compró en 2007. La opinión de Fisher respecto del espíritu empresarial se concentra en lo que llama espíritu empresarial estratégico, al que define

<sup>3</sup> Para un análisis de la visión véase Collins, James C. y Jerry Porras, “Building Your Company’s Vision”, en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (eds.), *Crafting and Executing Strategy*, 12a ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001, pp. 442-456.

<sup>4</sup> David, Fred R., “Vision versus Mission”, en *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, p. 56.

<sup>5</sup> Hamel, Gary y C. K. Prahalad, “Strategic Intent”, en Arthur A. Thompson, Jr., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 56-76; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994, pp. 141-149; Hamel, *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press, 2000; Hamel, “Inside the Revolution: Take It Higher”, *Fortune*, 5 de febrero de 2001, pp. 169-170.

<sup>6</sup> El artículo de Hamel y Prahalad se publicó originalmente en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1989, y fue reimpresso con ciertos cortes en Henry Mintzberg y James Brian Quinn, *The Strategy Process: Concepts and Cases*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, pp. 41-45.

<sup>7</sup> Entrevista que Mark Cannice realizó por correo electrónico a Jon B. Fisher, cofundador de Bharosa, los días 6 y 7 de agosto de 2009.

como “crear y hacer crecer a una compañía para que sea adquirida por una empresa dominante de la industria”. En nuestra entrevista, sostuvo:

Identifique a las empresas que considere que se beneficiarán más al adquirir la suya. Por supuesto que nunca podrá controlar lo que hace la otra compañía, pero al entender cuál puede adquirir a la suya y cuáles pueden ser sus propias necesidades, puede llevar a su empresa en esa dirección, con el objetivo de ser adquirida; entonces, cuando la corporación más grande adquiera su compañía, todo el mundo comentará lo afortunado que es, sin saber que ese fue su objetivo desde el principio.

El espíritu emprendedor de Fisher es su marca registrada, su enfoque en el proceso de planeación estratégica del análisis de la industria, mediante el que desarrolla un perfil de empresa que se adecue a la industria en la que opera la firma objetivo, analiza las alternativas estratégicas y toma una decisión estratégica en los primeros momentos de existencia de la compañía a construir. Su éxito empresarial se relaciona con su intento estratégico por “comenzar pensando en el final”.

## Ambiente externo presente y futuro

El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

## Ambiente interno<sup>8</sup>

De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

## Desarrollo de estrategias alternativas

[www.hyundai.com](http://www.hyundai.com)  
[www.gm.com](http://www.gm.com)

Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede buscar muy diferentes tipos de estrategias:<sup>9</sup> *especializarse o concentrarse*, como hizo la coreana Hyundai al producir autos de menor precio (en contraste con General Motors, por ejemplo, que tiene una línea de productos completa que va desde los baratos hasta los de lujo); bajo el liderazgo de Chung Mong Koo, su director ejecutivo, la compañía introdujo el vehículo utilitario Santa Fe a un precio competitivo que fue bien recibido en el mercado.<sup>10</sup>

[www.kmart.com](http://www.kmart.com)

Otra opción es que la empresa se diversifique, esto es, que extienda sus operaciones a mercados nuevos y rentables. Kmart Corporation formó un grupo detallista especializado que incluyó a tiendas como Walden Book Company, Builders Square, Designer Depot y PayLess Drug Stores. Otra estrategia más es la *expansión internacional*, como se describió en

<sup>8</sup> Thomas, Howard, Timothy Pollock y Philip Gorman, “Global Strategic Analyses: Frameworks and Approaches”, *Academy of Management Executive*, febrero de 1999, pp. 70-82.

<sup>9</sup> Para una discusión detallada de varios tipos de estrategias, véase Fred R. David, *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 5.

<sup>10</sup> Bremner, Brian, “Hyundai Gets Hot”, *Business Week*, 17 de diciembre de 2001, pp. 84-86.

el capítulo 3. Otros ejemplos de posibles estrategias son las *inversiones conjuntas* y las *alianzas estratégicas*, que pueden ser apropiadas para algunas empresas,<sup>11</sup> que son especialmente adecuados en los grandes negocios en que las empresas tienen que conjuntar sus recursos, como lo ilustra la coinversión de General Motors y Toyota para formar la New United Motor Manufacturing Inc., una planta para fabricar autos pequeños en Fermont, California, Estados Unidos, que abrió en 1984 y cerró en 2010.<sup>12</sup>

En algunas circunstancias, una compañía puede adoptar una estrategia de *liquidación* al terminar una línea de productos no rentable, o hasta disolver la empresa (como lo ilustran las asociaciones de ahorro y préstamos) o declararse en quiebra (como lo ejemplifica la compañía de energía Enron). En algunos casos la liquidación puede no ser necesaria y quizá sólo sea suficiente una estrategia de *limitación*, en tal caso la compañía recorta su operación temporalmente.

Éstos son sólo unos cuantos ejemplos de posibles estrategias; en la práctica, las compañías —en especial las grandes— buscan combinarlas.

[www.bordersgroupinc.com](http://www.bordersgroupinc.com)

[www.paylessdrug.com](http://www.paylessdrug.com)

[www.toyota.com](http://www.toyota.com)

[www.nummi.com](http://www.nummi.com)

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Entrevista con Art Ciocca, presidente de Wine Group<sup>13</sup>

The Wine Group es la tercera vinatera del mundo en cuanto a volumen.<sup>14</sup>

El señor Art Ciocca<sup>15</sup> es el presidente del Wine Group y lo fundó con una compra administrativa de los activos vinícolas de la Coca-Cola Bottling Company de Nueva York en 1981. The Wine Group ganó fama y participación de mercado con su producto innovador *Wine in a Box* (vino en caja). El cambio a este producto fue en gran parte la respuesta al reconocimiento de su desventaja competitiva de precios en botellas de vidrio respecto de aquellos de empresas más grandes de la industria. Su innovación de un producto de vino de alta calidad en caja le permitió crecer rápida y eficientemente con productos que satisfacían las demandas de sus clientes. A lo largo de su historia, Ciocca ha dirigido a The Wine Group en exitosas elecciones estratégicas (como la demanda del mercado de vinos para enfriar a mediados y finales del decenio de 1980) con un cuidadoso análisis de las fortalezas de sus competidores y su propia habilidad para elegir los mercados en los que podía competir con efectividad y rentabilidad. Ciocca contempla la administración empresarial como una práctica que puede y debe utilizarse en organizaciones de todos los tamaños, no sólo en empresas nuevas.

## Evaluación y elección de estrategias<sup>16</sup>

Hay que evaluar con cuidado las diversas estrategias antes de elegir alguna; las elecciones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que se involucran en una decisión particular: quizá se desaprovechen algunas oportunidades rentables, porque fracasar en un proyecto arriesgado ocasionaría la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento adecuado: hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado. También debe considerarse la reacción de los competidores: cuando IBM redujo

<sup>11</sup> Para una discusión sobre las alianzas estratégicas véase Serapio Jr., Manuel G. y Wayne F. Cascio, "End-Games in International Alliances", *Academy of Management Executive*, febrero de 1996, pp. 62-73; Gabor Garai, "Leveraging the Rewards of Strategic Alliances", en Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III (eds.), *Crafting and Executing Strategy*, 12a ed., Burr Ridge, IL: McGraw-Hill, 2001, pp. 601-606; Andrew C. Inkpen, "Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1998, pp. 69-80.

<sup>12</sup> New United Motor Manufacturing Inc., en: <http://www.nummi.com>, consultado el 27 de julio de 2011.

<sup>13</sup> Entrevista realizada por Mark Cannice a Art Ciocca, presidente de The Wine Group, el 11 de enero de 2007.

<sup>14</sup> The Wine Group, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Wine\\_Group](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Wine_Group), consultado el 27 de julio de 2011.

<sup>15</sup> Escuche los *podcasts* de Art Ciocca en: <http://www.usfmbapodcast.com/archive.htm#Ciocca>

<sup>16</sup> Véase también Gary Hamel, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 69-82.

el precio de su computadora personal como reacción al éxito de la computadora Macintosh de Apple, las empresas que producían computadoras compatibles con la de IBM no tuvieron más alternativa que reducir sus precios; lo que ilustra la interconexión de las estrategias de empresas en la misma industria.

## Pruebas de congruencia y planeación de contingencias

El último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencia y la planeación de contingencias. Las pruebas de congruencia son esenciales durante todas las fases del proceso de planeación estratégica. Como el futuro no puede predecirse con un alto grado de certidumbre, es necesario preparar planes de contingencia; por ejemplo, una estrategia puede prepararse previendo que el PIB se incremente 3% anual en los próximos tres años, y un plan de contingencia puede elaborarse con un escenario que incluya una importante recesión.

## Planeación a mediano y corto plazos, instrumentación mediante organización, integración de personal, dirección y control

Aunque no son parte del proceso de planeación estratégica (y, por tanto, se muestran con líneas punteadas en la figura 5.1), la planeación a mediano y corto plazos, así como la instrumentación de los planes, deben considerarse durante todas las fases del proceso. Esta última parte requiere organizar (quizá hasta someter a la organización a un proceso de reingeniería, véase la parte 3 de este libro), integrar al personal (*staffing*; es decir, cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Véase la parte 4) y proveer de liderazgo mediante la motivación y comunicación efectivas (véase la parte 5). También deben instalarse controles para monitorear el desempeño respecto de los planes (véase la parte 6), la importancia de la realimentación se muestra con los ciclos del modelo. Estos aspectos de la instrumentación de la estrategia se analizan en capítulos posteriores.

### La matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación

Actualmente los diseñadores de estrategias se apoyan en diversas matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas, como la matriz del portafolio de empresas del Boston Consulting Group que se analizará más adelante. Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.<sup>17</sup>

La matriz FODA tiene un alcance mayor y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas, aunque la primera no reemplaza la segunda. Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

<sup>17</sup> Esta discusión y las cifras que la acompañan han sido adaptadas de Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66; Wehrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model", *European Business Review*, vol. 99, núm. 1, 1999, pp. 9-22. Véase también <http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrichh/docs/germany.pdf>, consultado el 27 de julio de 2011.



Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### El derrumbe de la mina San José: una lección en materia de seguridad

El 5 de agosto de 2010 se derrumbó una mina situada al norte de Chile, 33 mineros permanecieron atrapados durante 70 días a 700 metros de profundidad y concluyó con uno de los más exitosos rescates de la historia de la minería en América Latina. Lo anterior dejó varias lecciones a los líderes del ramo, entre ellas, hacer más eficientes sus presupuestos en logística, gestión y optimización de labores de mantenimiento, para invertir más en seguridad.

Como es sabido, en América Latina muchas empresas medianas y pequeñas dedicadas a la extracción de minerales no cuentan con una organización sistemática del trabajo que haga eficientes sus faenas y garantice la seguridad de sus mineros.

Así lo entendió Minera Tritón Argentina, S. A., subsidiaria del grupo Pan America Silver Co., que opera la mina Manantial Espejo, en Santa Cruz, con 17 concesiones mineras de oro y plata; además, cuenta con personal altamente capacitado, con experiencia en multinacionales como Xtrata Cooper, Barrick Gold y Anglo Gold. Su actividad se enfoca en tres sectores productivos: la exploración, la explotación y el acarreo en mina de mineral a la planta procesadora.

Sus administradores se avocaron a realizar una matriz FODA en el departamento de mantenimiento, que arrojó lo siguiente: las órdenes de trabajo aún se elaboraban en papel y se generan planillas de seguimiento en programas comunicacionales no adecuados; en cuanto al sistema de gestión financiero, no se contaba con un módulo de mantenimiento y la mina se encontraba lejos. Cada punto por separado pareciera no ser tan grave, pero en conjunto podría ocasionar un gran problema, como ocurrió en Chile.

Mediante el análisis FODA la administración se percató de que requería un Sistema de Gestión de Mantenimiento Integrado (SGMI), que le permitiera unificar y monitorear las acciones relacionadas con el cuidado de la compleja maquinaria y, por tanto, de la seguridad de sus trabajadores; por lo que adquirió uno que contemplaba un *software* y un servidor con un buen procesador. Así, pudo realizar la migración de su base de datos y planillas de cálculo; contar con cinco terminales operables simultáneamente desde cualquier PC en intranet; optimizar la coordinación de logística mediante reportes periódicos, minimizar las demoras y realizar análisis de flotas y monitoreo de condiciones, lo que le permitió ahorrar en compras de insumos y aumentar la seguridad y la producción de la mina.

Aunque estas instrumentaciones puedan parecer básicas en otros sectores más modernizados, la pequeña y mediana minería se ha quedado atrás en la modernización de su gestión y, sobre todo, del mantenimiento; por lo que un sistema que le dé alertas tempranas e indique lo que hay que ajustar le ayudará a hacer la diferencia en un negocio y salvaguardar la vida de sus trabajadores.



El 14 de octubre de 2010 se concluyó el rescate de los 33 mineros que estuvieron atrapados durante 70 días en la mina San José, al norte de Chile.

## 4 Cuatro estrategias alternativas

La tabla 5.1 presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA (aunque la importancia está en las estrategias, en esta discusión pueden hacerse análisis similares para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados). Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### ¿A dónde se fueron todos los Saturns?<sup>18</sup>

Cerca de 19 años antes de su desaparición, Saturn se introdujo como un *tipo diferente de compañía automotriz*, pero en 2009 fue retirada de la línea de General Motors (GM). Operó como compañía independiente con su propia fábrica y distribuidores fuera del conglomerado de GM, y su automóvil original tenía un precio fijo y se vendía por menos de 11 000 dólares, aunque las cosas empezaron a cambiar cuando el director ejecutivo de GM, Roger B. Smith, se jubiló, porque se introdujo un modelo más grande: la serie L, que fracasó.

En 2007 la marca Saturn presentó su línea familiar Aura (estilo Lexus) con un costo que rondaba los 29 000 dólares, pero como no atraía clientes, la marca que comenzó como un nuevo tipo de empresa automotriz fue retirada de la línea de GM. Cambiar la imagen de una marca puede ser perjudicial para el producto.

1. La *estrategia DA* busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
2. La *estrategia DO* intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La *estrategia FA* utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. La *estrategia FO*, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

Tabla 5.1 Matriz FODA para la formulación de estrategias

	Factores internos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Factores externos		Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías		<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades		<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas

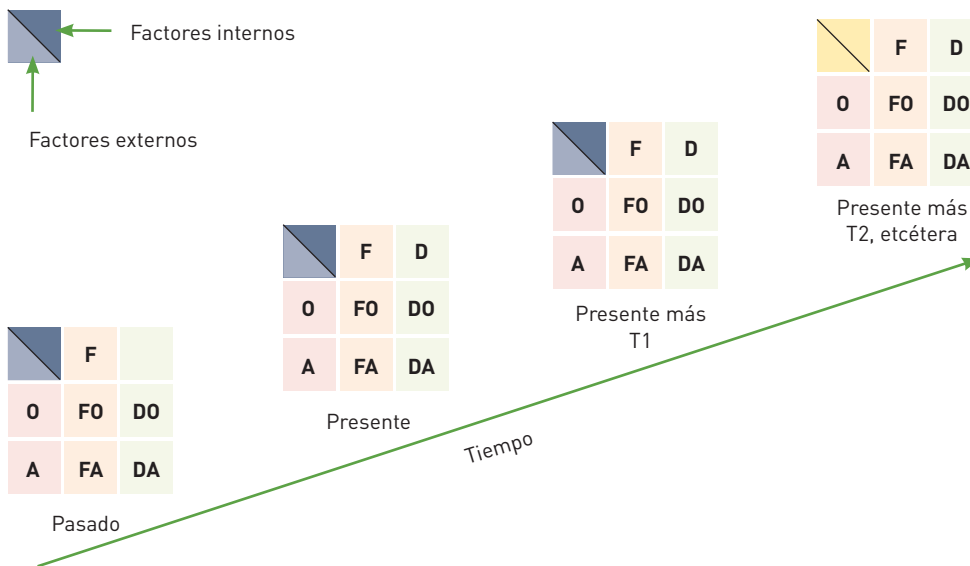
<sup>18</sup> Welch, David, "Lessons From Saturn's Fall", *Business Week*, 2 de marzo de 2009, p. 25.

## Dimensión temporal y la matriz FODA

Hasta ahora los factores que se muestran en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento particular; sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, en tanto que otros lo hacen muy poco. Por tanto, los diseñadores de estrategias deben preparar varias matrices en diferentes momentos (como se muestra en la figura 5.2); así, se puede empezar con un análisis FODA del pasado, continuar con uno del presente y, quizá lo más importante, enfocarlo en diferentes periodos (T1, T2, etc.) del futuro.

## Aplicación de la matriz de fusiones FODA para fusiones, adquisiciones, coinversiones y alianzas

Compañías de todo el mundo utilizan la matriz FODA, que también se ha incluido en varios libros de texto modernos sobre administración estratégica.<sup>19</sup> El concepto de la matriz FODA se introdujo recientemente para planear fusiones, adquisiciones, inversiones conjuntas y alianzas.<sup>20</sup> Cuando dos socios consideran las actividades conjuntas es prudente analizar las fortalezas y debilidades de cada uno, así como sus oportunidades y amenazas; más aún, deben considerarse sus estrategias alternativas antes de considerar su asociación: estas dos matrices FODA proporcionan una mejor comprensión de los socios potenciales antes de formalizar lazos. Por ejemplo, las fortalezas y debilidades complementarias podrían generar una ventaja competitiva para ambas; además, la repetición y el traslape pueden ocasionar una duplicación de esfuerzos. Después de evaluar las dos matrices debe desarrollarse una tercera para la sociedad, lo que tiene importancia especial en adquisiciones y fusiones por la permanencia relativa de la entidad resultante: preparar las tres matrices FODA puede identificar problemas potenciales en asociaciones menos rígidas, como una alianza estratégica. La matriz de fusiones FODA se ilustrará en la sección de conclusiones de la segunda parte, mediante la fusión de Daimler-Chrysler de 1998.



**Figura 5.2** Dinámica de la matriz FODA.

<sup>19</sup> David, Fred R., "Vision versus Mission", en *Strategic Management*, 8a ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 6; J. David Hunger y Thomas L. Wheelen, *Essentials of Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001, cap. 5.

<sup>20</sup> La matriz de fusiones FODA se presentó en la Eastern Academy of Management Conference de San José, Costa Rica, entre el 17 y 21 de junio de 2001, y se ilustró con la fusión Daimler-Chrysler.

## Estrategia de océano azul: en busca de oportunidades en un mercado sin oposición<sup>21</sup>

En el análisis de la matriz FODA se mostró que las compañías podían usar sus fortalezas y superar sus debilidades al aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. Se sugirió que la estrategia potencial más exitosa era usar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades.



En Southwest Airlines dan gran importancia a la atención al cliente.

En el libro *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia* (*Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*), publicado en 2005, los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne sugieren enfocarse de manera específica en oportunidades que exploren aguas sin oposición (oportunidades) en el *océano azul*, más que tratar de derrotar a la competencia en la industria existente, o el *océano rojo*, como los autores sugieren. El océano rojo puede ilustrarse con la *sangrienta* competencia actual en la industria automotriz, en que las compañías tratan de ser mejores que su competidor al tener, por ejemplo, una menor estructura de costos. En contraste, la estrategia del *océano azul* puede ilustrarse con la subasta en línea de eBay al ingresar a un mercado sin competidores. Exploremos más a fondo las diferencias entre las estrategias del océano rojo y el azul.

Las estrategias competitivas tradicionales que operan en el océano rojo se dirigen a derrotar a la competencia en un mercado existente, las compañías tratan de ser mejores que sus competidores. En Harvard, Michael Porter sugirió que las compañías deben tomar decisiones estratégicas para diferenciarse y ofrecer a los clientes algo especial por lo que estén dispuestos a pagar un precio adicional, o tener una estructura de menor costo, como el jabón Ivory, que se menciona más adelante en este capítulo.

En contraste, la estrategia de océano azul se enfoca al mercado sin oposición cuando ofrece un producto o servicio que es único en un espacio de mercado en el que no hay competidor, lo que convierte a la competencia en irrelevante, como sugiere el subtítulo del libro *La estrategia del océano azul*. Más que competir en una situación de demanda existente, la estrategia del océano azul intenta crear y desarrollar una nueva demanda de sus productos o servicios. Además, la compañía exitosa buscará estrategias que se enfoquen en la diferenciación y bajo costo, como se ilustró con la introducción del auto Lexus, con características que lo diferenciaban como auto de

[www.toyota.com](http://www.toyota.com)

**Innovación con valor** Estrategia basada en crear valor al cliente ofreciéndole algo especial a un costo y que requiere del compromiso de toda la compañía.

lujo pero a un menor precio; así Toyota, su fabricante, creó valor para el comprador. La **innovación con valor** es más que simple innovación: es una estrategia de crear valor para el cliente ofreciendo algo especial a un costo y que requiere del compromiso de toda la compañía.<sup>22</sup>

Para captar el océano azul y volver irrelevante a la competencia, Kim y Mauborgne introducen una herramienta de diagnóstico y marco de acción llamada *lienzo estratégico* (*the strategic canvas*), que identifica los factores relevantes de una industria

<sup>21</sup> Kim, W. Chan y Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business School Press, 2005; Robert D. Hof y Michael Arndt "How to Hit a Moving Target", *Business Week Online*, 21 de agosto de 2006; "Blue Ocean Strategy", en: <http://knowledge.insead.edu>, consultado el 8 de noviembre de 2008.

<sup>22</sup> Esta discusión y las formulas que la acompañan fueron adaptadas de: Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis," *Long Range Planning*, vol. 15, núm 2 [1982], pp. 54-66; Wehrich, "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of Germany with the TOWS Matrix: An Alternative to Porter's Model," *European Business Review*, vol. 99 núm. 1 [1999], pp 9-22. Véase además <http://www.usfca.edu/fac-staff/wehrichh/docs/germany.pdf>, consultado el 27 de julio de 2011.

en la que las compañías compiten. Estos factores varían de una industria a otra; por ejemplo, en la de las aerolíneas los factores pueden incluir el precio de transportación aérea, alimentos, amabilidad en el servicio, etc. Southwest Airlines, exitosa aerolínea de Estados Unidos, califica baja en precios, alimentos y conexiones en los centros neurálgicos aeroportuarios, pero califica más alto en amabilidad en el servicio y frecuencia de vuelos que otras aerolíneas; como tenía poca competencia en estos últimos criterios donde obtenía altas calificaciones, buscó una estrategia de océano azul.

Las compañías que aspiran a una estrategia de océano azul deben procurar cuatro acciones:

1. Identificar y eliminar los factores que quizá no tengan importancia para el comprador.
2. Si la eliminación no es opción, reducir los factores.
3. Elevar o fortalecer los factores que son únicos.
4. Crear factores nuevos o nuevos y únicos que los compradores deseen y los competidores ignoren.

Esto fue lo que Southwest Airlines y otras empresas hicieron al adoptar una estrategia de océano azul.

¿Cómo puede aplicarse la estrategia de océano azul al formular una estrategia basada en la matriz FODA de la anterior tabla 5.1? La estrategia de océano rojo tradicional puede ejemplificarse con la estrategia FA (fortalezas y amenazas) en la que una compañía usa sus fortalezas para hacer frente a las amenazas creadas por la competencia. La competencia frente a frente casi siempre ocasiona un *baño de sangre* mediante la estrategia de océano rojo. En contraste, la estrategia FO (fortalezas y oportunidades), en la que una compañía usa sus fortalezas para aprovechar oportunidades, sería un ejemplo de estrategia de océano azul. Es cierto que en la matriz FODA se considera el análisis de oportunidades en general, en tanto que Kim y Mauborgne se enfocan en oportunidades únicas que los competidores ignoran.

Existe otra alternativa de estrategia de océano azul, en concreto, la estrategia DO, en la que una compañía comprende sus debilidades y reconoce que una forma de superarlas es buscar oportunidades únicas. A menudo, una compañía con debilidades puede estar en problemas y luego sentirse motivada a buscar oportunidades que sus competidores no hayan explotado con intensidad, es decir, adoptar una estrategia de océano azul.

En resumen, las compañías que adoptan una estrategia de océano azul pueden buscar las estrategias FO y DO que se muestran en la tabla 5.1. Si bien es imposible evitar enfrascarse en la estrategia FA, es prudente que las empresas intenten primero adoptar una estrategia de océano azul para evitar la *confrontación sangrienta* resultante de la alternativa FA.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Zipcar<sup>23</sup>

Un ejemplo de empresa con estrategia de océano azul es Zipcar, fundada en Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos, y cuyo concepto de compartir automóvil (algo novedoso) se concentra en un mercado sin oposición mediante el uso de tecnología inalámbrica en lugares situados estratégicamente en las ciudades. Así, utiliza un sistema sencillo de reservaciones a través del cual los clientes pueden ver la disponibilidad del vehículo que luego pueden reservar en línea; un enlace inalámbrico registra el momento y uso. Zipcar enfrenta cierta competencia de CarShare en Estados Unidos, las grandes compañías de renta de automóviles como Hertz y Enterprise, WeCar en San Luis e I-GO en Chicago, que también comienzan a usar un concepto parecido de compartir vehículo. También hay empresas en otros países que hacen lo mismo, por lo que el mercado está competido en cierto grado, pero el mercado no explotado para Zipcar estaría en el concepto de compartir, en asociación con otras empresas, al ofrecer, por ejemplo, el barco o automóvil en las ciudades que no tienen esos servicios.

<sup>23</sup> Aston, Adam, "Growth Galore, But Profits Are Zip", *Business Week*, 8 de septiembre de 2008.



## Matriz de portafolio: una herramienta para asignar recursos

**Interrogantes** Empresas con débil participación de mercado y tasa alta de crecimiento.

**Estrellas** Empresas con posición competitiva y de gran crecimiento con amplias posibilidades de crecimiento y utilidades.

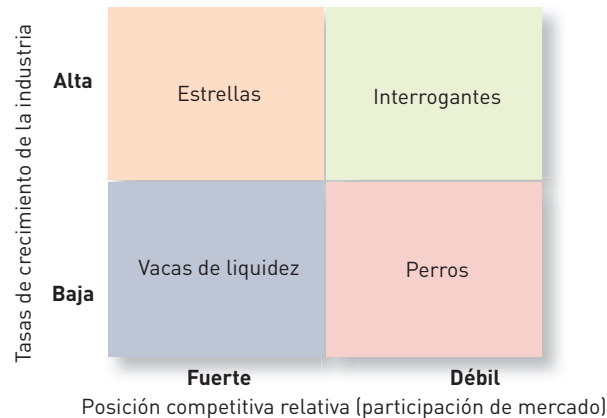
**Vacas de liquidez** Empresas con fuerte posición competitiva y baja tasa de crecimiento con buena posición en el mercado y producción de bajos costos.

**Perros** Empresas con bajo crecimiento y débil participación de mercado. No son rentables.

[www.bcg.com](http://www.bcg.com)

The Boston Consulting Group desarrolló la matriz del portafolio de empresas.<sup>24</sup>

La figura 5.3, una versión simplificada de la matriz, muestra la relación entre la tasa de crecimiento de la empresa y su posición competitiva relativa, identificada por la participación de mercado. Las empresas ubicadas en el cuadrante de las **interrogantes**, con una participación de mercado débil y una tasa alta de crecimiento, casi siempre requieren inversión de efectivo para convertirse en **estrellas**, esto es, empresas cuya posición es muy competitiva y de alto crecimiento, y que además tienen amplias oportunidades de crecimiento y utilidades. Las **vacas de liquidez**, con una fuerte posición competitiva y tasa baja de crecimiento, se encuentran bien establecidas en el mercado y están en posición de elaborar sus productos a bajos costos; por tanto, sus productos proporcionan el efectivo necesario para su operación. Los **perros** son empresas con bajo crecimiento y una débil participación de mercado, casi nunca son rentables y en general hay que deshacerse de ellas.



Adaptado de: *The Product Portfolio Matrix*, copyright 1970, The Boston Consulting Group Inc.

**Figura 5.3** Matriz de portafolio de negocios.

La matriz de portafolio se desarrolló para corporaciones grandes con varias divisiones que a menudo se organizan alrededor de unidades estratégicas de negocio (tema a discutir en el capítulo 8). Si bien el análisis de portafolio fue popular en el decenio de 1970, no dejó de tener críticos que sostienen que es demasiado simplista. Asimismo, el criterio de la tasa de crecimiento se ha considerado insuficiente en la evaluación de la importancia de una industria. De igual modo, en tanto regla para medir la posición competitiva, la participación de mercado puede ser inadecuada.

## Principales tipos de estrategias y políticas

Para una empresa lucrativa (y, con alguna modificación, para otros tipos de organizaciones) las principales estrategias y políticas que en general orientan la operación están probablemente en las áreas de crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Analizaremos sólo las últimas dos.

<sup>24</sup> Henderson, Bruce D., *The Experience Curve Revisited*, Boston: Boston Consulting Group, sin fecha; Barry Hedly, "Strategy and the 'Business Portfolio'", *Long Range Planning*, febrero de 1977, pp. 9-15; Bruce D. Henderson, "The Application and Misapplication of the Experience Curve", *Journal of Business Strategy*, invierno de 1984; Boston Consulting Group, en: <http://www.bcg.com>, consultado el 9 de noviembre de 2008.



## Productos o servicios

Una empresa existe para proporcionar productos o servicios, y en un sentido muy real las utilidades son simplemente una medida (aunque importante) de lo bien que atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor, determinan lo que es o será una empresa.

Las preguntas clave en esta área pueden resumirse así:

- ¿Cuál es el giro de nuestra empresa?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ¿Queremos ser líder del producto?
- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Queremos desarrollar nuestros propios productos nuevos?
- ¿Qué ventajas tenemos para atender las necesidades del cliente?
- ¿Cómo debemos responder a la competencia existente o potencial?
- ¿Hasta dónde podemos llegar al atender las necesidades del cliente?
- ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ¿Qué forma básica debe asumir nuestra estrategia?

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Estrategia corporativa en Tata Group<sup>25</sup>

Tata Group es el mayor conglomerado de India, sus tres grandes secciones son Tata Steel, Tata Motors y Tata Consulting Services. El grupo hizo grandes inversiones en automóviles, acero, energía, productos químicos y otros. Para desarrollar una estrategia más enfocada, vendió los grupos de cosméticos, pintura y cemento a la vez que entró en nuevas empresas minoristas de biotecnología, telecomunicaciones y otras.

No obstante, Tata Group enfrenta muchos desafíos, uno de ellos es desarrollar una visión coherente mientras está en muchos mercados e industrias diferentes; de hecho, formular estrategias para casi 100 compañías con unas 300 subsidiarias en 40 negocios diferentes es todo un reto. Otro desafío es cómo absorber los problemáticos molinos Coruss; con la gran demanda de energía, Tata Group se enfoca en el futuro al participar en el proyecto de energía solar de bajo costo. Otro desafío para el futuro es decidir qué negocios derivar y en cuáles continuar. También, ¿qué ocurriría si la economía se desacelerara? Pero quizá el tema más desafiante es lo que ocurrirá cuando el muy activo y visionario presidente del grupo, Ratan N. Tata, se jubile.

## Marketing

Las estrategias de marketing se diseñan para orientar a los gerentes al proveer de productos o servicios a los clientes y alentarlos a comprar; dichas estrategias están estrechamente relacionadas con las de productos: deben estar interrelacionadas y apoyarse mutuamente. De hecho, Peter Drucker considera que las dos funciones básicas de la empresa son la innovación (la creación de nuevos bienes o servicios) y el marketing, y que apenas podrá sobrevivir sin al menos una de estas funciones y, de preferencia, las dos.

<sup>25</sup> Engardio, Pete, "The Last Rajah", *Business Week*, 13 de agosto de 2007; "What's next for Tata Group: An interview with its chairman", en: [http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Whats\\_next\\_for\\_Tata\\_Group\\_An\\_interview\\_with\\_its\\_chairman\\_1688\\_abstract](http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Whats_next_for_Tata_Group_An_interview_with_its_chairman_1688_abstract), consultado el 27 de julio de 2011.

Las preguntas clave que sirven como guías para establecer una estrategia de marketing son:

- ¿En dónde están nuestros clientes y por qué compran?
- ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ¿Cuál es la mejor forma de que vendamos?
- ¿Tenemos algo que ofrecer diferente a lo de los competidores?
- ¿Queremos tomar medidas legales para desalentar a la competencia?
- ¿Necesitamos y podemos proporcionar servicios de apoyo?
- ¿Cuáles son las mejores políticas y estrategias de asignación de precios para nuestra operación?
- ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Comprar Skype, ¿un error de eBay?<sup>26</sup>



La adquisición de Skype a un precio muy alto quizá fue un error de Margaret Whitman, la por otro lado muy exitosa directora ejecutiva de eBay. La aventura de Skype en internet fue un fenómeno nuevo en 2005, pero para 2007-2008 no había obtenido el éxito que esperaba. La integración con el negocio principal de eBay no se hizo correctamente, y quizá lo más importante fue que Google entró en el mercado y permitió a las personas encontrar compradores para sus bienes y, además, comenzó a proveer el pago en línea y el servicio telefónico que compite con Skype y PayPal de eBay.

• Cada día 65 millones de usuarios acceden a Skype y utilizan 700 millones de minutos gratis (de Skype a Skype) para contactarse con otras personas.

## Jerarquía de las estrategias de la compañía

### Estrategia a nivel corporativo

Estrategia general para una compañía diversificada.

**Estrategias de negocio** Estrategia cuyo objetivo es ganar una ventaja competitiva particular de una línea de productos.

**Estrategias funcionales o políticas** Estrategias diseñadas para los departamentos o unidades de una organización cuyo objetivo es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

En compañías grandes y diversificadas la estrategia general puede tener una forma jerárquica. En la cima de la pirámide está la **estrategia a nivel corporativo**, donde los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada; las decisiones se toman respecto de las industrias en las que la compañía quiere competir, y a menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio.

El segundo nivel de la jerarquía son las **estrategias de negocio**, que casi siempre desarrolla el gerente general de una unidad de negocio; después el director ejecutivo las revisa y aprueba, o bien las rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos.

En el tercer nivel jerárquico se desarrollan las **estrategias funcionales o políticas**, que se diseñan para los diferentes departamentos u otras unidades de la organización como finanzas, producción, marketing, servicio y personal; la meta es apoyar el negocio y las estrategias corporativas.

<sup>26</sup> "Meg Whitman's Career at eBay Suffers An Impairment Write-Down", *Business Week*, 6 de octubre de 2007, p. 80.



Figura 5.4 Pirámide de jerarquías de estrategias.

## Análisis de la industria y estrategias competitivas genéricas de Porter<sup>27</sup>



El profesor Michael Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.

### Análisis de la industria<sup>28</sup>

En el análisis de la industria Porter identificó cinco fuerzas:

1. La competencia entre compañías.
2. La amenaza de nuevas compañías que entran al mercado.
3. La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los compradores o clientes. Sobre la base del análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

<sup>27</sup> Porter, Michael E. "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1979, pp. 137-145. Véase también su *Competitive Strategy*, Nueva York: Free Press, 1980; *Competitive Advantage*, Nueva York: Free Press, 1985; *The Competitive Advantage of Nations*, Nueva York: Free Press, 1990; "The Competitive Advantage of the Inner City", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 55-71; "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, marzo de 2001, p. 63 y siguientes; Porter, Michael y Nicolaj Siggelkow, "Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage", *The Academy of Management Perspectives*, mayo de 2008, pp. 34-56. Véase también Decker, Carolin y Thomas Mellewig, "Thirty Years After Michael E. Porter: What Do We Know About Business Exit?", *The Academy of Management Perspective*, mayo de 2007, pp. 41-55.

<sup>28</sup> Nickols, Fred, "Industry Analysis a la Michael Porter: Five Forces Affecting Competitive Strategy", 2000, en: [http://home.att.net/~nickols/five\\_forces.htm](http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm), consultado el 9 de noviembre de 2008.

## Estrategia general de liderazgo en costo

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, con base en la experiencia, sobre todo; así, la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos, como lo ilustra el jabón Ivory de bajo costo vendido en un amplio mercado.



## Estrategia de diferenciación

• Caterpillar Company es el fabricante más grande del mundo de equipo de construcción y minería, motores diesel y de gas natural, y turbinas de gas industrial.

La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios. Los autos deportivos Porsche son en verdad especiales, al igual que la Caterpillar Company, conocida por su servicio rápido y la disponibilidad de refacciones. En el amplio mercado del consumidor, el jabón Dial se distingue de otras marcas por la utilización de desodorantes.

## Estrategia enfocada

Una compañía que adopta una estrategia enfocada se concentra en grupos de clientes especiales, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se vuelven el punto focal de sus esfuerzos. En lugar de atender todo el mercado con sus productos o servicios, puede darle importancia a un segmento específico del mercado. Esto se puede lograr con una *estrategia de bajo costo*, de diferenciación o de ambos tipos. Porter ilustra la estrategia de bajo costo *enfocada* con el ejemplo de La Quinta Inns, una cadena de moteles que opera en cierta región de Estados Unidos y atrae a representantes de empresas viajeros, como el personal de ventas. Un ejemplo de *estrategia de diferenciación enfocada* puede ser Cray Research Inc., especializada en supercomputadoras muy poderosas y sofisticadas, la diferenciación permite a la compañía cobrar precios especiales.

En general, una compañía debe elegir una estrategia genérica para “no verse atrapada en el centro”, según Porter. La que se quede atrapada necesita decidir una estrategia de bajo costo u ofrecer un producto o servicio diferenciado (único) en un mercado amplio o estrecho.



## Premisas y pronósticos de planeación

Uno de los pasos esenciales —a menudo ignorados— de una planeación efectiva y coordinada es la elaboración de premisas, o el establecimiento y acuerdo entre gerentes y planeadores para emplear supuestos congruentes y críticos en los planes que consideran. Las **premisas de planeación** se definen como el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen; incluyen supuestos o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectarán la operación de los planes.<sup>29</sup> Ejemplos de éstas son las políticas vigentes y los planes de la compañía existentes que controlan la naturaleza básica de los planes de soporte.

**Premisas de planeación** El ambiente anticipado en el que se espera operen los planes.

<sup>29</sup> Para perspicacias respecto del futuro, véase el reporte especial de Peter Drucker, “The Next Society: A Survey of the Near Future”, *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, Inserto, pp. 3-20.

Debe distinguirse entre los pronósticos que son premisas de planeación y los que se traducen en expectativas futuras, casi siempre en términos financieros de planes reales elaborados. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones futuras de las empresas, el volumen de ventas o el ambiente político, proporciona premisas sobre las cuales desarrollar planes; y un pronóstico de los costos o ingresos de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un prerrequisito de la planeación; en el segundo, es resultado de la planeación.

Al mismo tiempo, los propios planes y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. La decisión de una compañía eléctrica para construir una planta nuclear generadora, por ejemplo, crea condiciones que dan lugar a premisas para planes de líneas de transmisión u otros que necesariamente dependen de que se construya la planta.

## Pronósticos ambientales

Si el futuro pudiera pronosticarse con precisión, la planeación sería relativamente sencilla; los gerentes sólo tendrían que tomar en cuenta tanto sus recursos humanos y materiales como sus oportunidades y amenazas, calcular el método óptimo para alcanzar su objetivo y proceder hacia él con un grado de certidumbre más o menos alto. En la práctica, pronosticar es mucho más complicado.

### Valores y áreas de pronóstico

El pronosticar tiene valores adicionales a su uso:

1. La elaboración de los pronósticos y la revisión que realizan los gerentes les obliga a pensar por anticipado, ver hacia el futuro y tomar medidas para ello.
2. La preparación del pronóstico puede revelar áreas en que se carece del control necesario.
3. Hacer pronósticos, en especial cuando toda la organización participa, ayuda a unificar y coordinar planes: enfocar la atención en el futuro conduce a una unidad de propósito hacia la planeación.

Entre las áreas ambientales que a menudo se eligen para hacer pronósticos están los ambientes económicos, sociales, politicolegales y tecnológicos.

### Pronosticar con la técnica Delphi

Uno de los intentos por hacer los pronósticos tecnológicos más precisos y significativos es la técnica Delphi. Desarrollada por Olaf Helmer y sus colegas de la RAND Corporation, esta técnica tiene un grado de respetabilidad y aceptación científica. Un proceso típico de la técnica Delphi es el siguiente:

[www.rand.org](http://www.rand.org)

1. Se selecciona un panel de expertos —tanto dentro como fuera de la organización— para tratar un problema de un área particular.
2. Se pide a los expertos (de manera anónima para que no tengan la influencia de otros) que hagan un pronóstico de lo que creen que ocurrirá y cuándo, en varias áreas de nuevos descubrimientos o acontecimientos.
3. Se reúnen las respuestas y se realimentan a los miembros del panel los resultados compuestos.
4. Con esta información a la mano (pero aún con el anonimato individual) se hacen estimados adicionales sobre el futuro.
5. El proceso puede repetirse varias veces.
6. Cuando empieza a haber convergencia de opiniones los resultados se utilizan como pronóstico aceptable.

Observe que el propósito de las opiniones y la realimentación sucesivas no es comprometer a los expertos, sino llegar a opiniones mejor informadas. Así se espera —y la experiencia ha verificado esta expectativa— llegar a un consenso informado entre los expertos.

## Resumen

Hay varias definiciones de estrategia, una amplia se refiere a la determinación de la misión o el propósito de la empresa y sus objetivos básicos a largo plazo, seguidos por la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Las políticas son declaraciones generales o interpretaciones que orientan las reflexiones de los gerentes en la toma de decisiones. Tanto estrategias como políticas orientan los planes, les proporcionan un marco y sirven como base para el desarrollo de tácticas y otras actividades gerenciales.

El modelo de planeación estratégica muestra cómo funciona el proceso, identifica sus elementos decisivos e indica cómo se relacionan entre ellos. La matriz FODA es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades en el ambiente externo y sus relaciones con las debilidades y fortalezas internas de la organización. Para fusiones, adquisiciones, coinversiones y alianzas se requiere el desarrollo de tres matrices FODA. La matriz de portafolio es una herramienta para asignar recursos que vincula la tasa de crecimiento de la empresa con su posición competitiva relativa (medida por la participación de mercado).

La estrategia de océano azul se enfoca en el espacio del mercado sin competencia seria; en contraste, la estrategia de océano rojo enfrenta a los competidores en una *lucha sangrienta*.

Es necesario desarrollar tipos importantes de estrategias y políticas en áreas como crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing. Las estrategias tienen forma jerárquica desde el nivel corporativo hasta los niveles de negocio y funcional. Porter identificó tres estrategias competitivas genéricas relacionadas con el liderazgo en el costo general, la diferenciación y el enfoque.

Las premisas de planeación son el ambiente anticipado, e incluyen supuestos o pronósticos a futuro y condiciones conocidas. Recientemente los pronósticos ambientales han tomado importancia. Un enfoque en los pronósticos es la técnica Delphi, desarrollada por la RAND Corporation.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Elementos clave en el proceso de planeación estratégica	Matriz FODA de Wehrich
Estrategia	Política
Estrategia de océano azul	Premisas de planeación
Estrategias genéricas de Porter	Principales tipos de estrategias
Jerarquía de las estrategias	Pronósticos ambientales
Matriz de fusiones FODA	Tácticas
Matriz de portafolio del Boston Consulting Group	Técnica Delphi

## PARA ANALIZAR

1. ¿Cómo puede distinguirse entre estrategias y políticas?
2. ¿Son las estrategias y políticas tan importantes en una empresa no lucrativa (un sindicato, una dependencia gubernamental, un hospital o el departamento de bomberos de una ciudad) como lo son en una lucrativa?, ¿por qué y cómo?
3. ¿Por qué son importantes los planes de contingencia?
4. Elija una organización que conozca e identifique sus fortalezas y debilidades. ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas especiales en el ambiente externo?



5. ¿Cómo haría usted una evaluación organizacional de su escuela o universidad?, ¿qué tipo de *negocio* es una escuela?
6. ¿Cómo pueden instrumentarse las estrategias con efectividad?
7. Identifique las premisas importantes que a su juicio necesitaría Honda Motor Company para pronosticar sus ventas de automóviles en los próximos dos años.

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Lea dos artículos que traten sobre estrategia en revistas como *Fortune* o *Business Week*, *Expansión* o *América Economía*; liste las fortalezas y debilidades de una de las compañías que aparecen, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta.
2. Elija un problema de decisión importante que usted enfrente y profile las premisas de planeación más decisivas que lo enmarcan. ¿Cuántas de ellas son cuestiones de conocimientos y cuántas son de pronósticos?, ¿cuántas son cualitativas y cuántas cuantitativas?, ¿cuántas están bajo su control?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. La matriz FODA se ha utilizado para desarrollar estrategias alternativas en las organizaciones, para analizar las ventajas competitivas de las naciones, así como para desarrollar una estrategia en la carrera profesional. Busque en internet *TOWS Matrix* e identifique la aplicación de la matriz.
2. Busque en internet *strategic intent* (intenciones estratégicas) y compare las intenciones de cuatro organizaciones.
3. Busque en internet *Competing for the future* (competir para el futuro) y encuentre críticas al libro escrito por Hamel y Prahalad.

## CASO INTERNACIONAL 5.1

### El Nano de Tata, el auto más barato del mundo<sup>30</sup>

Cuando Ratan Tata concibió la idea de un automóvil de 2 000 dólares, a muchos les pareció sólo un sueño. La idea era desarrollar un auto barato, eficiente en el consumo de combustible y que pudiera servir como alternativa a los usuarios indios de motocicletas. Sin embargo, en 2009 el auto entró al mercado; la demanda inicial del “auto popular” se calculó en varios millones, demanda que no se pudo satisfacer, por lo que los primeros 100 000 se distribuyeron por sorteo.

La introducción del auto se dificultó debido a varios contratiempos: la planta de West Bengal se tuvo que cerrar por las protestas de grupos políticos y de agricultores; el cierre no sólo fue costoso, sino que también ocasionó un retraso de tres meses en la introducción del auto; la producción tuvo que trasladarse a Pune, en la parte occidental de India y a Pantnagar, en la región norte.

La crisis financiera mundial aumentó el interés en los autos económicos, mientras que la demanda de autos en general se redujo considerablemente. Hay preocupación respecto del éxito

<sup>30</sup> Choudhury, Santanu, “Tata Hopes Tiny Car is a Big Hit”, *The Wall Street Journal*, 21 de marzo de 2009; Eric Bellman, “Tata Will Sell Inexpensive Car by Lottery”, *The Wall Street Journal*, 24 de marzo de 2009; Tata Motors to Have Permanent “Nano” Facility in Pantnagar, en: [http://www.domain-b.com/companies/companies\\_t/Tata\\_Motors/20090324\\_tata\\_nano.html](http://www.domain-b.com/companies/companies_t/Tata_Motors/20090324_tata_nano.html), consultado el 27 de julio de 2011.

a largo plazo del Nano y otros autos económicos, por sus bajos márgenes de ganancias, ya que el retorno de la inversión podría tardar muchos años. Cuando introdujo el Nano, Tata Motors reportó también una pérdida trimestral, y a esto se sumó el gran préstamo bancario necesario para adquirir Jaguar-Land Rover, que se venció en 2008.

Además, sus competidores también entraron al mercado de los precios bajos; la empresa india Bajaj Auto Ltd., la segunda fabricante de motocicletas más grande de ese país, también trabaja en conjunto con Nissan Motor y Renault en un auto de bajo costo; la japonesa Suzuki Motor, en una coinversión con Maruti Suzuki India Ltd., vende el Maruti 800, que, sin embargo, cuesta mucho más que el Nano de 2 000 dólares.

Cuando el auto se introdujo a un precio nada despreciable de 2 600 dólares, sólo 20% seleccionó esta opción y prefirió la versión más cara con muchos extras. La mitad de los compradores adquirió la versión tope de la gama que costaba 40% más. Muchos eligieron el aire acondicionado, lo que significó mayores márgenes para la empresa.<sup>31</sup>

El precio alto también evita la guerra de precios con los competidores que venden más caro.

En sus proyectos a futuro, Ratan planea una versión del Nano para el mercado de Estados Unidos; sin embargo, el precio sería sustancialmente mayor por los requerimientos de seguridad y de otro tipo en el país.

### Preguntas

1. ¿Cree usted que Ratan debe mantener el auto a bajo costo?, ¿qué debe hacer la empresa para mantener el costo bajo?
2. Aunque hay información limitada sobre el caso, ¿cree usted que sería un marketing inteligente anunciar un auto barato como el Tata Nano junto al Jaguar de lujo?
3. ¿Cree usted que un Nano de bajo precio tendría éxito en el mercado de Estados Unidos?, ¿le interesaría a usted un auto de esas características?, ¿por qué?

---

<sup>31</sup> Nair, Vipin V., "'Luxury' Tata Nano's Success Helps Avoid Price War", *The Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2009.

A photograph of a business meeting around a wooden table. Several people in suits are gathered, with one person shaking hands with another. A laptop, a glass of water, and some documents are on the table. The background is a green and orange geometric pattern.

# CAPÍTULO 6

## Toma de decisiones

### OBJETIVOS **DE APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Analizar la toma de decisiones como un proceso racional.
- 2 Desarrollar cursos de acción alternativos considerando el factor limitante.
- 3 Evaluar diferentes alternativas y seleccionar de entre ellas un proyecto de acción.
- 4 Distinguir entre decisiones programadas y no programadas.
- 5 Comprender las diferencias entre decisiones tomadas bajo condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo.
- 6 Identificar la importancia de la creatividad y la innovación en la administración.

**Toma de decisiones** La selección de un curso de acción entre varias alternativas.

La **toma de decisiones** es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes.

## 1 Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional

En el análisis que se hizo sobre los pasos de la planeación en el capítulo 4, la toma de decisiones se consideró como parte importante de ésta; de hecho, dada la percepción de una oportunidad y una meta, en realidad el proceso de toma de decisiones es el núcleo de la planeación. Así, en este contexto el proceso que conduce a decidir podría considerarse como:

1. Establecer las premisas.
2. Identificar las alternativas.
3. Evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca.
4. Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Aun cuando el capítulo hace hincapié en la lógica y las técnicas para elegir un curso de acción, el estudio mostrará que la toma de decisiones en realidad es uno de los pasos de la planeación.

## Racionalidad en la toma de decisiones

A menudo se dice que la toma de decisiones efectiva debe ser racional, pero, ¿qué es la racionalidad?, ¿cuándo piensa o decide racionalmente una persona?

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva.

En raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en la administración,<sup>1</sup> porque:

1. Como nadie puede decidir e influir en el pasado, las decisiones deben aplicarse hacia el futuro, y éste casi siempre supone incertidumbres.

<sup>1</sup> Véase James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations*, Nueva York: Wiley, 1958.

2. Es difícil identificar todas las alternativas posibles para llegar a una meta, en especial cuando la decisión supone hacer algo completamente nuevo.
3. Casi nunca pueden analizarse todas las alternativas, incluso con las técnicas analíticas y computadoras disponibles.

## Toma de decisiones 10-10-10<sup>2</sup>

Suzy Welch escribió un libro con este título tan llamativo; pero, ¿qué significa?, ¿toma usted decisiones que tendrán consecuencias en los próximos diez minutos?, ¿o en los siguientes diez meses?, ¿o diez años? Las respuestas a estas preguntas pueden ser muy diferentes. Quizá sea necesario tomar una decisión en los próximos diez minutos para poder accionar, pero también es posible arrepentirse poco después. Una decisión que se toma con una perspectiva a diez años puede ser muy distinta dependiendo de muchas incertidumbres, pero tales decisiones pueden tener consecuencias de por vida. Decidir ser médico o catedrático requiere hacer pronósticos y muchas suposiciones; las recompensas pueden ser grandes, pero exigen muchas decisiones a diez meses sobre cómo conseguir el financiamiento, renunciar a la compra de una casa o dejar de disfrutar de vacaciones durante el tiempo dedicado al estudio.

Para los gerentes, la regla 10-10-10 puede convertirse en una herramienta estratégica valiosa para la toma de decisiones, por ejemplo, para la asignación de recursos. La decisión puede tener consecuencias inmediatas, intermedias (digamos dentro de diez meses o un año) o de largo plazo, como sería el caso de una inversión importante en un nuevo producto o proyecto.

Al elevar la perspectiva de tiempo de las consecuencias se pueden lograr mejores decisiones gerenciales y personales a corto, mediano y largo plazos.

## Racionalidad limitada o ligada

Un administrador debe estar consciente de la racionalidad limitada o *ligada*, y además, aceptarla; es decir, de las limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringen la racionalidad, aun si el gerente se esfuerza por ser completamente racional. Como en la práctica los administradores no pueden ser del todo racionales, en ocasiones permiten que su aversión a los riesgos (su deseo de “ir a la segura”) interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias. Herbert Simon<sup>3</sup> llamó a esto *sufisacer*,\* es decir, la elección de un curso de acción satisfactorio o lo suficientemente bueno dadas las circunstancias.

Aunque es común que se tomen decisiones gerenciales para salir adelante con la mayor seguridad posible, muchos administradores intentan tomar las mejores decisiones posibles dentro de los límites de la racionalidad y a la luz del grado y la naturaleza de los riesgos involucrados.

**Sufisacer** Elegir, dadas las circunstancias, un curso de acción lo suficientemente bueno, aunque no del todo satisfactorio.

<sup>2</sup> “Suzy Welch’s Big Strategic Thought”, *Business Week*, 4 de mayo de 2009, pp. 56-57.

<sup>3</sup> El profesor Simon recibió el Premio Nobel de economía en 1978; falleció en 2001 a la edad de 84 años. Véase “Herbert Simon”, *The Economist*, 24 de febrero de 2001, p. 91. Su autobiografía se encuentra disponible en: [www.nobel.se/economics/laureates/1978/simon-autobio.html](http://www.nobel.se/economics/laureates/1978/simon-autobio.html), consultado el 06 de septiembre de 2011.

\* Nota del editor: En el decenio de los cincuenta Herbert Simon acuñó el término *satisfice* (y su variante *satisficing*), en el que conjuntó los conceptos *satisfy* (satisfacer) y *suffice* (suficiente) con la intención de denotar un fenómeno intermedio: no lo necesario para satisfacer, pero lo necesario para ser suficiente. Su tesis, que luego le valiera el Nobel, sostenía que el anterior objetivo de una organización (maximizar los beneficios para los accionistas) era imposible, por lo que se debían encontrar soluciones que cumplieran los mínimos requisitos aunque realmente no maximizaran el valor de los accionistas; así, utilizó el término *satisficing* para sustituir el vocablo *maximizing* de amplio uso. Con la misma idea, se utilizará aquí el neologismo *sufisacer* con la misma connotación y para evitar confusiones.

www.american  
airlines.com

¿Puede el mal tiempo ser decisivo? Cuando una tormenta de nieve azota, por ejemplo, la costa este de Estados Unidos, se toman muchas decisiones. Veamos el caso de una aerolínea para ilustrar la situación. En el centro de comando de American Airlines se rastrean cientos de vuelos domésticos e internacionales; es necesario reunir información de meteorólogos, revisar la visibilidad y obtener información local (p. ej., si los empleados podrán asistir al trabajo), cuántos pasajeros tienen reservaciones en los diversos vuelos, qué vuelos deben cancelarse o desviarse, entre otros aspectos importantes, sólo imagine la complejidad de reprogramar a cientos o miles de pasajeros; además, el clima también puede afectar a los equipos y ocasionar fallas. A la aerolínea le preocupan los retrasos en los vuelos sobre todo porque la Administración Federal de Aviación lleva un registro de los que llegan con 15 minutos de demora o más, y porque éstos deben coordinarse con otras aerolíneas. Por supuesto que las computadoras ayudan a la toma de decisiones, pero muchas de estas decisiones debe tomarlas una persona; también es cierto que los pasajeros saldrán afectados, ya sean quienes viajan por un importante negocio o los que planean sus vacaciones quizá con muchos años de anticipación. Conscientes de la complejidad de estas decisiones, quizá los pasajeros podrían ser más comprensivos cuando un vuelo se retrasa o cancela.

Time	Destination	Flight	Class	Status
17:00	London-Stansted	DK0656	1	222-229 CHECK-IN
17:05	Hamburg	AF6319	1	141-148 CHECK-IN
17:05	Bratislava	AF6319	1	141-148 CHECK-IN
17:05	Budapest	NA6823	1	211-216 CHECK-IN
17:05	Amsterdam	KL3122	1	141-148 CHECK-IN
17:05	Warsaw	AF4950	1	141-148 CHECK-IN
17:05	Ostrava	AF4934	1	222-229 CHECK-IN
17:10	Frankfurt	AF6314	2	222-229 CHECK-IN
17:10	Stuttgart	OK6324	2	222-229 CHECK-IN
17:15	Dusseldorf	NA7526	2	222-229 CHECK-IN
17:15	Hannover	MA7570	2	222-229 CHECK-IN
17:20	Tunis	KAJ1569	1	252 CHECK-IN
17:20	Munich	OK4218	2	200-202 CHECK-IN
17:20	Milan/Malpensa	OK4248	2	211-215 CHECK-IN
17:30	Lyon/Saint-Exuper	NE2306	2	
17:35	Paris/Orly	OS0142	2	222-229 CHECK-IN
17:35	via Marseille	AF6302	2	141-148 CHECK-IN
17:40	Berlin/Tege	AF6302	1	141-148 CHECK-IN
		OK0586	2	222-229 CHECK-IN

- La decisión de retrasar un vuelo se realiza con base en muchos factores —como el meteorológico—, pero esa decisión recae sólo en una persona.

## 2 Desarrollo de alternativas y el factor limitante

Suponiendo que se sabe cuáles son las metas y hay acuerdo en la claridad de las premisas de planeación, el primer paso en la toma de decisiones es desarrollar alternativas. Para cualquier curso de acción casi siempre hay alternativas, de hecho si sólo parece haber una forma de hacer algo, quizá esa forma es la equivocada; si puede pensarse sólo en un curso de acción, es evidente que no se ha pensado bien o lo suficiente.

La capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como la de seleccionar correctamente entre ellas; además, la ingenuidad, la investigación y el sentido común a menudo descubrirán tantas elecciones que ninguna de ellas podrá evaluarse de manera adecuada. El gerente requiere de ayuda en esta situación que, junto a la asistencia al elegir la mejor alternativa, está en el concepto de factor limitante o estratégico.

Un **factor limitante** es algo que obstruye el logro de un objetivo deseado. Identificar los factores limitantes de una situación dada permite restringir la búsqueda de alternativas a sólo aquéllas que sí los superarán. El **principio del factor limitante** establece que mediante la identificación y superación de los factores que se oponen de manera importante a una meta se puede seleccionar el mejor curso de acción.

## Heurística en la toma de decisiones<sup>5</sup>

A veces, cuando parece haber demasiadas alternativas entre las cuales elegir, los directivos confían en sus propias reglas de decisión. Estas reglas se conocen como

**Factor limitante** Algo que obstruye el logro de un objetivo deseado.

### Principio del factor limitante

Mediante la identificación y superación de los factores que se oponen de manera importante a una meta se puede seleccionar el mejor curso de acción.

<sup>4</sup> Trottman, Melanie, "Bad Weather, Tough Choices", *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 2006.

<sup>5</sup> Tversky, A. y D. Kahneman, 1974. "Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases", *Science*, 185, 1124-1131.



*heurísticas* y permiten hacer juicios complejos de manera más simple. Gracias a esta heurística, las decisiones pueden variar según las características o inclinaciones de quien las toma; estas preferencias individuales son el producto de las estructuras cognitivas de todos aquellos que deciden y son necesarias para evitar que quienes lo hacen se paralicen cuando analizan una gran cantidad de datos.<sup>6</sup> Los valores y las inclinaciones cognitivas de los altos directivos de las compañías se observan en las estrategias y la efectividad de las organizaciones.

En situaciones empresariales en las que hay demasiadas variables desconocidas puede ser necesario simplificar la heurística; por ejemplo, al decidir, los capitalistas de riesgo enfrentan la incertidumbre a un nivel inconsciente cuando evalúan a los empresarios desde la perspectiva de sus propios valores. Estos “valores” refuerzan la heurística de dichos capitalistas y pueden revelarse mediante las metáforas predominantes que utilizan.<sup>7</sup> Los gerentes deben ser conscientes de su propia heurística, de cómo puede sesgar sus decisiones e intentar compensarlas mediante un proceso de decisión exhaustivo.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Toma de decisiones humanas en oposición a las de las máquinas: y el ganador es...<sup>8</sup>

La primera competencia entre una máquina y seres humanos fue un concurso entre el *software* Watson (de IBM) y los mejores jugadores para resolver acertijos de Jeopardy, ¿adivinen qué? La computadora ganó.

Jeopardy, el exitoso programa de preguntas y respuestas comenzó a transmitirse en 1964; en esencia, su formato da pistas a los concursantes en forma de preguntas, y el concursante debe responder en forma de pregunta. Por ejemplo, en la categoría de geografía, ante la pista: “Es el único estado de la Unión Americana que se encuentra por debajo del Trópico de Cáncer”, debe contestar con la pregunta “¿Qué es Hawái?”.

Con el formato de Jeopardy, IBM Research desarrolló el *software* Watson, y no sólo para ganar el concurso en el programa, sino, más importante aún, para introducir una nueva generación de tecnología. De hecho, Watson no piensa, pero da respuestas a frases complicadas. El objetivo de este proyecto computacional fue entender e interactuar con el lenguaje natural, para lo cual utiliza los *clusters* de aproximadamente 750 computadoras poderosas que contienen la información de fuentes como World Book Encyclopedia, Wikipedia, libros del Proyecto Gutenberg y otras más. Los motores de búsqueda como Google no contestan preguntas, sino que usan palabras clave para buscar resultados.

Por supuesto que la tecnología de Watson se comercializará integrada a muchas aplicaciones que se desarrollarán; por ejemplo, IBM planea trabajar en conjunto con las universidades de Maryland y Columbia para desarrollar un asistente para médicos; además, planea trabajar en conjunto con Nuance Communications, creadora del popular *software* de reconocimiento de voz Dragon, Naturally Speaking.

El éxito de Watson en el programa de acertijos Jeopardy muestra la aplicación de la tecnología a problemas no estructurados que pudieran tener gran impacto en la toma de decisiones tanto gerenciales como de cualquier otro tipo.

<sup>6</sup> Daft, Richard y Karl E. Weick, “Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems”, *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 2, 1984, pp. 284-295.

<sup>7</sup> Cannice, Mark y Art Bell, 2010, “Metaphors used by Venture Capitalists: Darwinism, Architecture, and Myth”, *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*.

<sup>8</sup> Se han consultado diversas fuentes, incluyendo aquéllas que se encuentran en internet como <http://www.ibm.com/ibm100/us/en/icons/watson/>, consultado el 30 de julio de 2011; <http://www.pubquizusa.com/sample-questions.php?answers>, consultado el 30 de julio de 2011; y [http://en.wikipedia.org/wiki/Watson\\_\(artificial\\_intelligence\\_software\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Watson_(artificial_intelligence_software)), consultado el 30 de julio de 2011.



## Evaluación de alternativas

Una vez que se han determinado las alternativas apropiadas, el siguiente paso de la planeación es evaluarlas y seleccionar la que mejor contribuya a la meta, que es el punto final de la toma de decisiones, aunque éstas también deben hacerse en los otros pasos de la planeación: al seleccionar metas, elegir premisas decisivas e incluso al seleccionar alternativas.

### Factores cuantitativos y cualitativos

**Factores cuantitativos** Factores que se miden en términos numéricos.

**Factores cualitativos, o intangibles** Factores difíciles de medir numéricamente.

Al comparar los planes alternativos para alcanzar un objetivo es probable que las personas piensen sólo en **factores cuantitativos**, es decir, aquéllos que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o los varios costos fijos y operativos; nadie cuestionaría la importancia de este tipo de análisis, pero el éxito del proyecto estaría en riesgo si se ignoraran los **factores intangibles** o **cualitativos**, que son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambios tecnológicos o el clima político internacional. Hay numerosos casos en los que un excelente plan cuantitativo fue arruinado por una guerra imprevista, un buen plan de marketing vuelto inoperante por una prolongada huelga de transportistas o un razonable plan de préstamos entorpecido por una recesión económica. Estos ejemplos señalan la importancia de prestar atención a los factores cuantitativos y cualitativos cuando se comparan alternativas.

Para evaluar y comparar los factores intangibles de un problema de planeación tomar decisiones los gerentes deben primero identificar dichos factores, después, determinar si se les puede asignar una medida cuantitativa razonable; de no ser así, deben averiguar lo más que puedan sobre los factores: calificarlos en términos de su importancia, comparar su influencia probable en el resultado con la de los factores cuantitativos y luego llegar a una decisión, la cual puede dar un peso predominante a un solo intangible.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Lucha de titanes: Boeing en comparación con Airbus<sup>9</sup>

[www.boeing.com](http://www.boeing.com)  
[www.airbus.com](http://www.airbus.com)  
[www.lufthansa.com](http://www.lufthansa.com)  
[www.singaporeair.com](http://www.singaporeair.com)

Boeing y Airbus evaluaron muchos factores cuantitativos y cualitativos en su batalla por el liderazgo de la industria aeronáutica. A principios del año 2000, Airbus, una unidad de la European Aeronautic Defense & Space Co. (EAD), era el fabricante líder de aeronaves, por encima de la estadounidense Boeing, lo que probablemente la condujo a un exceso de confianza. Para superar al Boeing 747, la aeronave de 450 plazas que había dominado los cielos durante muchos años, la firma europea desarrolló el inmenso Airbus A380, sin embargo, en 2006 la fortuna pareció cambiar.

La producción del A380 se metió en problemas, lo que generó demoras a un costo muy alto para la compañía. Airbus subestimó la complejidad de la enorme aeronave y su sofisticado equipo: la instalación de sistemas de comunicación y entretenimiento en vuelo causó problemas importantes, la escasez de ingenieros calificados hizo difícil la introducción de modelos múltiples diseñados para competir con Boeing, aunado a que las luchas internas entre los gerentes de Airbus tampoco ayudaron a la compañía.

<sup>9</sup> Lunsford, J. Lynn y Daniel Michaels, "Bet on Huge Plane Trips Up Airbus", *The Wall Street Journal*, 15 de junio de 2006; Lunsford, J. Lynn y Daniel Michaels, "Boeing May Get Lift From Lufthansa", *The Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2006, "EU Vows Continuing Airbus Support", BBC News, 6 de diciembre de 2006; Michaels, Daniel y J. Lynn Lunsford, "Airbus Pitch: New A350 Was Worth Wait", *The Wall Street Journal*, 4 de diciembre de 2006; "Airbus-A Long Haul to Recovery", *The Economist*, 9 de diciembre de 2006, p. 70; Michaels, Daniel, "Airbus A380 Is Set to Gain Clearance", *The Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2006; Lunsford, J. Lynn, "Boeing Flight Plan for Growth", *The Wall Street Journal*, 5 de enero de 2007.

Varias aerolíneas reconsideraron sus decisiones y algunas de ellas colocaron sus pedidos con Boeing: Thai Airways, por ejemplo, consideraba cancelar sus pedidos de seis aviones; en diciembre de 2006, la aerolínea alemana Lufthansa anunció la adquisición del jumbo jet Boeing 747 actualizado, que había dominado el mercado de los jets; Singapore Airlines, una importante compradora de aeronaves nuevas, también se inclinó por la firma estadounidense al adquirir 20 aparatos 787 Dreamliners, bien recibidos por los clientes debido a su confort y eficiencia, y a que son menos costosos de operar y mantener que el Airbus A330 de la competencia. En respuesta, y para competir con el 787 de Boeing, Airbus desarrolló el A350; sin embargo, se esperaba que el Dreamliner entrara en servicio cuatro años antes que el A350 (2008 vs. 2012).

Para ayudar a Airbus a salir de sus problemas, la Unión Europea estimó continuar apoyando al fabricante, por lo que Boeing presentó una demanda ante la Organización Mundial de Comercio (OMC), alegando que los subsidios pagados para el desarrollo de los aviones Airbus eran ilegales; a su vez Boeing fue contrademanda por recibir subsidios estatales para desarrollar nuevas aeronaves.

Mientras los argumentos se dirimen en los tribunales, Airbus y Boeing continúan su batalla en el mercado; la posición dominante que Boeing tuvo en un inicio fue seguida por los éxitos de Airbus a principios del siglo XXI, no obstante, apenas unos años después, en 2006-2007, el panorama para Boeing parecía más favorable.

En el Salón Aeronáutico de París realizado en 2011 Airbus rompió récord al obtener 667 pedidos por su modelo A320neo que iniciará operaciones en 2015, el cual hasta el momento cuenta con 1 029 pedidos que lo consolidan como el modelo más popular en la historia de la aviación civil. Cabe mencionar que, al cierre de esta edición, Boeing seguía indeciso respecto a si renueva su modelo 737 por completo o si sólo le incorpora motores nuevos pues se trata de un vehículo que aún sigue siendo eficiente. Sin embargo la mayor competencia para Boeing es la Corporación de Aeronaves Comerciales de China (Comac) que es nueva en el mercado pero tiene potencial para incorporarse de forma decisiva. Aún no hay nada escrito en esta batalla entre titanes que continúa.



La capacidad del Boeing 747 (figura de arriba) es de alrededor de 450 pasajeros, mientras que la del Airbus A380 (figura de abajo), su rival más directo, es de 853.

## Análisis marginal

La evaluación de alternativas puede requerir la utilización de la técnica de **análisis marginal** para comparar el ingreso y el costo adicionales que surgen al aumentar la producción. Si el objetivo es maximizar las utilidades, la meta se alcanzará, como enseña la economía elemental, cuando ingreso y costo adicionales sean iguales; en otras palabras: si el ingreso adicional de una mayor cantidad es superior a su costo adicional, se obtendrán más utilidades al producir más, sin embargo, si el ingreso adicional de una mayor cantidad es menor a su costo adicional, puede obtenerse mayor utilidad al producir menos.

El análisis marginal puede utilizarse para comparar factores distintos a costos e ingresos; por ejemplo, para encontrar la producción óptima de una máquina podrían variarse los insumos contra la producción hasta que los insumos adicionales sean iguales a la producción adicional,

**Análisis marginal** Técnica que permite comparar el ingreso y el costo adicionales que surgen al aumentar la producción, en la evaluación de alternativas.

éste sería entonces el punto de eficiencia máxima de la máquina. O bien podría aumentarse la cantidad de subordinados que reportan a un gerente hasta el punto en que los ahorros en costos adicionales, la mejor comunicación y moral, y otros factores, sean iguales a las pérdidas adicionales en la efectividad de control, liderazgo y factores similares.

## Análisis de efectividad de costos

**Análisis costo-efectividad** Busca el mejor índice costo-beneficio.

Una mejoría o variación del análisis marginal tradicional es el **análisis de costo-efectividad** o análisis costo-beneficio, que busca el mejor índice entre el costo y el beneficio; lo que se traduce en, por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de llegar a un objetivo u obtener el mayor valor de un gasto determinado.

### PERSPECTIVA EMPRESARIAL

#### Entrevista con Jeb Miller, socio capitalista de riesgo en JAFCO Ventures, sobre el proceso de decisiones de inversión<sup>10</sup>

JAFCO Ventures se enfoca en inversiones de riesgo adaptables a las primeras etapas en los sectores de tecnología de la información e internet. Jeb Miller se unió a la empresa en 2009 como socio general, traía consigo 15 años de experiencia de trabajo como capitalista de riesgo, ejecutivo operativo y banquero de inversiones con empresas de primera etapa en tecnologías de la información. Jeb ha enfocado sus inversiones hacia los sectores del *software*, internet e infraestructura de TI y es un apasionado en formar equipo con emprendedores para ayudar a construir empresas exitosas. Antes de unirse a JAFCO, Jeb fue director del US Growth Fund dentro del Carlyle Group, una de las empresas privadas de inversión en valores de renta variable más grandes del mundo.

Se solicitó al señor Miller que compartiera su punto de vista sobre el proceso de toma de decisiones en inversión, específicamente, acerca de cómo decidía JAFCO Ventures qué nuevo negocio financiar, a lo que indicó: “Los tres principales puntos que JAFCO Ventures valora para la decisión de una inversión son el tamaño de la oportunidad de mercado, la naturaleza singular y problemática de la tecnología o su modelo de negocio, o ambos, y la calidad del equipo”. Explicó además que un mercado suficiente es un requisito previo para una inversión exitosa, ya que es muy difícil generar un gran retorno en un mercado limitado; remarcó que JAFCO Ventures dedica mucho tiempo a realizar las investigaciones previas respecto a la naturaleza de la tecnología, ya que es allí donde se esfuerzan en elegir a los ganadores emergentes, justificó este esfuerzo apuntando que “... la historia ha demostrado que una empresa líder en un sector emergente del mercado generalmente captura la mejor parte del retorno de las inversiones en ese sector”.

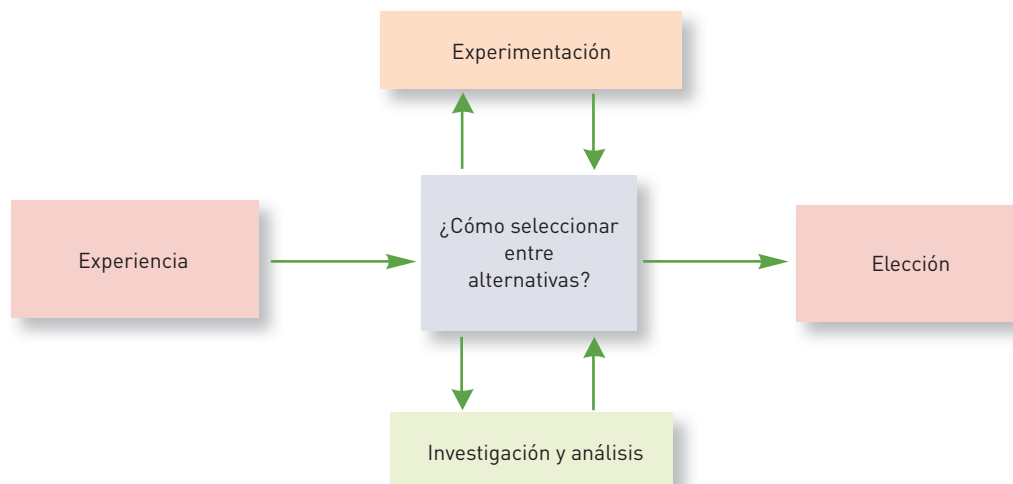
El señor Miller destacó que el tercer componente (la calidad del equipo) es en el que ellos, como capitalistas de riesgo, más pueden ayudar después de una inversión, al aumentar el equipo técnico fundador con expertos empresariales y funcionales de las redes de talento con las que han trabajado a lo largo de los años. Para concluir compartió otros tres puntos que JAFCO Ventures valora: “La calidad de las empresas de capital de riesgo para primeras etapas con las que ellos han coinvertido, la eficiencia del capital en el plan de negocios y el valor estratégico de una tecnología emergente para las industrias que se verán beneficiadas”. En esta entrevista quedó claro que JAFCO Ventures emplea un proceso de decisión racional y exhaustivo para aumentar las posibilidades de elegir ganadores y desarrollar estas nuevas empresas hasta lograr todo su potencial.

<sup>10</sup> Entrevista que Mark Cannice realizó por correo electrónico al señor Jeb Miller, socio general de JAFCO Ventures, el 11 de agosto de 2009.

## Seleccionar una alternativa: tres enfoques

Al seleccionar entre alternativas, los gerentes pueden utilizar tres enfoques básicos:

1. Experiencia.
2. Experimentación.
3. Investigación y análisis (figura 6.1).



**Figura 6.1** Bases para la selección entre cursos de acción alternativos.

### Experiencia

La dependencia en la experiencia anterior quizá tiene más importancia de la que merece en la toma de decisiones. Es común que los gerentes experimentados creen —a menudo sin percatarse de ello— que los éxitos que han logrado y los errores que han cometido les orientan casi infaliblemente hacia el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada conforme mayor sea la experiencia del gerente y más alto el puesto al que haya escalado en la organización.

En cierto grado la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, toma de decisiones y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio (que a veces raya en la intuición). Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores, ello es claro en gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna.

Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso porque:

1. Muy pocas personas reconocen las razones que subyacen a sus errores o fracasos.
2. Las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas: las buenas decisiones deben evaluarse frente a los sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

En cambio, si una persona analiza su experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y extrae de ella los motivos fundamentales de éxitos o fracasos, puede serle útil como base para el análisis de decisiones. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, una promoción de productos exitosa o cualquier otra decisión con buenos resultados puede proporcionar datos útiles para esa destilación. Así como los científicos no vacilan en construir sobre las investigaciones de otros y consideran ridículo simplemente replicarlas, los gerentes pueden aprender mucho de los demás.

## Experimentación

Una forma evidente de decidir entre alternativas es probar una de ellas y ver qué ocurre. En la investigación científica a menudo se utiliza la experimentación, y también se sostiene que debería utilizarse con más frecuencia en la administración y que la única forma en que un gerente puede estar seguro de que algunos planes son correctos (en especial dados los factores intangibles) es probar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor.

Probablemente la técnica experimental sea la más cara de todas, sobre todo si un programa exige fuertes gastos de capital y personal, y si la empresa no puede darse el lujo de probar a profundidad varias alternativas; además, después de haber probado un experimento, aún puede haber dudas respecto de lo que se probó, ya que el futuro no puede replicar al presente. Por tanto, esta técnica sólo puede utilizarse después de considerar otras alternativas.

En cambio, hay muchas decisiones que no pueden tomarse hasta que el experimento haya establecido el mejor curso de acción. Incluso las reflexiones más cuidadosas sobre la experiencia o investigación no aseguran decisiones correctas a los gerentes, lo que se ilustra mejor en, por ejemplo, la planeación de un nuevo avión.

Un fabricante de aeronaves puede recurrir a la experiencia personal, de otros fabricantes y de usuarios de aviones nuevos; ingenieros y economistas pueden hacer extensos estudios de estrés, vibración, consumo de combustible, velocidad, asignación de espacios y otros factores, pero estos estudios no responden a todas las preguntas relativas a las características de vuelo y economía de un avión exitoso; por tanto, casi siempre se requiere cierta experimentación en el proceso de selección del curso de acción correcto. Por lo regular se construye y prueba un avión de primera producción, o prototipo, y sobre la base de estas pruebas se producen aviones según el diseño revisado y mejorado.

La experimentación también se utiliza de otras maneras: una empresa puede probar un producto nuevo en cierto mercado antes de extender su venta a nivel nacional; a menudo se prueban técnicas organizacionales en una sucursal o planta antes de aplicarse en toda la compañía, o bien puede ponerse a prueba a un candidato a un puesto gerencial durante las vacaciones del titular.

## Investigación y análisis

Cuando hay que tomar decisiones importantes, una de las técnicas más efectivas para seleccionar entre alternativas es la de investigación y análisis, enfoque que conlleva la resolución de un problema mediante su previa comprensión, lo que supone la búsqueda de las relaciones entre las variables, restricciones y premisas más decisivas que afectan la meta perseguida, es el enfoque de lápiz y papel (o mejor, de computadora e impresora) en la toma de decisiones.

Resolver un problema de planeación requiere desglosarlo en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos, probablemente el estudio y análisis sea mucho más barato que la experimentación: las horas dedicadas y hojas de papel utilizadas en los análisis casi siempre cuestan mucho menos que probar las diversas alternativas. En la manufactura de aviones, por ejemplo, si una investigación cuidadosa no precede a la construcción y prueba del avión prototipo y sus partes, los costos resultantes serán enormes.

Un paso importante en el enfoque de investigación y análisis es desarrollar un modelo que simule el problema. Así, a menudo los arquitectos construyen modelos de edificios en la forma de extensos planos o interpretaciones tridimensionales; por su parte, los ingenieros prueban modelos de las alas de aviones y misiles en un túnel de viento. Pero la simulación más útil sea tal vez la representación de las variables en una situación problema mediante términos y relaciones matemáticas. Conceptualizar un problema es un paso importante hacia su solución, las ciencias físicas dependen desde hace mucho de los modelos matemáticos para hacerlo y es alentador ver que este método se aplica a la toma de decisiones gerenciales.



## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### La decisión de Boeing de volverse digital en el desarrollo del 777<sup>11</sup>

El modelo 777 de Boeing es muy probablemente una de las aeronaves más avanzadas del mundo; sin embargo, su aspecto más innovador es la forma como se construyó: diseño 100% digital de tres dimensiones mediante tecnología CAD/CAM. Volverse digital fue una decisión difícil para Boeing, con el nuevo sistema los ingenieros pueden ver en pantalla el diseño y preensamblar las más de tres millones de partes del avión y sus 132 500 partes de ingeniería única. Este nuevo enfoque, un cambio de paradigma, requirió nuevas relaciones con proveedores y clientes, por ejemplo, la compañía solicitó ideas de ocho aerolíneas para el modelo 777, y planeadores, ingenieros y diseñadores de herramientas trabajaron juntos de manera interna como equipo y dispusieron de información actualizada sobre el proceso de desarrollo. Antes los ingenieros y mecánicos trabajaban en algunas simulaciones a tamaño natural para ver si las partes se ajustaban o no, y los problemas ocasionaban reprocesos costosos; recientemente Boeing empezó a utilizar un sistema CAD inteligente y avanzado (llamado ICAD) que permite cambios importantes en el diseño. Hoy las tecnologías emergentes ayudan en la toma de decisiones, y así lo harán en el futuro.

[www.boeing.com](http://www.boeing.com)



El modelo 777 de Boeing es un vehículo 100% digital de tres dimensiones que se construyó mediante tecnología CAD/CAM.

## Decisiones programadas y no programadas



Puede distinguirse entre decisiones programadas y no programadas; una **decisión programada**, como ilustra la figura 6.2, se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Por ejemplo, los operadores de tornos tienen especificaciones y reglas que les inclinan si la parte que fabricaron es aceptable, tiene que descartarse o debe reprocesarse; otro ejemplo de decisión programada es el resurtido de artículos estándar del inventario. Este tipo de decisión se utiliza para un trabajo rutinario y repetitivo: se relaciona sobre todo con criterios preestablecidos, de hecho es la toma de decisiones por precedencia.

### Decisiones programadas

Se utilizan para trabajos estructurados o rutinarios.

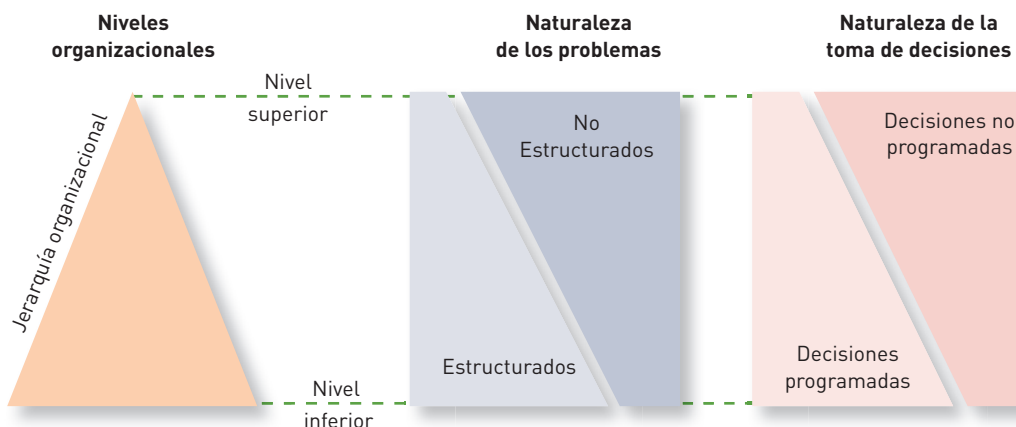


Figura 6.2 Naturaleza de los problemas y de la toma de decisiones en la organización.

<sup>11</sup> "Taking Off: Boeing", *Fortune*, 9 de noviembre de 1993, pp. 53-54; Taninecz, George, "Blue Sky Meets Blue Sky", *Industry Week*, 18 de diciembre de 1995, pp. 48-52, y Boeing, en: [www.boeing.com/commercial/777family/index.html](http://www.boeing.com/commercial/777family/index.html), consultado el 30 de julio de 2011.

**Decisiones no programadas**

Se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas y mal definidas de naturaleza no recurrente.

Las **decisiones no programadas** se emplean en situaciones no estructuradas, nuevas o mal definidas de naturaleza no recurrente. Ejemplos de ello son la introducción de la computadora Macintosh de Apple Computer o el desarrollo del auto Audi de doble tracción para pasajeros. De hecho, en general, las decisiones estratégicas son de tipo no programadas, ya que devienen de juicios subjetivos.

La mayoría de las decisiones no son del tipo completamente programadas ni del tipo *no programadas*: son una combinación de ambas. Como ilustra la figura 6.2, los gerentes de alto nivel toman la mayoría de las decisiones no programadas, esto porque tratan con problemas no estructurados. Los problemas a niveles inferiores de la organización a menudo son rutinarios y están bien estructurados, lo cual requiere menos discreción en las decisiones de gerentes y no gerentes.

Las decisiones no programadas se emplean en las situaciones no estructuradas, nuevas y no bien definidas de naturaleza no recurrente.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Louis Gerstner, en IBM, como tomador de decisiones<sup>12</sup>

[www.ibm.com](http://www.ibm.com)

Al principio parecería poco probable que un gerente con carrera en RJR Nabisco y American Express fuese la persona que dirigiera una compañía de orientación técnica como IBM para sacarla de su difícil situación en 1993; sin embargo, eso fue precisamente lo que Louis Gerstner hizo con dos decisiones clave:

1. No dividió la compañía.
2. Se enfocó en el negocio de servicio, y para 2001 su negocio mundial era el área de más rápido crecimiento.

A pesar de la alta demanda de tiempo derivada de sus responsabilidades laborales, se dio la oportunidad para dedicarse a las causas sociales, en especial las relacionadas con las escuelas.

Una de las decisiones estratégicas de Gerstner fue en el mercado de servidores, donde Sun Microsystems dominaba con sus servidores UNIX. Por su parte, IBM fue capaz de reducir sus precios y, por tanto, puso a sus competidores (Sun, Hewlett-Packard y Compaq) bajo presión extrema.

Así, como gerente de alto nivel, Gerstner debió equilibrar sus recursos de tiempo entre tomar decisiones estratégicas y tácticas, decidir entre productos o servicios, planeación mundial o doméstica, y formular estrategias y su instrumentación, además de equilibrar su energía entre acciones organizacionales y socialmente responsables.



## Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo

Casi todas las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre; sin embargo, su grado variará entre la certidumbre relativa y la gran incertidumbre. Tomar decisiones supone ciertos riesgos.

En una situación con certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tomen una decisión; asimismo, la información está disponible y se considera confiable, además de que se conocen las relaciones de causa y efecto que le subyacen.

<sup>12</sup> "The Top 25 Managers: Louis V. Gerstner Jr., IBM", *Business Week*, 14 de enero de 2002, p. 54; Park, Andrew, Peter Burrows y Spencer E. Ante, "How Low Can Big Blue Go", *Business Week*, 22 de octubre de 2001, pp. 56-57; Vogelstein, Fred, "Sun on the Ropes", *Business Week*, 7 de enero de 2002, pp. 82-87; Kirkpatrick, David, "The Future of IBM", *Fortune*, 18 de febrero de 2002, p. 70.

En cambio, en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o no, además de que no pueden evaluar las interacciones de sus diferentes variables; por ejemplo, una compañía que decide extender su operación a un país que no le es familiar, sabe, por tanto, muy poco sobre la cultura, leyes, ambiente económico y política de éste, más incertidumbre tendrá aún respecto a uno cuya situación política sea tan volátil que incluso los expertos no puedan anticipar un posible cambio de gobierno.

En una situación con riesgos la información real puede existir, aunque incompleta. Para mejorar la toma de decisiones podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, por ejemplo, modelos matemáticos, y es posible utilizar la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.

Todas las personas que deciden de forma inteligente y enfrentan la incertidumbre querrían conocer el grado y la naturaleza del riesgo que están corriendo al elegir un curso de acción. Una de las deficiencias al utilizar los enfoques tradicionales de investigación de operaciones para la solución de problemas es que muchos de los datos utilizados en un modelo son sólo estimados y otros están basados en probabilidades. La práctica típica es hacer que el personal especializado presente *los mejores estimados*.

Prácticamente cada decisión se basa en la interacción de diversas variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, aunque, quizá, un grado relativamente alto de probabilidad. Así, la determinación de lanzar un nuevo producto podría depender de una cantidad de variables decisivas: el costo de introducirlo y producirlo, la inversión de capital que se requerirá, el precio que se le pueda fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total que representará.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Entrevista con Girish Acharya, director de ingeniería del Centro de Inteligencia Artificial de SRI, sobre administrar para la innovación<sup>13</sup>

Girish Acharya es director de ingeniería en el Centro de Inteligencia Artificial de SRI International en Palo Alto, California, Estados Unidos. SRI International, fundada en 1946 como el Instituto de Investigación de Stanford (SRI), es una organización independiente sin fines de lucro, líder en investigación, que realiza investigación y desarrollo patrocinados por sus clientes para departamentos gubernamentales, negocios y fundaciones. Con más de dos mil empleados, ha estado a la vanguardia de la innovación durante los últimos sesenta años. Muchas de sus innovaciones, entre ellas el ratón para las computadoras, la interfaz para las computadoras personales, los nombres de los dominios de internet, la comunicación móvil y la televisión de alta definición, se han convertido en parte de nuestra vida diaria.

Acharya gestiona varios proyectos innovadores en SRI; por ejemplo, trabajó en la integración de CALO/PAL, un ambicioso esfuerzo por crear la siguiente generación de asistentes personales cognitivos que aprenden y se adaptan. En este proyecto participaron 22 instituciones líderes en investigación, entre las cuales estuvieron universidades y empresas comerciales. Se preguntó a Girish cuál creía que era el secreto detrás del éxito de SRI en la innovación, a manera de respuesta citó un pasaje del libro *Innovation. The Five Disciplines for Creating What Customers Want*, escrito por Curt Carlson, director ejecutivo de SRI, y William W. Wilmot. Los autores de dicha publicación aseguran que el éxito en la innovación proviene de trabajar en los problemas que son no sólo interesantes, sino importantes. También perfilan cinco aspectos esenciales de la innovación exitosa, a saber: necesidades importantes, creación de valor, campeones de liderazgo en la innovación, equipos de innovación y compromiso con la organización.<sup>14</sup> Girish sostiene que

<sup>13</sup> Entrevista por correo electrónico que Mark Cannice realizó a Girish Acharya, de SRI International, el 18 de agosto de 2009.

<sup>14</sup> Carlson, Curtis R. y William W. Wilmot, *Innovation. The Five Disciplines for Creating What Customers Want*, Nueva York: Crown Business, Random House, 2006.

... la innovación comienza desde la base y se acerca al problema. Cada departamento tiene un presupuesto interno para investigación y desarrollo con el fin de promover nuevas ideas, y obtiene la tutoría requerida. Conforme las ideas ganan impulso, la alta gerencia provee un entorno favorable para llevarlas al siguiente nivel y mantiene el motor de la innovación resoplado continuamente.

Se pidió a Girish que nos dijera su opinión sobre qué mantenía a las personas creativas e innovadoras en SRI, y contestó:

Hay muchos factores, pero los tres más importantes son la pasión, la disciplina y los equipos multidisciplinarios. Las personas se apasionan por lograr un efecto y marcar una diferencia; la pasión las mantiene en la búsqueda de la siguiente gran cosa en un mundo que es una montaña rusa de innovación... SRI International sigue un enfoque disciplinado hacia la innovación, y usa el análisis NABC (siglas en inglés para necesidad, enfoque, beneficios y competencia), mismo que emplea regularmente para estimular las ideas y pugnar por un mejor producto. Por último, SRI International ha logrado avances sobresalientes gracias a su habilidad para reunir a empleados de diversos orígenes y trayectorias para resolver problemas importantes.

El señor Acharya tiene una maestría en ingeniería en el IIT de Kanpur, India, y en la Universidad de Toronto, además de una maestría en Administración de Negocios de la Haas School of Business; antes de llegar a SRI, fue consultor ejecutivo en HP, donde ayudó a diseñar e instrumentar el puente de administración de contenido de la firma entre cientos de comunidades de autores y editores. Esperamos que la propia diversidad de sus antecedentes aporte gran valor al proceso de innovación. ¿Qué destrezas y experiencias diversas puede desarrollar usted en los próximos años?



## Creatividad e innovación<sup>15</sup>

**Creatividad** Habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas.  
**Innovación** El uso de nuevas ideas.

Puede distinguirse entre creatividad e innovación. El término **creatividad** casi siempre se refiere a la habilidad y el poder de desarrollar nuevas ideas; la **innovación**, en cambio, significa el uso de estas ideas. En una organización esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este análisis se concentra en el proceso creativo, supone que las organizaciones no sólo generan nuevas ideas, sino que las traducen en aplicaciones prácticas.

### Proceso creativo

**Proceso creativo** Consta de cuatro fases: escaneo inconsciente, intuición, percepción y formulación lógica o verificación.

El **proceso creativo** pocas veces es simple y lineal, más bien consiste en cuatro fases que se traslapan e interactúan:

1. Escaneo inconsciente.
2. Intuición.
3. Percepción.
4. Formulación lógica.

1. El *escaneo inconsciente*, es difícil de explicar porque está más allá del estado consciente. Este escaneo casi siempre requiere la absorción en el problema, que puede no estar claro en la mente; sin embargo, a menudo los gerentes que trabajan bajo restricciones de tiempo toman decisiones prematuras en lugar de tratar a fondo los problemas ambiguos y mal definidos.

<sup>15</sup>Véase también el análisis de la intuición en la toma de decisiones, de Dane, Erik y Michael G. Pratt, "Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making", *The Academy of Management Review*, enero de 2007, pp. 32-33.

2. La *intuición* conecta al inconsciente con el consciente. Esta etapa puede suponer una combinación de factores que pueden parecer contradictorios al principio; por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura de división descentralizada con control centralizado, conceptos que parecen contradecirse entre sí; sin embargo, la idea tiene sentido cuando se reconocen los principios subyacentes de:
- a) Hacer responsable de las operaciones al gerente general de cada división.
  - b) Mantener un control centralizado en la casa matriz sobre ciertas funciones.



Se requirió de la intuición de dos grandes líderes corporativos para constatar que estos dos principios podían interactuar en el proceso gerencial. La intuición requiere tanto tiempo para funcionar como que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Así, debe pensarse a fondo en el problema. Diversas técnicas promueven el razonamiento intuitivo, como la lluvia de ideas (*brainstorming*).

3. La *percepción*, tercera fase del proceso creativo, es en mayor grado el resultado de un arduo trabajo; por ejemplo, se necesitan muchas ideas para el desarrollo de un producto útil, o bien un servicio o un proceso nuevos. Lo interesante es que la percepción se puede presentar cuando el pensamiento no está directamente enfocado en el problema que nos ocupa. Más aún, las nuevas percepciones pueden durar sólo unos minutos y los gerentes efectivos se benefician de tener papel y lápiz a la mano para tomar nota de sus ideas creativas.
4. La última fase del proceso creativo es la *formulación lógica o verificación*. La percepción necesita probarse mediante la lógica o el experimento. Esto puede lograrse al continuar con el trabajo sobre una idea o al escuchar los comentarios de otros. La idea de Brown y Sloan de la descentralización, por ejemplo, tuvo que ser probada contra la realidad organizacional.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Innovación en India: microfinanciamiento<sup>16</sup>

La innovación no está restringida a grandes empresas con grandes presupuestos para investigación y desarrollo. En India, los grupos de autoayuda (SHG), conformados por entre 12 y 15 mujeres, se organizan para obtener créditos de grandes bancos. Mientras que los individuos no los obtienen, los grupos sí. Los miembros del grupo analizan qué proyecto debe financiarse y cómo deben fijarse las prioridades. Estos grupos conocen bien el ambiente local y pueden identificar las necesidades y oportunidades de la comunidad; también supervisan cómo se emplea el dinero, de hecho, las tasas de pago de los créditos llegan hasta 99.5%. Este acuerdo innovador de microfinanciamiento es un ejemplo de decisión e innovación al nivel inferior.

## Lluvia de ideas (*brainstorming*)<sup>17</sup>

La creatividad puede enseñarse y el pensamiento creativo es, a menudo, el fruto de muchos esfuerzos. Algunas técnicas se enfocan en interacciones de grupo y otras en acciones individuales; una de las más conocidas para facilitar la creatividad fue desarrollada por Alex F. Osborn, a quien se le ha llamado el *Padre de la Lluvia de Ideas*.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Prahalad C. K. y M. S. Krishnan, *The New Age of Innovation*, Nueva York: McGraw-Hill, 2008, p. 5.

<sup>17</sup> Véase también Lichtfield, Robert C., "Brainstorming: A Goal-Based View", *The Academy of Management Review*, julio de 2008, pp. 649-668.

<sup>18</sup> Osborn, Alex F., *Applied Imagination*, 3a edición revisada, Nueva York: Scribner, 1963.

El propósito de este enfoque es mejorar la solución de problemas al encontrar soluciones nuevas o atípicas. En una sesión de lluvia de ideas se busca la multiplicación de éstas. Las reglas son las siguientes:

- No se critica ninguna idea.
- Cuanto más radicales sean las ideas, mejor.
- Se insiste en la cantidad de la producción de ideas.
- Se alienta a que los demás mejoren las ideas.

La lluvia de ideas, que destaca el pensamiento en grupo, tuvo una gran aceptación después de su introducción, aunque el entusiasmo fue opacado por investigaciones que demostraron que los individuos podían desarrollar mejores ideas trabajando solos que en grupo; sin embargo, investigación adicional mostró que en algunas situaciones el enfoque de grupo puede funcionar mejor. Éste puede ser el caso cuando la información se distribuye entre varias personas, o cuando la peor decisión del grupo es más aceptable que la mejor decisión individual, que, por ejemplo, puede tener la oposición de quienes deben instrumentarla. También la aceptación de las nuevas ideas es generalmente mayor cuando la decisión la toma el grupo a cargo de su instrumentación.

Las compañías comprendieron que podían beneficiarse de vender productos de bajo costo en otros países. Por ejemplo, la unidad de cuidados a la salud de General Electric desarrolló una máquina para realizar electrocardiogramas para los médicos de China e India. Tradicionalmente las innovaciones se desarrollaban primero en Estados Unidos, Europa y Japón, ahora algunas de las innovaciones provienen de países pobres. De hecho, algunas compañías estadounidenses envían a sus gerentes de innovación a países menos desarrollados y la investigación se realiza en el extranjero. Otro ejemplo es Hewlett-Packard, la cual tiene un laboratorio de investigación en India: la innovación puede originarse en países desarrollados, en vías de desarrollo o poco desarrollados.

## Limitaciones del análisis de grupo tradicional

Aun cuando la técnica de lluvia de ideas puede generar ideas creativas, sería incorrecto asumir que la creatividad florece sólo en grupos; de hecho, la acostumbrada reunión en grupo puede inhibir la creatividad. Por ejemplo, los miembros de un grupo pueden seguir una idea con la exclusión de otras alternativas; los expertos en un tema pueden no estar dispuestos a expresar sus ideas en un grupo por temor a ser ridiculizados; los gerentes de menor nivel jerárquico pueden sentirse inhibidos para expresar sus puntos de vista ante un grupo con gerentes de mayor jerarquía; las presiones a conformarse pueden desalentar la expresión de opiniones divergentes; la necesidad de llevarse bien con otros puede ser más fuerte que la de explorar alternativas creativas —aunque impopulares— para la solución de un problema, y, por último, ya que tienen que llegar a una decisión, los grupos pueden evitar el esfuerzo de buscar datos relevantes a una decisión.

<sup>19</sup> Jana Reena, "Inspiration from Emerging Economies", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, pp. 38-41.



Las compañías tienen estrategias diferentes para promover la innovación; por ejemplo, en Johnson & Johnson se alienta a las unidades operativas autónomas a innovar y su cultura organizacional permite el fracaso; por su parte, 30% de las ventas de Rubbermaid se derivan de productos que tienen menos de cinco años de antigüedad; Hewlett-Packard alienta a los investigadores a dedicar 10% de su tiempo a sus proyectos preferidos y Merck asigna tiempo y recursos a sus investigadores para trabajar en productos de alto riesgo con potencial de grandes beneficios; Dow Corning y General Electric emprenden proyectos conjuntos con sus clientes para desarrollar nuevos productos; uno de los maestros de la innovación es la Minnesota Mining & Manufacturing (3M).

Cuando escuchamos hablar de 3M pensamos en innovación: su ambiente organizacional promueve el pensamiento creativo y la tolerancia frente a nuevas ideas. Aun cuando en 1995 el desempeño financiero no fue tan bueno respecto a otros años, la compañía cumplió su meta de obtener al menos 30% de sus ventas de productos que tuvieran menos de cuatro años de antigüedad. Allí se promueve la innovación continua mediante la regla de 15%, que sugiere que los investigadores dediquen ese porcentaje de su tiempo a actividades que no estén relacionadas con su proyecto principal.

La compañía está muy descentralizada: sus 8 300 investigadores trabajan en varios y distintos laboratorios, lo que genera redundancia; en teoría, los laboratorios principales y los centros de desarrollo deberían realizar la investigación, en tanto que los otros, el desarrollo; sin embargo, en la práctica lo más común es que no funcione así, ya que la compañía opera con pocas reglas y no tiene una estrategia en el sentido tradicional, en vez de ello se orienta por dos principios:

1. Ser muy innovadora.
2. Satisfacer al cliente en todos los aspectos.

Sin importar lo que frene la innovación, como la planeación excesiva o la intolerancia hacia los errores, es necesario eliminarlo; además, es obligatorio compartir la información. Aun cuando las medidas financieras actúan como control, el verdadero control proviene de los colegas, quienes revisan el trabajo de unos y otros.

El proceso de innovación típico en 3M funciona como sigue: cuando una persona de la organización tiene la idea de un nuevo producto, forma un equipo integrado por individuos de las áreas funcionales, como el departamento técnico, manufactura, marketing, ventas y, en ocasiones, finanzas (la compañía también alienta a los clientes para que contribuyan con sus ideas), luego, los miembros del equipo trabajan en el diseño del producto, la producción y el marketing; más allá, exploran varios usos del producto, y su mayor recompensa es el éxito de éste.

Las reglas o pautas son bastante simples: desarrollar tolerancia al fracaso, recompensar a los que tienen la idea de un buen producto y que pueden formar un buen equipo de acción para promoverlo, establecer relaciones estrechas con los clientes, compartir tecnología con otros en la compañía, conservar el proyecto vivo al asignarle tiempo o recursos financieros y mantener pequeñas las divisiones.

El futuro dirá si la innovación continuará siendo un factor clave del éxito para 3M.

[www.jnj.com](http://www.jnj.com)  
[www.rubbermaid.com](http://www.rubbermaid.com)  
[www.hp.com](http://www.hp.com)  
[www.dowcorning.com](http://www.dowcorning.com)  
[www.ge.com](http://www.ge.com)  
[www.3m.com](http://www.3m.com)

## El gerente creativo<sup>21</sup>

A menudo se asume que la mayoría de las personas no son creativas y que tienen poca habilidad para desarrollar nuevas ideas. Este supuesto, por desgracia, puede ser perjudicial para la organiza-

<sup>20</sup> Stewart, Thomas A., "3M Fights Back", *Fortune*, 5 de febrero de 1996, pp. 94-99; "3M and Then There Were Two", *The Economist*, 18 de noviembre de 1995, pp. 74-75; Arndt, Michael, "3M: A Lab for Growth?", *Business Week*, 21 de enero de 2002, pp. 50-51; 3M Worldwide, en: <http://www.3m.com>, consultado el 8 de noviembre de 2008.

<sup>21</sup> Véase también Anderson, Joseph V., "Weirder than Fiction: The Reality and Myths of Creativity", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1992, pp. 40-47.

ción, ya que en el ambiente apropiado prácticamente todas las personas son capaces de ser creativas —aunque el grado de creatividad varía de manera considerable entre los individuos—.

En términos generales, las personas creativas son inquisitivas y presentan muchas ideas nuevas y originales: pocas veces están satisfechas con el *statu quo*. Aun cuando son inteligentes, no sólo dependen del proceso racional, sino que también incluyen los aspectos emocionales de su personalidad en la solución de problemas. Además, parecen estar sumamente interesadas por resolver un problema, al grado de la tenacidad. Los individuos creativos son los que objetan el conformismo y se consideran diferentes.

Sin lugar a duda las personas creativas pueden hacer grandes contribuciones a una empresa, aunque, también, ocasionarle dificultades. El cambio, como lo sabe cualquier gerente, no siempre es popular y a menudo tiene efectos secundarios indeseables e inesperados; de igual modo, las ideas originales que se persiguen con tenacidad pueden frustrar a otros e inhibir el funcionamiento fluido de una organización. Por último, los individuos creativos pueden causar problemas al ignorar las políticas, las reglas y reglamentos establecidos. John Kao, que enseñó en la Harvard Business School, sugiere que las personas creativas deben tener la libertad suficiente para seguir sus ideas, pero no tanta que pierdan el tiempo o no tengan el necesario para colaborar con otros en la búsqueda de metas comunes; también sugiere que los gerentes se visualicen como músicos de jazz, quienes siguen una serie de partituras, pero tienen la suficiente libertad para hacer variaciones.<sup>22</sup>

Como resultado, la creatividad de la mayoría de los individuos es quizá en muchos casos subutilizada, a pesar del hecho de que las innovaciones originales pueden ser de gran beneficio para la empresa. Para cultivar la creatividad, en especial en el área de planeación, pueden utilizarse técnicas individuales y de grupo efectivas. Aun así, recuérdese que la creatividad no es un sustituto del juicio gerencial: es el gerente quien debe determinar y sopesar los riesgos involucrados al seguir ideas originales y traducirlas en prácticas innovadoras.

## Resumen

La toma de decisiones consiste en seleccionar un curso de acción de entre varias alternativas: es el núcleo de la planeación. Los gerentes deben elegir sobre la base de la racionalidad limitada o ligada, es decir, a la luz de todo lo que pueden informarse sobre una situación, que puede no ser todo lo que deberían saber. *Sufisacer* es un término que a veces se utiliza para describir la selección de un curso de acción que, dadas las circunstancias, sea satisfactorio.

Como casi siempre hay alternativas (a menudo muchas) para un curso de acción, los gerentes deben reducirlas a las pocas que permitan operar dentro de los factores limitantes: los que se oponen en el camino de lograr un objetivo deseado; por tanto, las alternativas se evalúan en términos de factores cualitativos y cuantitativos. Otras técnicas para evaluar alternativas son el análisis marginal y el análisis de la efectividad del costo; la experiencia, la experimentación, la investigación y el análisis entran en juego al seleccionar una alternativa.

Por otra parte, hay diferencias entre decisiones programadas y no programadas: las primeras son adecuadas para problemas estructurados o rutinarios y son las que toman, sobre todo, gerentes de menor nivel jerárquico y no gerentes; en cambio, las decisiones no programadas se utilizan para problemas no estructurados y no rutinarios, y casi siempre las toman gerentes de mayor nivel jerárquico.

<sup>22</sup> "Mr. Creativity", *The Economist*, 17 de agosto de 1996, p. 55.

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de al menos cierta incertidumbre, que supone la interacción de varias variables importantes y ciertos riesgos. Los administradores que se enfrentan a la incertidumbre deben conocer el grado y la naturaleza del riesgo que asumen al elegir un curso de acción.

Para la administración efectiva son importantes la creatividad, esto es, la habilidad y poder de desarrollar nuevas ideas, y la innovación, que es la utilización de estas ideas. El proceso creativo consiste en cuatro fases que se traslapan: escaneo inconsciente, intuición, percepción y formulación lógica. Una técnica popular para fortalecer la creatividad es la lluvia de ideas. Los individuos creativos pueden hacer una gran contribución a la empresa, pero al mismo tiempo crear problemas, porque no siguen las reglas de comportamiento generalmente aceptadas.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Análisis de efectividad de costos  
Análisis marginal  
Creatividad  
Decisiones no programadas  
Decisiones programadas  
Factores cualitativos  
Factores cuantitativos  
Gerente creativo  
Innovación

Lluvia de ideas  
Principio del factor limitante  
Proceso creativo  
Racionalidad limitada o ligada  
*Sufisfacer*  
Toma de decisiones  
Toma de decisiones bajo certidumbre, incertidumbre y riesgo  
Tres enfoques para seleccionar una alternativa

## PARA ANALIZAR

1. ¿Por qué se considera a la experiencia no sólo como una base costosa para la toma de decisiones, sino también peligrosa? ¿Cómo puede un gerente hacer un mejor uso de la experiencia?
2. En un problema de decisiones que conozca, ¿cómo y dónde aplicaría usted el principio del factor limitante? ¿Aplicó este principio al seleccionar la clase o la parte de la clase a la que asiste? ¿De qué manera?
3. Identifique cinco problemas de decisiones y recomiende decisiones programadas o no programadas. Si los ejemplos son de un entorno organizacional, ¿ocurrieron en los niveles superiores o inferiores?
4. *La toma de decisiones es la principal tarea del gerente. Comente.*
5. Piense en un problema resuelto mediante creatividad. ¿La solución provino de un estudio en grupo o de un esfuerzo individual? Reconstruya las fases del proceso creativo.

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

Su jefe le ofrece una promoción a un puesto en un lugar que no le agrada a su familia. Haga las suposiciones necesarias y luego establezca cómo y qué es lo que decidiría.

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet la palabra *creatividad* e ilustre cómo se puede aplicar a la toma de decisiones.
2. Encuentre tres aplicaciones de la llamada lluvia de ideas en internet.

## CASO INTERNACIONAL 6.1

### Carrefour: ¿hacia dónde ir?<sup>23</sup>



- Carrefour tiene presencia en España, Argentina, Colombia y República Dominicana.

El principal competidor mundial de Walmart es el gran detallista francés Carrefour, una empresa con hipermercados: grandes tiendas que ofrecen una variedad de artículos. Ha hecho fuertes inversiones en el mundo, principalmente en América Latina y China, pero no todo va bien porque sus competidores le han quitado participación en el mercado doméstico; hasta se especula sobre una adquisición de esta firma por parte de Walmart o Tesco, esta última, una cadena inglesa. El señor Barnard fue destituido, después de dirigir la compañía durante 12 años, y sustituido por José Luis Durant, de ascendencia alemana-española. Aunque algunos consideran exitosa su expansión mundial, pudo ser un gran error: se retiró de Japón y vendió 29 hipermercados en México; también tuvo problemas al competir con Tesco en Eslovaquia y República Checa; en Alemania enfrentó una fuerte competencia por parte de Aldi y Lidl, dos exitosos operadores de descuento, sin embargo, compró tiendas

en Polonia, Italia, Turquía y abrió nuevas tiendas en China, Corea del Sur y Colombia. Carrefour se ha vuelto más cuidadosa al seleccionar los mercados, pero está ávida de entrar al mercado indio, aunque a finales de 2006 se enteró de que Walmart también lo haría.

En Francia, donde Carrefour está bien establecida, la compañía cometió un grave error en su política de asignación de precios, lo que quizá comenzó cuando se fusionó (1999) con Promodes, la cadena de descuento francesa: confundió a la clientela francesa al perder su imagen de bajo costo y aún está por verse si pueden revertirlo. Durant, su director ejecutivo de 2005 a 2008, se embarcó en la nueva estrategia al ofrecer 15% de nuevos productos en sus hipermercados y 10% en sus supermercados, además de contratar más personal, ampliar las horas de operación de ciertos hipermercados, recortar precios, probar tiendas pequeñas y delegar hacia abajo la toma de decisiones; con todo lo anterior, propone la permanencia sólo en países en los que Carrefour esté entre los principales detallistas. El nuevo presidente ejecutivo, Lars Olofsson, busca cambiar la reputación del minorista enfocándose en los precios bajos, ya que los consumidores consideran que la cadena es demasiado cara.

#### Preguntas

- ¿Cómo debería evaluar el señor Durant las oportunidades en los diversos países de todo el mundo?
- ¿Debería adoptar Carrefour la estrategia que marca el eslogan de Walmart "Ahorra dinero. Vives mejor"? ¿Cuál sería la ventaja o desventaja de esa estrategia?
- ¿Cómo podría distinguirse Carrefour de Walmart?
- Identifique las culturas de los países que deben considerarse para tener éxito.

<sup>23</sup> "Carrefour at the Crossroads", *The Economist*, 22 de octubre de 2005, p. 7; Rohwedder, Cecilie, "A New Chief Seeks to Make French Retailing Giant Nimble", *Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 2006; "Setting Up Shop in India", *The Economist*, 2 de noviembre de 2006, pp. 73-74; véase también [http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story\\_id=8109636](http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=8109636), consultado el 30 de julio de 2011.

## conclusiones DE LA PARTE 2

### Planeación mundial y empresarial

El cierre de esta parte se enfoca en las dimensiones mundial y empresarial de la planeación. Primero, en el enfoque internacional, se exponen las ventajas y desventajas competitivas de India; luego, en el enfoque empresarial, se redacta un plan de negocios para un proyecto nuevo, y, por último, se analiza el caso de la industria automotriz mundial con la fusión entre las corporaciones Daimler (alemana) y Chrysler (estadounidense).

### Análisis FODA de las ventajas y desventajas competitivas de India\*

A toda nación le preocupa competir en el mercado mundial con efectividad, y la competitividad no sólo depende de la efectividad de las compañías individuales, sino también de las industrias y el sistema socioeconómico de una nación. Los rápidos cambios en el ambiente de los mercados del mundo libre establecen que las naciones utilicen a plenitud sus ventajas competitivas para que, o bien continúen siendo prósperas, o bien lo sean en el futuro. Los líderes políticos, económicos y de negocios deben evaluar las oportunidades y amenazas del ambiente externo para construir estrategias apropiadas que aprovechen las fortalezas de su industria y anulen las debilidades de su nación. Por tanto, los líderes de cada país deben considerar este análisis.

### Obtención de ventajas competitivas mediante la matriz FODA: un modelo conceptual

Wehrich fue quien introdujo por primera vez la matriz FODA en la formulación de estrategias empresariales,<sup>24</sup> que más tarde se usó como marco teórico para desarrollar estrategias en la carrera profesional de individuos.<sup>25</sup> En esta obra, el marco se usará para analizar, en particular, industrias y, en general, una nación; en este caso, identificaremos la ventaja competitiva de India.

El desarrollo de una estrategia en una carrera profesional, una empresa, una industria o una nación requiere de un análisis sistemático de las debilidades (D) y fortalezas (F) del sistema de que se trate (aquí una nación), que a su vez, opera dentro de un ambiente externo mayor que le plantea no sólo amenazas (A), sino oportunidades (O). Estos cuatro factores se ilustran en la matriz FODA de la tabla C2.1, y serán la base de cuatro estrategias distintas.

La situación más favorable se da cuando una nación utiliza sus fortalezas (F) para aprovechar las oportunidades (O) que surgen fuera de ella. En nuestro modelo a esto se le llama estrategia FO (o maxi-maxi), porque la nación explota las oportunidades utilizando sus fortalezas. Pero en

\* Basado en "Analyzing the Competitive Advantages and Disadvantages of India with the Tows Matrix—An Alternative to Porter's Model" de Heinz Wehrich y Chunguang Ma, presentado en la Eastern Academy of Management Conference "Global Economy XIII" en Río de Janeiro, 21-25 de junio de 2009.

<sup>24</sup> Heinz Wehrich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", *Long Range Planning*, vol. 15, núm. 2, 1982, pp. 54-66.

<sup>25</sup> Heinz Wehrich, "Strategic Career Management—A Missing Link in Management by Objectives", *Human Resource Management*, verano-otoño 1982, pp. 58-60.

un mercado competitivo a nivel mundial, la nación también enfrenta amenazas, que, a su vez, quizá pueda superar con sus fortalezas. A esa situación se le denomina estrategia FA (o maxi-mini), pues la meta es maximizar las fortalezas al minimizar las amenazas (véase la tabla C2.1).

Las naciones tienen también debilidades que deben superar para aprovechar las oportunidades externas. A menudo una estrategia DO (o mini-maxi) es un plan de desarrollo que intenta convertir las debilidades de una nación en sus fortalezas. La situación menos favorable en la matriz FODA ocurre cuando una nación enfrenta amenazas externas a la luz de sus debilidades, lo que puede dificultarle operar y competir en el mercado mundial. Esta estrategia, que en la matriz se muestra como D-A (o mini-mini), se orienta a minimizar las debilidades internas y las amenazas externas.

La matriz conceptual FODA se utilizará en el análisis de India como país, y en los análisis específicos de determinadas industrias para ilustrar su aplicación práctica.

Tabla C2.1 Matriz FODA: modelo conceptual

Cultura, valores, propósito y objetivos del país	Fortalezas internas	Debilidades internas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por ejemplo: normas culturales, sistema educativo, sistema político, recursos naturales, sistema de transporte, infraestructura, innovación tecnológica, prácticas gerenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por ejemplo: debilidades en las áreas que se muestran en el apartado <i>Fortalezas internas</i>.</li> </ul>
Oportunidades externas (O)	FO: Maxi-maxi	DO: Mini-maxi
<ul style="list-style-type: none"> <li>Por ejemplo: la Unión Europea, Norteamérica, Sudamérica, Europa del Este, la Cuenca del Pacífico y Asia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potencialmente la estrategia más exitosa: utilizar las fortalezas de la nación, para aprovechar las oportunidades en el mercado mundial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por ejemplo: una estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.</li> </ul>
Amenazas externas (A)	FA: Maxi-mini	DA: Mini-mini
<ul style="list-style-type: none"> <li>Por ejemplo: empresas o industrias completas de las áreas mostradas en el apartado <i>Oportunidades externas</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por ejemplo: el uso de fortalezas para enfrentar las amenazas del mundo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por ejemplo, invitar a inversionistas extranjeros y hacer al país atractivo para esas empresas e industrias.</li> </ul>



## Análisis de la situación competitiva de India

En la tabla C2.1 se presentó el modelo conceptual para analizar las ventajas y desventajas competitivas. Esta parte analiza las estrategias específicas que India y sus industrias pueden seguir a la luz de sus fortalezas y debilidades inherentes, así como de las oportunidades y amenazas de su macroentorno. La matriz FODA que se muestra en la tabla C2.2 ilustra la situación competitiva de India.

La población de India se concentra principalmente en ciudades como Bombay, Delhi y Calcuta.



## Ambiente interno de India: sus fortalezas y debilidades<sup>26</sup>

Desde el punto de vista geográfico, India es el séptimo país más grande del mundo y el segundo en población después de China, país que cuenta con más de 1 300 millones de personas. Es una democracia con más de 1 200 millones de personas, cuenta con la segunda mayor fuerza laboral y es la economía número 12 en el mundo: se estima que para 2025 su mercado sobrepase el mercado de consumo de Alemania.<sup>27</sup> La religión predominante es el hinduismo, seguida del islam y, en menor porcentaje, del cristianismo, sijismo y budismo. El idioma que se utiliza en los negocios y la administración es el inglés y casi 65% de la población sabe leer y escribir, pero a pesar del crecimiento económico, hay todavía una alta tasa de pobreza.<sup>28</sup>

En 1947 el país se independizó del gobierno británico, a lo que siguió una nueva constitución en 1950. India desempeña una función cada vez más importante en la Organización Mundial de Comercio (OMC); también es miembro de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y de la Asociación del Sur de Asia para la Cooperación Regional (SAARC). Para analizar sus ventajas y desventajas competitivas, se utilizará la matriz FODA que aparece en la tabla C2.2.

Tabla C2.2 Matriz FODA para India<sup>29</sup>

Cultura, valores, propósito y objetivos del país	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Énfasis en el pluralismo y el sincretismo, es decir, intentar reconciliar las diferentes creencias, tradiciones y culturas. La globalización se ve como una oportunidad para el crecimiento económico: modernizar mediante el uso de tecnología, reducir la pobreza, mejorar la calidad de vida.</li> <li>Se infiere que: desea convertirse en un jugador mundial importante y tener más poder dentro de un contexto democrático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento de 9% o superior.</li> <li>Gobierno democrático estable, que promueve una creciente privatización.</li> <li>Bajos costos de mano de obra.</li> <li>Fuerza laboral joven.</li> <li>Productor de acero de bajo costo.</li> <li>Industrias de autopartes, camiones y autobuses.</li> <li>Farmacéuticas y químicas.</li> <li>El inglés se habla extensamente.</li> <li>Fuerza laboral culta y con estudios.</li> <li>Turismo médico.</li> <li>TI, servicios de <i>software</i> administrativos.</li> <li>Parques con oficinas de alta tecnología (p. ej. Bangalore, Hyderabad y otros).</li> <li>Un buen sistema educativo superior (p. ej. IIT).</li> <li>Capacidades de <i>outsourcing</i>.</li> <li>Crecimiento de la clase media (casi 30%).</li> <li>Sector textil (seda, algodón, hilos, telas).</li> <li>Diversos productos agrícolas y recursos naturales.</li> <li>Industrias varias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependiente de energía (altos precios del petróleo).</li> <li>Malas carreteras y tráfico intenso.</li> <li>Aeropuertos congestionados.</li> <li>Mala infraestructura de transporte público (p. ej. puentes).</li> <li>Interrupciones en el suministro de energía eléctrica.</li> <li>Contaminación.</li> <li>Sistema judicial de negocios: mucho tiempo para resolver disputas.</li> <li>Inflación.</li> <li>Educación general, bajo índice de graduados.</li> <li>Poca inversión en investigación y desarrollo.</li> <li>Cómo emplear a la población rural con baja escolaridad.</li> <li>Burocracia gubernamental y corrupción</li> </ul>

(continúa)

<sup>26</sup> Hamm, Steve, "The Trouble with India", *op. cit.*; "India on Fire", *The Economist*, 3 de febrero de 2007, pp. 69-71; Robyn Meredith, *The Elephant and the Dragon*, Nueva York: W.W. Norton & Company, 2008; HDNet World Report, *op. cit.*, e India, en: <http://en.wikipedia.org/wiki/India>, consultado el 30 de julio de 2011.

<sup>27</sup> *Ibidem*. Véase también Friedman, Thomas L., *The World is Flat*, Nueva York: Picador and Thomas L. Friedman, 2007.

<sup>28</sup> Véase India, en: <http://en.wikipedia.org/wiki/India>, consultado el 10 de diciembre de 2009.

<sup>29</sup> Ablett, Jonathan, Addarsh Baija y otros, "The 'Bird of Gold': The Rise of India's Consumer Market", *McKinsey*, mayo de 2007.

Tabla C2.2 Matriz FODA para India (continuación)

Oportunidades externas	FO: Maxi-maxi	DO: Mini-maxi
<ul style="list-style-type: none"> <li>La globalización provee oportunidades para el <i>outsourcing</i> (p. ej., en las profesiones relacionadas con el sistema legal y contable).</li> <li>Investigación y desarrollo de empresas extranjeras en India.</li> <li>Atractiva para empresas de alta tecnología.</li> <li>Atractiva para empresas farmacéuticas.</li> <li>Inversiones crecientes de Estados Unidos.</li> <li>Oportunidades de exportación para bienes de ingeniería, productos del petróleo, textiles, piedras preciosas y joyería.</li> <li>Creciente necesidad de productos y servicios de TI.</li> <li><i>Outsourcing</i> de procesos de negocios.</li> <li>Turismo creciente, incluido el turismo médico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveer servicios de <i>outsourcing</i>.</li> <li>Continúa política gubernamental en favor del crecimiento y de las reformas, así como la apertura del mercado a la competencia.</li> <li>Atracción de nuevas empresas.</li> <li>Promoción del <i>outsourcing</i> del conocimiento de procesos (p. ej. análisis de imágenes de rayos X, administración del riesgo, contabilidad).</li> <li>Desarrollo de industrias clave, como la biotecnología, farmacéutica, TI, textiles.</li> <li>Promoción del turismo (p. ej., Tailandia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas que promuevan infraestructura, como construcción de carreteras, puentes, aeropuertos (el nuevo aeropuerto de Bangalore se abrió en 2008).</li> <li>Desarrollo de una política energética global.</li> <li>Inversión en energía solar y de hidrógeno.</li> <li>Mejorar los procesos judiciales para resolver las disputas más rápidamente.</li> <li>Permitir que las universidades extranjeras participen e inviertan (empresas conjuntas).</li> <li>Estimular la capacitación en las empresas (p. ej. entrenamiento como aprendices en Alemania).</li> <li>Instalar controles para combatir la corrupción.</li> <li>Mejorar la educación elemental obligatoria.</li> </ul>
Amenazas externas	FA: Maxi-mini	DA: Mini-mini
<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasez mundial de recursos.</li> <li>Altos precios del petróleo.</li> <li>Subsidios agrícolas en América y Europa.</li> <li>Cabildeo en Estados Unidos contra el <i>outsourcing</i> para proteger sus empleos.</li> <li>Competencia de China, Filipinas, Malasia, Vietnam.</li> <li>Mano de obra más barata en otros países.</li> <li>Otros países atraen los recursos intelectuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar con América y Europa para disminuir los subsidios agrícolas.</li> <li>Desarrollar energía solar y eólica.</li> <li>Negociar con los países occidentales para la reducción de los subsidios agrícolas en sus países.</li> <li>Mejorar la productividad para competir contra países de bajo costo.</li> <li>Incentivar la retención de los recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveer a China de <i>software</i> y obtener a cambio tecnología de manufactura.</li> <li>Emplear el excedente de la población rural en manufactura.</li> <li>Incentivar la industria para emplear al excedente de personas en la agricultura.</li> <li>Promover políticas a favor de la energía solar.</li> </ul>

### Fortalezas internas de India

Al progreso de India se le ha llamado “milagro económico”. Aunque durante los años anteriores y recientes, el país ha visto un crecimiento extraordinario, el futuro también es promisorio: para prever el potencial de consumidores, el muy respetado McKinsey Global Institute realizó un estudio importante sobre el auge del mercado de consumo en India y el desarrollo de una clase media fuerte,<sup>30</sup> y anticipa una tasa de crecimiento de 6 a 9% de 2005 a 2025.

<sup>30</sup> Mudur, Ganapati, “Hospitals in India woo foreign patients”, *British Medical Journal*, núm. 328, junio de 2004, p. 1338.

India tiene la segunda mayor fuerza laboral, con gente joven bien preparada, la mayoría con buen dominio del idioma inglés, lo que es de gran beneficio para el mercado mundial. Algunas de sus universidades tienen una excelente reputación (p. ej., el prestigioso Instituto Indio de Tecnología). Los sectores industriales incluyen compañías automotrices, de equipo de transporte, farmacéuticas, químicas, de productos electrónicos para el consumidor, de procesamiento de alimentos, petrolíferas, cementeras, mineras, acereras, de servicios tecnológicos y muchas empresas que realizan actividades de *outsourcing*, como los servicios administrativos. Entre sus fortalezas están la industria filmográfica, conocida como *Bollywood*, y el desarrollo de *software*; de hecho, sus exportaciones más importantes son el *software*, los bienes de ingeniería, los textiles y la joyería. Quizá menos conocido, pero cada vez más importante, es el llamado turismo médico:<sup>31</sup> los estadounidenses que padecen alguna enfermedad y que no pueden pagar los servicios médicos en su país dados sus altos costos pueden optar por adquirirlos en India.

Sus recursos naturales incluyen carbón, mineral de hierro, titanio, bauxita, diamantes, gas natural, petróleo, piedras calizas y otros. Entre sus productos agrícolas están el arroz, el maíz, el algodón, el yute, las papas, la canola y la caña de azúcar.

Aunque la mayor fortaleza de India está en el área de las tecnologías de la información, también hay compañías que deben destacarse: entre las diez mejores en ese país está representada una variedad de industrias como Reliance Industries Ltd., Oil & Natural Gas Corporation, el Banco Nacional de India y empresas muy conocidas como Tata Steel, Tata Consultancy Services y Tata Motors.<sup>32</sup> Enfoquémonos en algunos ejemplos.

A India se le conoce por su industria de partes automotrices, pero hoy también ensambla automóviles en cantidades incluso mayores; de hecho, muchos fabricantes extranjeros han entrado al mercado y, según se vio en capítulos previos, el Nano, que Tata Motors introdujo recientemente a un precio de 2 500 dólares, atrajo mucha atención de los posibles compradores de autos en ése y otros países.

Aunque estos ejemplos muestran el desarrollo de India, el mayor cambio ocurrió en el sector de la tecnología. Algunas compañías importantes de alta tecnología se localizan en lo que se conoce como la *Cyber City* (o "ciberciudad"). En Pune, por ejemplo, hay una comunidad de acceso controlado que no sólo cuenta con oficinas, sino también con departamentos cerca de las fábricas, lo que evita el traslado por la vieja ciudad densamente poblada.<sup>33</sup> Compañías como Infosys y Wipro tienen sus modernas instalaciones en Bangalore y lo mismo ocurre con algunas multinacionales como Philips, Intel, Nokia y General Electric.

Aunque el gobierno burocrático reacciona lentamente, empresarios como Narayana Murthy (a quien algunos consideran el Bill Gates de India) iniciaron grandes cambios en su país. Él y sus colaboradores comenzaron la muy exitosa empresa Infosys Consultants. De igual manera, Ratan Tata tomó Tata Steel, que estaba muy retrasada en tecnología y le dio un giro exitoso; algunas veces se le compara con Jack Welch, quien fue director ejecutivo de General Electric.

## Debilidades internas de India

Aunque India tiene muchas fortalezas, sobre todo su notable tasa de crecimiento de casi 9% anual en los últimos años, también tiene muchas debilidades que debe tratar; por ejemplo, importar la mayor parte de su energía, lo que es especialmente decisivo en un mercado petrolífero por las nubes. Uno de sus mayores problemas es la mala infraestructura. El sistema de transporte público es casi inexistente y quizá se podría describir como de "tránsito caótico" con un alto nivel



El cine de Bollywood se caracteriza por sus escenas musicales con cantos y danzas típicas de India mezcladas con coreografías del pop occidental.

<sup>31</sup> Maidment, Paul, "India's 40 Biggest Companies", *Forbes*, 2 de agosto de 2006.

<sup>32</sup> HDNet World Report, *op. cit.*

<sup>33</sup> Hamm, Steve, *op. cit.* p. 50.



Con la globalización, el *outsourcing* en India ha aumentado, sobre todo en los centros de atención telefónica.

de contaminación; de ahí que Infosys, exitosa empresa de tecnología, haya invertido en autobuses, minivans y taxis para transportar a sus empleados al aeropuerto.<sup>34</sup> Mientras tanto, se construyen nuevos aeropuertos en todo el país.

Otros factores que impiden que India logre su potencial son los frecuentes cortes en el suministro eléctrico, el lento sistema judicial-empresarial, la engorrosa burocracia y la corrupción; de ello dan cuenta muchas empresas extranjeras que relatan historias de horror de sus experiencias. Aun así, y a pesar de la caótica situación, hay corporaciones multinacionales que invierten mucho en el país.

Aunque India tiene una serie de excelentes universidades, su educación general con una baja tasa de graduación es una debilidad y también lo es el problema de emplear personas de zonas rurales con un bajo índice de escolaridad.

Mientras que en China la reforma se facilitó por la vía de un gobierno autoritario, en cambio, en India se debió al parlamento, a su pueblo y a la prensa libre. A menudo alcanzar el consenso entre partidos retrasa las reformas y el cambio, además, existe una queja general sobre la burocracia gubernamental y la corrupción.

## Oportunidades y amenazas externas (geográficas) de India

Las oportunidades para India pueden encontrarse en diversas regiones geográficas: la Unión Europea, Norteamérica, Europa del Este (incluidas las antiguas repúblicas soviéticas), la Cuenca del Pacífico y Asia. India tiene muchos socios comerciales en Estados Unidos, en países de la Unión Europea y China; sus principales exportaciones son *software*, ingeniería y textiles.

### Oportunidades externas

Con el aumento de la globalización, hay muchas oportunidades de *outsourcing*. Durante muchos años las compañías indias han proporcionado centros telefónicos de servicios a clientes y, más recientemente, las profesiones legales y fiscales han empleado los servicios provenientes de ese país. En general, el *outsourcing* de procesos de negocios es una oportunidad atractiva y cada vez más compañías llevan a cabo sus actividades de investigación y desarrollo en India. La fuerza de trabajo culta y con estudios hace que las inversiones en alta tecnología y farmacéuticas sean muy atractivas para las empresas extranjeras. En general, el entorno mundial proporciona oportunidades de exportación para bienes de ingeniería, productos derivados del petróleo, textiles, piedras preciosas y joyería. El aumento del uso de la tecnología de la información, fortaleza típica de India, proporciona a las empresas de ese país las oportunidades de ofrecer esos productos y servicios a nivel mundial. Aún más, el aumento del turismo hace de India un país muy atractivo; como ocurrió en Tailandia, el turismo puede llegar a ser una parte importante de la economía. Con la demanda de automóviles, los autos indios se venden bien en Sudáfrica, España e Italia.

### Amenazas del ambiente externo

Aunque varias regiones del mundo abren oportunidades, también plantean amenazas a India. La escasez de recursos a nivel mundial, así como los altos precios del petróleo, son amenazas graves para el país. Los subsidios agrícolas otorgados por los gobiernos de Europa y América dificultan a los agricultores indios la competencia. La defensa de los intereses del Gobierno de

<sup>34</sup> Para un análisis del sistema de aprendices de Alemania véase Wehrich, Heinz, Kai-Uwe Seidenfuss y Volker Goebel, "Managing Vocational Training as a Joint Venture-Can the German Approach of Cooperative Education Serve as a Model for the United States?", *European Business Review*, 1996, en: [www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh](http://www.usfca.edu/fac-staff/weihrichh), consultado el 30 de julio de 2011.

Estados Unidos se orienta a proteger los puestos laborales del país, lo cual, a su vez, puede reducir los servicios de *outsourcing* que se envían a India. Aunque este país asiático ganó ventaja competitiva debido a los costos bajos de su mano de obra, países como Vietnam compiten también en ese rubro. Una de las preocupaciones de las compañías extranjeras es la protección de las propiedades intelectuales y, a menos que se elaboren leyes de propiedad más rigurosas, las empresas extranjeras pueden verse desanimadas a compartir su experiencia y conocimientos. Además, las atractivas ofertas de empleo del extranjero pueden atraer a profesionales indios altamente calificados.

## Cuatro escenarios de estrategias para India

A la luz de las fortalezas y debilidades de India, y de las oportunidades y amenazas de otros países, deben considerarse cuatro distintos escenarios de estrategias.

### Estrategias de fortalezas-oportunidades (FO): maxi-maxi

La estrategia potencialmente más exitosa para India es utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas que tiene como país. Este conjunto de estrategias alternativas se muestran en la matriz (algunas presentadas en la tabla C2.2) como estrategia FO o maxi-maxi, que significa maximizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Por ejemplo, se debe motivar y apoyar a las compañías con políticas que faciliten los servicios de *outsourcing*. Aún más, el gobierno debería continuar las políticas en favor del crecimiento y de las reformas, así como abrir el mercado a la competencia para atraer nuevas industrias, como la de biotecnología, las farmacéuticas y la de tecnología de la información. Por su parte, la industria textil también puede beneficiarse del avance de las nuevas tecnologías de otros países. El *outsourcing* basado en el conocimiento, como el análisis de imágenes con rayos X y la contabilidad de administración de riesgos, también puede beneficiar a la industria y al país. A su vez, el turismo puede atraer a las cada vez más prósperas personas de los países en vías de desarrollo.

### Estrategias de debilidades-oportunidades (DO): mini-maxi

Un país también tiene debilidades internas que debe superar para aprovechar las oportunidades externas, lo que significa minimizar las debilidades para maximizar las oportunidades. Estas alternativas se ejemplifican en la estrategia DO o mini-maxi de la matriz de la tabla C2.2. Ante la realidad que representan las malas carreteras y la caótica situación del tráfico, el gobierno debería promover el desarrollo de una infraestructura más fuerte mediante la construcción de carreteras, puentes y aeropuertos; al respecto, ya hay algunos proyectos en marcha como la apertura del nuevo aeropuerto de Bangalore en 2008. Respecto de la dependencia energética, debe desarrollarse una política energética mundial, lo que podría significar inversiones en energía solar e hidrógeno.

Para atraer inversión extranjera debe mejorarse el proceso judicial, de manera que las disputas se resuelvan pronto y con justicia. También puede ofrecer beneficios si se permite que las universidades extranjeras participen en sociedades conjuntas. Para desarrollar habilidades, puede alentarse a las compañías a que inicien la capacitación interna, como lo ilustra el sistema alemán de aprendices.<sup>35</sup> Por ejemplo, Siemens India puede aprender de su compañía matriz en Alemania y adoptar el modelo de aprendices en el entorno indio (cabe mencionar que Siemens India está fuertemente afianzada en ese país y clasificó en primer lugar de la lista de los 50 de países asiáticos de *Business Week*). El programa de aprendices también podría ayudar a emplear a personas del entorno rural con bajo grado de escolaridad. Una estrategia importante sería la instalación de controles para luchar contra la corrupción, lo que a su vez fomentaría la inversión de corporaciones extranjeras.

La educación es esencial para que un país avance en el siglo XXI, y no obstante que India tiene pocas —aunque muy buenas— universidades, el país se beneficiaría mucho si mejora la educación elemental obligatoria.

<sup>35</sup> Einhorn en Hong Kong, "Hanging Tough in Asia", *Business Week*, 15 de septiembre de 2008, p. 66.

### Estrategias de fortalezas-amenazas (FA): maxi-mini

India tiene muchas fortalezas internas que puede emplear para lidiar con las amenazas externas mediante la estrategia FA, al maximizar sus fortalezas y minimizar sus amenazas. Una de esas estrategias sería desarrollar energías renovables como la solar o la eólica, y reducir su dependencia del petróleo. Otro enfoque sería negociar con los gobiernos europeos y de Estados Unidos para que reduzcan sus subsidios a la agricultura. Para ser competitiva, India debe enfrentar la competencia de bajo costo de China, Filipinas, Malasia y Vietnam al enfatizar la productividad. Aunque estos países pueden plantear una amenaza, también pueden convertirse en oportunidades comerciales. Por último, las compañías y las políticas gubernamentales deben orientarse a conservar los recursos humanos intelectuales del país y desanimar que las personas busquen empleo en el extranjero. Dado que China, por ejemplo, es una amenaza grave, sobre todo en manufactura, una estrategia sería cooperar con ésta al exportarle *software* e importar bienes y tecnologías manufacturadas.

### Estrategias de debilidades-amenazas (DA): mini-mini

La estrategia DA, que intenta minimizar las debilidades de India y las amenazas que le acechan, es a menudo la alternativa más difícil. Una opción sería utilizar el excedente de población rural para emplearlas en la manufactura. El gobierno también ofrecería incentivos para crear empleos en la construcción de carreteras, puentes y aeropuertos, y para lidiar con la escasez de recursos naturales pueden promoverse políticas de energía solar.

### Cultura del país, valores, propósito y objetivos

Hay unas cuantas alternativas que el gobierno, con la ayuda de la industria, podría promover. Está claro que las estrategias alternativas se entrelazan. En realidad, se requeriría una combinación de estrategias, pero cualquiera que se elija debe ser congruente con la cultura, los valores y el propósito nacional de India, como se muestra en la parte superior izquierda de la matriz de la tabla C2.2. Por ejemplo, India debe reconocer el pluralismo y sincretismo que supone tratar de reconciliar diferentes culturas, creencias y tradiciones; no debería considerarse una isla, sino una parte importante del ambiente global que proporciona oportunidades de crecimiento. Esto puede requerir un liderazgo hacia el futuro que utilice la tecnología para modernizar y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y reducir la pobreza; debería prestarse atención especial al objetivo de la nación de convertirse en un jugador mundial dentro de un contexto democrático.

## Conclusiones sobre la situación competitiva de India y otros países

El enfoque de la matriz FODA genera diversas alternativas para que una nación logre una ventaja competitiva; estas alternativas pueden ayudar a los políticos en el análisis sistemático de los factores internos y externos, y en su combinación para lograr un efecto sinérgico. Aunque se ilustró la aplicación práctica de la matriz FODA para India, también otros países pueden beneficiarse de la generación de estrategias para mantener o lograr ventajas competitivas en el mercado global.<sup>36</sup>

## Prácticas de planeación y toma de decisiones en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia<sup>37</sup>

El nivel de productividad es de gran interés para todas las naciones y muchas empresas han volteado hacia Japón para estudiar prácticas administrativas como las de Toyota Motors. Por su

<sup>36</sup> Véase, por ejemplo, Wehrich, Heinz, "Decision Making for Gaining a Competitive Advantage for the Nation with the TOWS Matrix—An Alternative to Porter's Model—Illustrated by the People's Republic of China", in *Decision Sciences Institute 5th International Conference Proceedings*, Atenas, julio de 1999.

<sup>37</sup> Consúltense también Wall, James A. Jr., "Managers in the People's Republic of China", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 19-32.



parte, muchos estudiantes japoneses acuden a universidades de Estados Unidos para realizar estudios administrativos y obtener su maestría en administración de empresas. El fenomenal éxito alcanzado por ese país asiático en lo referente a productividad suele atribuirse a su enfoque administrativo imperante;<sup>38</sup> sin embargo, no deben ignorarse fuerzas externas como la cultura y la filosofía, que determinan dichas prácticas, ni que las prácticas administrativas están siendo objeto de rápidos cambios; las empresas japonesas, por ejemplo, han adoptado ya estilos occidentales de administración a causa de la experiencia que sus administradores han logrado en las alianzas estratégicas con compañías occidentales. Abunda la bibliografía sobre la administración estadounidense y japonesa (uno de los libros que la componen apareció incluso en las listas de los más vendidos),<sup>39</sup> asimismo, es abundante el número de libros<sup>40</sup> y artículos con esta temática que se encuentran circulando. En cambio, la bibliografía sobre la administración en China es muy escasa.<sup>41</sup> Dado que Japón y Estados Unidos poseen métodos administrativos contrastantes, es muy probable que los administradores chinos hayan adoptado aspectos de ambos enfoques para volver más efectivos, eficientes y eficaces sus empresas. El propósito de esta exposición es comparar y contrastar los modelos administrativos japonés y estadounidense, y evaluarlos respecto de las prácticas en uso de las grandes empresas de propiedad estatal de la República Popular China —referida aquí simplemente como China—.

Esta sección se concentra en la planeación, como se muestra sintéticamente en la tabla C2.3.<sup>42</sup> Las partes tercera, cuarta, quinta y sexta se dedican a la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Para comenzar, es obvio que no todas las empresas estadounidenses se administran como se explica en este texto, y lo mismo puede decirse de las prácticas administrativas japonesas y chinas; éstas cambian con el transcurso del tiempo, de modo que hoy los métodos japoneses y chinos se asemejan más al estilo administrativo occidental, no sólo

<sup>38</sup> Las fuentes de información se listan en la nota 42 que aparece más adelante. Véase además "A Survey of Japan: What Ails Japan?", en *Business Week*, 20 de abril de 2002, inserto, pp. 1-16.

<sup>39</sup> Durante las décadas de los cincuenta, sesenta e incluso setenta, a menudo se hacía referencia a los bajos índices salariales para explicar el éxito de las empresas japonesas; sin embargo, con el ascenso del yen japonés y la cada vez menor importancia del componente de costos laborales de los productos, la aptitud administrativa se ha vuelto aún más decisiva. Drucker, Peter F., "Low Wages No Longer Give Competitive Edge", *The Wall Street Journal*, 16 de marzo de 1988.

<sup>40</sup> Ouchi, W.G., Theory Z, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, 1981.

<sup>41</sup> Véase por ejemplo Pascale, R. T. y A. G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Nueva York: Simon & Schuster, 1981; Vogel, Ezra F., *Japan as Number One*, Nueva York: Harper & Row Publishers, 1979.

<sup>42</sup> La información de las conclusiones en las partes 2 a 6 se basa en diversas fuentes: las prácticas administrativas japonesas han sido ampliamente expuestas en la bibliografía especializada y los encuentros profesionales. Para un excelente recuento de la bibliografía al respecto y propuestas sobre el futuro de la administración japonesa, véase Keys, J. Bernard, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle - Revisited", en *Journal of Management*, vol. 20, núm. 2, 1994, pp. 373-402. Véase también Wokutch, Richard E., "Corporate Social Responsibility Japanese Style", en *Academy of Management Executive*, mayo de 1990, pp. 56-74; Ouchi, William G. y Alfred M. Jaeger, "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility", *Academy of Management Review*, abril de 1978, pp. 305-314; Lie, John, "Is Korean Management Just Like Japanese Management?", en *Management International Review*, vol. 30, núm. 2, segundo trimestre 1990, pp. 113-118; Nielsen Specter, Christine y Janet Stem Solomon, "The Human Resource Factor in Chinese Management Reform" en *International Studies of Management and Organization*, primavera-verano 1990, pp. 15 y ss.; "A Survey of Japan: Wath Alis Japan?", en *Business Week*, 20 de abril de 2002, inserto en pp. 1-16. Véase también "China Opens Up", en *Business Week*, 20 de noviembre de 1999, pp. 17-18; "China's Middle Class - To Get Rich is Glorious", en *The Economist*, 19 de enero de 2002, pp. 33-34; "China's Future - A Dampened Blaze", en *The Economist*, 9 de marzo de 2002, pp. 46-47; "The Sadness of Japan", en *The Economist*, 16 de febrero de 2002, p. 11; "Spacial Report Japan - The Non Performing Country", en *The Economist*, 16 de febrero de 2002, pp. 24-26; "Japanese Careers - Show me the Money", en *The Economist*, 26 de enero de 2002, p. 56; "Japanese Management Today", en: <http://www.apmforum.com/japan/jmt.htm>, consultado el 26 de mayo de 2002; Ishizaka, Susumu, "Management Development in Torray - Now and in the Future", *The Journal of Managment Development*, vol. 15, núm. 8; Masayuki Kitaura, "The Current State Of Human Resource Development Administration in Japan and the Debate On Its Future", *The Journal of Management Development*, vol. 15, núm. 8; "Japanese Management Today", en: [www.apmforum.com/japan/jmt](http://www.apmforum.com/japan/jmt), consultado el 26 de mayo de 2002. También se recopiló información en visitas a Japón y en investigaciones realizadas con administradores japoneses en funciones en Estados Unidos, y con ejecutivos y académicos en sus clases en la China European Business School de Shanghai. Los autores agradecen las contribuciones y la ayuda de numerosos investigadores y administradores chinos, especialmente de la señorita Jie Yu y el señor Zhijian Yang. Asimismo, el profesor Richard Babcock, de la University of San Francisco, nos prestó valiosa ayuda en la redacción de las secciones sobre las prácticas administrativas chinas.

en la planeación sino también en las funciones administrativas de organización, integración de personal, dirección y control, que se expondrán en secciones posteriores de este libro.

## Planeación en Japón

En Japón la planeación se beneficia enormemente de la cooperación entre gobierno y empresas. Tras la Segunda Guerra Mundial, ese país asiático desarrolló políticas para el crecimiento y fortalecimiento económicos, así como para la competitividad internacional, políticas que, a su vez, armonizaron las políticas monetaria y fiscal con la estructura industrial. Esta relativa predictibilidad económica se traduce en menores riesgos en la planeación de las condiciones. La planeación consiste en la elección del propósito y los objetivos de la organización en su conjunto o de una parte de ésta, y en la selección de los medios para alcanzarlos, y supone, por tanto, la toma de decisiones. En general, la orientación de los administradores japoneses respecto de la planeación es de más largo plazo que la de los estadounidenses, por varias razones: en Japón, por ejemplo, los bancos son la fuente básica de capital, y su interés estriba en la solidez a largo plazo de las empresas; además, el Ministerio de Comercio Internacional e Industria elabora un plan quinquenal para la promoción y orientación de la planeación industrial; adicionalmente, los conglomerados empresariales, conocidos como *keiretsu*, suelen vincularse con grandes bancos interesados en el desempeño a largo plazo de las compañías. Los *keiretsu* ofrecen oportunidades para grandes economías de escala, redes que inhiben la competencia, la integración vertical y la influencia sobre las decisiones gubernamentales.

## Planeación en Estados Unidos

En contraste, los administradores estadounidenses suelen estar bajo la presión de los accionistas para mostrar índices financieros favorables cada vez que es preciso rendir informes al respecto; por desgracia, esto tiende a desalentar inversiones cuyo rendimiento ha de esperarse en un futuro más distante. De igual modo, es común que los estadounidenses ocupen un puesto administrativo durante periodos relativamente cortos, así que es raro que una decisión miope pueda rastrearse hasta el administrador que la tomó, porque por lo general éste ya ha sido ascendido o, incluso, ha cambiado de compañía. Casi siempre los administradores japoneses poseen una orientación de más largo plazo en sus actividades de planeación estratégica que sus homólogos estadounidenses.

## Planeación en China<sup>43</sup>

La situación en China es muy diferente, la mayoría de las empresas son propiedad del Estado y sólo recientemente se ha permitido el establecimiento de algunas privadas; sin embargo, en esta comparación se analizarán sólo las primeras. En estas empresas se elaboran planes tanto a largo como a corto plazos: el plan quinquenal se elabora en la cima (el Comité de Planeación del Estado), mientras que planes más detallados se realizan en niveles inferiores; la orientación es el cumplimiento de los objetivos y la consecución del plan asignado más que el logro del éxito en el mercado. Aunque es probable que la formulación de estrategias no sea una práctica común en términos formales, el pensamiento estratégico de esencia militar forma parte de la cultura china. El libro Bing-Fa es uno de los manuales chinos más completos sobre estrategia militar; así, es probable que los administradores chinos apliquen ciertos principios en su trato con compañías occidentales, por ejemplo, se considera que la mejor estrategia es la de ganar sin necesidad de una guerra. Por lo demás, la integración de metas organizacionales y personales es difícil, porque en el cumplimiento de los objetivos organizacionales prácticamente no se toman en cuenta los beneficios personales.

<sup>43</sup> Consúltense también Henley, John S. y Mee Kau Nyaw, "Introducing Market Forces into Managerial Decision Making in chinese Industrial Enterprises", en *Journal of Management Studies*, vol. 23, 1986, pp. 635-656; International Journal of Information Technology and Decision Making (IJITDM), en <http://www.worldscinet.com/ijitdm/mkt/editorial.shtml>, consultado el 26 de mayo de 2002.

## Planeación en México

En este país la planeación se orienta más al corto que al largo plazos; sin embargo, por su mayor participación en el contexto internacional en la forma de tratados y acuerdos como el TLCAN y los esquemas de globalización, la dinámica de crecimiento está modificando radicalmente la conformación de las organizaciones, y como su mecánica de operación, lo que ejerce una fuerte influencia en la apertura de los plazos para instrumentarla.

El proceso de planeación corresponde a la alta dirección, pero se lleva a cabo con la participación de los niveles medios y operativos, en quienes recae la responsabilidad del manejo de la información. A pesar del peso que esta función representa para consolidar los procesos de toma de decisiones, la planeación aún no se constituye como una herramienta lo suficientemente poderosa para orientar los destinos de las organizaciones, situación que se debe, por una parte, a las cambiantes presiones del entorno y, por otra, a la dependencia de las medidas económicas dictadas por el sector gubernamental.

No obstante lo anterior, la creciente apertura a la descentralización o desincorporación de las áreas generadoras de productos y servicios, la compactación de estructuras orgánicas, la incorporación de nueva tecnología, una mayor profesionalización de las plantas productivas y la reestructuración de los procesos esenciales de las organizaciones, están propiciando una flexibilización funcional que las hace más permeables al cambio, lo que aumenta de manera sustancial las expectativas de mejora de la calidad y efectividad de la planeación.

## Planeación en Colombia

En casi todas las grandes empresas, como sucede también con algunas medianas, existen oficinas formalmente establecidas —sobre todo en los organismos públicos—, donde la planeación está generalizada desde hace cerca de treinta años; sin embargo, la planeación generalmente se convierte en un formalismo o en un ritual que tiene muy pocos efectos sobre el aprendizaje institucional y aporta poco al mejoramiento de la capacidad competitiva de las empresas. Tales deficiencias se deben, entre otras razones, a que la planeación puede, en algunos casos, quedar limitada a la elaboración de presupuestos, con un carácter meramente operativo y, por consiguiente, desconectada de una orientación estratégica.

En otros casos, el principal esfuerzo de la organización recae sobre la definición de la misión, la visión, las estrategias corporativas y las políticas de la empresa, pero se carece de capacidad para hacer operativos esos elementos, lo que se traduce tanto en que sistemáticamente se concentren los procesos, los recursos y el tiempo de los ejecutivos, como en que se carezca de mecanismos para someterlos a un seguimiento riguroso.

La planeación sigue siendo centralizada y autoritaria, a pesar de que muchos ejecutivos perciben la necesidad de una mayor flexibilidad que propicie la iniciativa, la creatividad y el compromiso de los trabajadores.

Un problema tangible consiste en que los diferentes componentes del sistema de planeación están fragmentados y dispersos por la estructura organizacional, de manera que en una oficina se formulan los objetivos, en otra los presupuestos, en otra se diseñan los sistemas de operación, y los jefes de diferentes niveles asignan las responsabilidades individuales, asimismo, es otro lugar donde se definen los criterios de éxito y mecanismos de seguimiento y evaluación. Lo anterior impide que los dirigentes posean una visión de conjunto sobre lo que se pretende hacer, los instrumentos para realizarlo y los recursos humanos, físicos y financieros que deben comprometerse para materializarlos en resultados; también refleja la incapacidad para convertir la planeación en un modelo de referencia que sistematice la experiencia y sirva de fundamento para el aprendizaje institucional.

## Toma de decisiones en Japón<sup>44</sup>

Uno de los aspectos más interesantes de la administración japonesa es la manera como se toman las decisiones: en una organización común participan varios niveles. En términos reales,

<sup>44</sup> Véase también el análisis de la toma de decisiones japonesa en el capítulo 3.

la parte más importante del proceso es la comprensión y el análisis del problema, así como el desarrollo de varias soluciones alternativas. Las decisiones cruciales pueden fluir desde la alta dirección hasta los niveles inferiores y volver desde éstos hacia aquélla. Las decisiones no cruciales pueden originarse en la base y someterse a la consideración de los administradores de más alto nivel. De cualquier forma, la autoridad última en la toma de decisiones descansa en la alta dirección, pero antes de que una propuesta llegue al escritorio de los ejecutivos, el problema y sus posibles soluciones han sido discutidos en varios niveles de la jerarquía organizacional. La alta dirección se reserva la opción de aceptar o rechazar una decisión, pero es más probable que se devuelva a los subordinados para su mayor estudio, a que se rechace tajantemente.

Una propuesta se confirma mediante el proceso de *ringi*. El *ringi-sho* es un documento que contiene una propuesta elaborada por un miembro del personal de asesoría y apoyo, y que circula entre varios administradores antes de ser remitido a la alta dirección para su aprobación formal; una vez firmado por los involucrados o afectados por una decisión, motiva la cooperación y participación de muchas personas, lo que a su vez garantiza el examen del problema o la decisión desde diferentes perspectivas. Es evidente que este proceso de toma de decisiones consume mucho tiempo, pero una vez obtenido el consenso, la instrumentación del plan es más bien ágil, gracias a la comprensión del plan, la claridad del problema, la evaluación de las diferentes alternativas y la participación de quienes instrumentarán la decisión. Se objeta a las compañías japonesas la lentitud y ambigüedad en la toma de decisiones; el hecho de que la autoridad y las responsabilidades de decisión se compartan también puede generar un problema, dado que nadie se siente individualmente responsable de la decisión, además, asumir una responsabilidad colectiva es congruente con los valores japoneses.

## Toma de decisiones en Estados Unidos

Quienes fundamentalmente toman las decisiones en las organizaciones estadounidenses son los individuos y, casi siempre, sólo intervienen unas cuantas personas. En consecuencia, una vez hecha la decisión es preciso convencer de su conveniencia a los demás, quienes a menudo tienen diferentes valores y percepciones sobre cuál es realmente el problema y el modo en que debería resolverse. Así, la toma de decisión es más bien rápida, pero su instrumentación es muy lenta y requiere de negociaciones entre los administradores quienes a menudo tienen puntos de vista diferentes; el resultado es que la decisión final instrumentada bien puede ser menos que óptima por las negociaciones necesarias para conciliar opiniones divergentes. Por supuesto que la responsabilidad de decisión puede rastrearse hasta llegar a los individuos involucrados, siempre y cuando estén en el mismo puesto, a la vez que puede ocasionar la práctica de buscar *chivos expiatorios* a los cuales atribuir decisiones incorrectas. Con todo, en las compañías estadounidenses la autoridad y responsabilidad de decisión recaen en individuos determinados, mientras que en Japón son varias las personas que comparten tanto la autoridad como la responsabilidad de las decisiones.

## Toma de decisiones en China

En China las decisiones importantes las toman los individuos que ocupan la dirigencia, pero en las decisiones operativas participan muchas personas.<sup>45</sup> Los administradores de nivel inferior poseen escasa autoridad para tomar decisiones, las cuales se toman en el organismo corporativo de planeación central bajo control directo del Estado. Por desgracia esto ocasiona falta de flexibilidad en la instrumentación de las decisiones: aunque entienden la necesidad de cambiar, los administradores de los niveles superiores de la jerarquía se resisten a las reformas porque éstas los obligarían a renunciar a algunos de los privilegios de los que gozan como funcionarios.

Los métodos administrativos de las organizaciones en Japón, Estados Unidos y China se tratan en la tercera parte.

<sup>45</sup> Consúltense también Henley, John S. y Mee Kau Nyaw, "Introducing Market Forces into Managerial Decision Making in chinese Industrial Enterprises", *Journal of Management Studies*, vol. 23, 1986, pp. 635-656; *International Journal of Information Technology and Decision Making (IJITDM)*, en: <http://www.worldscinet.com/ijitdm/mkt/editorial.shtml>, consultado el 26 de mayo de 2002.

## Toma de decisiones en México

La estructura del proceso de toma de decisiones en México parte de elementos como la naturaleza y el alcance de las alternativas consideradas como prioritarias, el ámbito de aplicación, los recursos asignados, las técnicas de análisis administrativo que pueden utilizarse y el flujo y seguimiento de los resultados esperados.

Las decisiones que tendrán un efecto económico significativo modifican a fondo el funcionamiento del ambiente de trabajo o demandan una gran velocidad de respuesta, fluyen normalmente del titular hacia el resto de la organización y se adoptan con el respaldo de la alta dirección.

Cuando la toma de decisiones exige el empleo de recursos, afecta en forma más racional las estructuras organizacionales o permite un análisis de alternativas más concienzudo, el titular otorga mayores facultades a la alta dirección para integrarse a, asumir, o ambos, la responsabilidad del proceso.

Si las decisiones tienen un carácter francamente operativo, los niveles superiores sólo intervienen a manera de órganos de supervisión y delegan en los niveles medios la facultad de tomarlas.

En función de su contenido, todos los niveles jerárquicos comparten las decisiones; en su ejecución, cada vez se da más importancia a la congruencia que debe existir entre los objetivos propuestos y los logros alcanzados, que consideran no sólo las acciones instrumentadas, sino el significado que expresan.

**Tabla C2.3** Comparación entre la planeación en Japón, Estados Unidos, China y México

Japón	Estados Unidos	China*	México
<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación a largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre todo orientación a corto plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación a largo y corto plazos (planes a cinco y un años).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre todo orientada a corto plazo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones colectiva (<i>ringi</i>) mediante consenso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones por comités: en la cima, a menudo individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma individual de decisiones, aunque basada en el consenso del nivel directivo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de amplio número de personas al preparar y tomar la decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de unas cuantas personas al tomar la decisión y <i>venderla</i> a colegas con valores divergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de arriba a abajo y hacia niveles inferiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de un grupo de la alta dirección en la preparación y la toma de decisiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujo de decisiones críticas de arriba hacia abajo y viceversa; flujo de decisiones no críticas de abajo hacia arriba (en cualquier caso, el interés está en el consenso).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones iniciadas en la cima que fluyen hacia abajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones de arriba hacia abajo que inician en la cima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en la cima de la organización, y está soportado por los mandos medios y operativos.</li> </ul>

(continúa)

**Tabla C2.3** Comparación entre la planeación en Japón, Estados Unidos, China y México (continuación)

Japón	Estados Unidos	China*	México
<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones lenta; rápida instrumentación de la decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones rápida; lenta instrumentación que requiere compromiso, a menudo resulta en decisiones subóptimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma de decisiones lenta; instrumentación lenta (pero hay cambios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toma ágil de decisiones, lo que a menudo ocasiona su revisión y ajustes posteriores.</li> </ul>

\* Tal y como se practica en empresas propiedad del Estado.

## Toma de decisiones en Colombia

El proceso de toma de decisiones es uno de los rasgos más significativos y característicos de una organización, porque en él se resumen su cultura y sus paradigmas administrativos. En las organizaciones colombianas casi nunca se hace una búsqueda sistemática de alternativas, sino que se procede a buscar las más obvias y familiares. Como las empresas dedican casi todo su tiempo y recursos a la realización de los procesos de transformación directamente relacionados con la elaboración de sus productos y no están orientadas ni hacia la innovación ni hacia el perfeccionamiento, los problemas que percibe y, por consiguiente, las decisiones que toma, son rutinarias y se basan en la experiencia y la memoria personal de los ejecutivos.

Ese conocimiento directo de la realidad se considera suficiente para sustentar unas decisiones sobre hechos que se repiten periódicamente y hace ver superflua la necesidad de crear sistemas de información más desarrollados. De esa forma, el flujo de información gira en torno de las funciones de las dependencias y se refiere a los procesos más amplios y complejos, es limitado, esporádico y cubre periodos cortos. En otros casos es necesario buscar los datos y procesarlos cada vez que una oficina central o un superior solicitan un informe. En raros casos se utilizan los modelos de simulación y métodos cuantitativos para reducir la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones.

Una deficiencia notoria en la práctica de la toma de decisiones es la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación. Esta carencia priva a la organización de la oportunidad de apreciar el efecto de sus decisiones y aprender de su experiencia.

La toma de decisiones es centralizada, si el jefe considera que el problema es particularmente complejo, puede solicitar a sus subordinados que aporten opiniones y sugerencias que pueden ser ignoradas o incorporadas a la decisión, pero sin el propósito de construir colectivamente una solución. En las organizaciones colombianas predomina un clima hostil y conflictivo signado por una actitud fuertemente competitiva entre los ejecutivos y los trabajadores en general, por tanto, permitir que los subordinados participen en la toma de decisiones significa ceder parte del poder gerencial. Como el trabajador no se considera involucrado en la decisión y a menudo no la comparte, se observan diversas manifestaciones de resistencia pasiva expresadas en apatía, falta de iniciativa y lentitud, las cuales obstaculizan y hacen más costosa la puesta en operación de las decisiones.

Las prácticas administrativas de la organización en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia se explican en la tercera parte.



Como se analizó en la segunda parte, el proceso de planeación es el primer paso hacia la administración efectiva, eficiente y por consiguiente, eficaz e incluye desarrollar la visión y misión de la compañía, así como establecer objetivos y metas. En el contexto empresarial, la planeación se relaciona con la elaboración de un plan de negocios para un proyecto nuevo, que los empresarios utilizan como mecanismo de planeación que los ayuda a lanzar y hacer crecer sus nuevas empresas, también, a recaudar fondos de inversionistas profesionales, como capitalistas de riesgo o bancos. Si bien muchos recursos para la elaboración de planes de negocios pueden encontrarse en línea,<sup>46</sup> el siguiente describe lo que la mayoría de los inversionistas y empresarios esperan en Silicon Valley.<sup>47</sup>

Específicamente, los planes de negocio pueden ser de 40 páginas o más, pero con las limitaciones de tiempo de ejecutivos e inversionistas, la mayoría quiere ver un documento relativamente breve que vaya a la esencia del concepto del negocio. Por norma, el empresario preparará primero un plan de negocios completo que detalle numerosas fechas límite, planes operativos y pronósticos financieros, pero la presentación y persuasión de inversionistas y socios potenciales casi siempre depende de un documento o presentación breve.

Aquí se detallan los elementos esenciales de una propuesta de plan de negocios preparada con base en relaciones estrechas con capitalistas de riesgo y ejecutivos de Silicon Valley.<sup>48</sup> Primero se presenta el perfil básico, seguido de más detalles en cada sección.

## Formato de propuesta de plan de negocios

Un plan de negocios puede tomar muchas formas, aunque este formato que se presenta perfila las partes esenciales de la propuesta.

1. Nombre de la compañía y descripción breve (¡es esencial explicar el concepto de negocio con claridad y persuasión!).
2. Oportunidad o problema en el mercado a atender.
3. ¿De qué manera el producto o servicio atiende al problema o la oportunidad?
4. ¿Quiénes son los competidores actuales y potenciales, y cuál es la ventaja competitiva sustentable de la compañía?
5. Descripción del mercado meta en términos de sus atributos demográficos (género, nivel de ingresos, edad, etc.) y su tamaño.
6. Estrategia de marketing para llegar al mercado meta y estimación de la penetración de mercado proyectada para los primeros cinco años.
7. Modelo de negocio y etapas estratégicas.
8. Resumen de los ingresos y utilidades proyectadas con base en la penetración del mercado meta, el crecimiento del tamaño del mercado y los gastos estimados para los primeros cinco años.
9. Descripción del equipo administrativo y su experiencia relevante.
10. Cantidad de dinero que se necesita de los inversionistas y para qué.
11. Estado actual de la empresa (p. ej., etapa de desarrollo del producto, patentes, contratos, ventas actuales, grado de utilidades, capital-deuda adquirida hasta ahora, etcétera).

Naturalmente, empresarios e inversionistas de diferentes industrias o en distintas etapas de su negocio darán más importancia a algunos elementos de este formato de propuesta en mayor o menor grado; sin embargo, discusiones con docenas de inversionistas y empresarios indican

<sup>46</sup> La Small Business Administration de Estados Unidos ([www.SBA.gov](http://www.SBA.gov)) proporciona asesoría para elaborar un plan de negocios, así como vínculos a planes de negocios muestra.

<sup>47</sup> El conocimiento de los estándares de planeación de negocios de Silicon Valley proviene de años de intensa interacción y colaboración con docenas de capitalistas de riesgo y empresarios de la región.

<sup>48</sup> Véanse los reportes trimestrales del Índice de Confianza de Capitalistas de Inversión de *Silicon Valley (Silicon Valley Venture Capitalist Confidence Index)* para obtener una perspectiva de lo que esperan los capitalistas de riesgo en términos del ambiente empresarial de alto crecimiento en los trimestres siguientes (ProQuest y [www.Cannice.net](http://www.Cannice.net)).

que éstos son los elementos esenciales que los inversionistas profesionales buscan en una propuesta de plan de negocios. Más detalles para cada sección se presentan a continuación:

### 1. Nombre de la compañía y descripción breve

¡Es vital explicar el concepto del negocio con claridad, de manera concisa y con persuasión! De nuevo, el tiempo es el recurso más preciado de ocupados ejecutivos e inversionistas, esperan que el empresario pueda describir de manera rápida e integral los elementos clave del negocio. Los empresarios experimentados pueden transmitir en pocos minutos su descripción del negocio (hasta para empresas muy técnicas o científicas). Esta habilidad indica que el empresario entiende su negocio lo suficiente como para transmitirlo a un público no experto. Si después de que el empresario ha ofrecido una presentación de 15 minutos el inversionista pregunta: *De nuevo, ¿qué es exactamente lo que van a hacer?*, ello indica que el empresario falló en la descripción de su compañía.

### 2. Oportunidad o problema del mercado a atender

Los empresarios exitosos se orientan a las oportunidades. Una frase que a menudo se escucha decir a los inversionistas profesionales de Silicon Valley es: "¿cuál es el punto doloroso?". En otras palabras, ¿qué problema experimentado por los consumidores o negocios se propone resolver el empresario? ¿Qué tan importante es el problema? Éste debe ser el enfoque de un negocio, más que elaborar un producto sin una necesidad clara. Igual que con la descripción básica de la compañía, explicar con claridad el problema es importante para una propuesta o presentación de negocios exitosa.

### 3. ¿De qué manera el producto o servicio atiende al problema o la oportunidad?

Una vez que el empresario ha identificado la oportunidad de mercado o el problema, debe, por supuesto, ofrecer una solución a ese problema en términos de un producto o servicio, asimismo, ha de ser capaz tanto de describir con claridad su producto como de explicar la manera como resolverán en concreto el problema que enfrentan los clientes potenciales. El empresario debe demostrar cómo es que su producto disminuirá los puntos de dolor específicos (costo, tiempo, fastidio) del cliente.

### 4. ¿Quiénes son los competidores actuales y potenciales, y cuál es la ventaja competitiva sustentable de la compañía?

Una vez que el empresario ha demostrado tener un producto que *puede aliviar el dolor del cliente*, debe indicar con claridad cuál es la competencia y cómo se compara su solución con las que ofrecen sus competidores. ¿Su producto alivia mejor el *dolor* de los clientes, más a fondo, o de manera menos costosa? Más aún, debe indicar cuál es la ventaja competitiva que subyace a su compañía en relación directa con la solución ofrecida al cliente. En otra parte del texto se presenta un análisis sobre cómo lograr una ventaja competitiva; sin embargo, en breve, la ventaja competitiva puede alcanzarse al crear o poseer propiedad intelectual cuya funcionalidad es difícil de duplicar, o bien lo difícil es desarrollar una marca fuerte o identificar una red de distribución o aprovisionamiento exclusiva.

### 5. Descripción del mercado meta en términos de sus atributos demográficos (género, nivel de ingresos, edad, etc.) y su tamaño

El empresario debe realizar una investigación primaria y secundaria de mercados para determinar con precisión quién es el cliente más probable, cuántos de ellos existen y cómo es mejor venderles y distribuirles. La investigación primaria podría empezar con un grupo de enfoque en el que un producto prototipo se entrega a un grupo de 5 a 10 clientes potenciales para que lo comenten, o bien podría emprenderse un proceso de encuesta o entrevista. Una vez que esta investigación primaria ha derivado en una buena descripción de quién es el cliente más probable (en términos de edad, género, ingreso, etc.), debe realizarse la investigación secundaria para de-

terminar cuántos de estos clientes existen. La investigación de mercados secundaria<sup>49</sup> utilizará datos de mercado existentes para encontrar cuántos individuos se ajustan a las dimensiones o características del cliente más probable determinado por la investigación primaria.

## 6. Estrategia de marketing para llegar al mercado meta y estimado de la penetración de mercado proyectada para los primeros cinco años

Una vez que el mercado se ha definido mediante el proceso de investigación de marketing, el empresario debe desarrollar una amplia estrategia de marketing para llegar a ese mercado meta. Primero, hay que hacer consciente al cliente de que el producto de la compañía existe y puede proporcionarle un beneficio. A continuación, el segmento del mercado meta debe requerir dicho producto. Este proceso de educación y persuasión se ajustará con precisión a las necesidades y los comportamientos del cliente. De nuevo, ¿cuál es el *punto de dolor*, punto clave o necesidad que el empresario quiere resolver con el producto? ¿Cómo se puede comunicar mejor la eficiencia del producto al cliente? ¿A qué medios presta atención el cliente? ¿Cuál es la mejor manera de que el empresario haga llegar su mensaje al cliente? ¿Cómo debe distribuirse el producto o servicio al cliente una vez que se ha establecido su necesidad?

La estrategia de marketing debe ser específica. ¿Cómo llega el empresario a su primer cliente, al segundo, al tercero y así sucesivamente? El empresario debe evitar un informe escrito o análisis como el siguiente: *Es un mercado nacional potencial de mil millones de dólares, así que si sólo obtenemos 10% de él, serán 100 millones de dólares en ventas...* algo como esto pondría fin a la reunión con un inversionista inteligente; por tanto, la estrategia de marketing más bien ayuda a crear un argumento y estimado lógicos para la penetración de mercado (el porcentaje del mercado meta que comprará el producto). Este estimado, junto al tamaño del mercado y determinado por la investigación de mercado, lleva al estimado pronóstico del total de ventas.

La estrategia de ventas debe explicar con gran detalle el proceso para generar la primera venta; por ejemplo, para venderle a una empresa, ¿cuál es el primer paso?, ¿a quién en la empresa debe contactar primero el empresario?, ¿cuál es el tiempo esperado del proceso para cerrar la venta y cobrar? Cuanto más clara la estrategia de ventas sea, más realista parecerá el plan a los posibles inversionistas.

## 7. Modelo de negocio y etapas estratégicas

El empresario debe detallar un modelo de negocio para la empresa propuesta; en concreto: ¿cómo se crea el producto o servicio?, ¿cuáles son las fuentes primarias de suministro?, ¿cuáles son los canales de distribución a los mercados meta?, ¿cómo se promueven estos canales?, ¿qué flujos de ingresos se estiman y cuáles son los márgenes? Si el empresario comprende y explica claramente el modelo de negocio de su empresa es una señal de que la conoce bastante bien y, por tanto, es más probable que ejecute con éxito el plan. Pero también debe especificar las etapas clave que la empresa piensa cumplir,<sup>50</sup> a menudo ligadas a los requisitos de fondos; en otras palabras, una ronda de fondos puede ser contingente para cumplir las etapas proyectadas, así, el empresario debe estar seguro de no sobreestimar lo que puede lograrse.<sup>51</sup>

## 8. Breve resumen financiero

Si bien el plan de negocios completo tendrá que detallar gastos específicos y una lógica de generación de ventas con asientos mensuales o trimestrales, una propuesta debe ser mucho más condensada para permitir una evaluación rápida de los inversionistas interesados;<sup>52</sup> por ejemplo, normalmente se espera además de un breve resumen de ingresos y utilidades proyectados con base en el tamaño del mercado, la incorporación al mercado meta y los gastos estimados para los primeros cinco años de la empresa.

<sup>49</sup> Un excelente punto de partida para recopilar datos demográficos de posibles clientes en Estados Unidos es [www.census.gov](http://www.census.gov), consultado el 30 de julio de 2011.

<sup>50</sup> Las etapas estratégicas podrían incluir fechas estimadas de la finalización del desarrollo del producto, el principio de las ventas, el punto de equilibrio en términos del nivel de ventas y tiempo, los planes de expansión, etcétera.

<sup>51</sup> Una regla práctica de Silicon Valley para los empresarios respecto de las etapas y proyecciones es *promete menos y entrega antes*.

<sup>52</sup> Véase también Adelman, Philip J. y Alan M. Marks, *Entrepreneurial Finance*, 4a ed., Upper Sadle River: Pearson-Prentice Hall, 2007.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño del mercado					
Ingresos					
Gastos					
Utilidades					

## 9. Descripción del equipo administrativo y su experiencia relevante

La mayoría de los inversionistas profesionales indicarán que el equipo administrativo de un nuevo proyecto es el principal o uno de los principales criterios que utilizan para evaluar el posible financiamiento de una nueva empresa. Hay un dicho que reza: *mejor tener un equipo 'A' con una idea 'B', que una idea 'A' con un equipo 'B'*. Esto se debe en parte a que la idea original de un negocio casi siempre se modificará, por lo que el equipo administrativo debe tener la fuerza suficiente para adaptarse. El empresario debe indicar su experiencia previa en la industria y en el lanzamiento de otras compañías (estar asociado con una o dos compañías nuevas que fracasaron no se considera problemático en Silicon Valley, porque en esas experiencias a menudo se adquiere el mayor aprendizaje); además, identificar huecos en el equipo administrativo indicaría la necesidad de reclutar para cubrir los puestos. Por último, integridad y ética son características esenciales de cada miembro del equipo administrativo: si se pierde la confianza entre empresario e inversionista el trato está perdido; así, el empresario nunca debe exagerar ni ofuscarse: la honestidad y la sinceridad son esenciales.

## 10. Cantidad de dinero que se necesita de los inversionistas y para qué

El empresario no debe olvidar solicitar lo necesario de los inversionistas en términos de financiamiento, solicitud inicial que se basa en el pronóstico financiero del plan de negocios: ¿cuánto capital se necesita para lanzar el proyecto en términos del efectivo requerido para operaciones e inversión? Es común tener varias rondas de financiamiento conforme la empresa crece; la primera debe cubrir al menos 12 meses de las operaciones de la compañía.<sup>53</sup>

## 11. Estado actual de la empresa

Ya que el plan de negocios es un documento vivo que se actualiza a lo largo de la vida del proyecto, el empresario puede presentar su plan después de operar varios años; así, es importante que en él se indique el estado actual de la empresa en términos de desarrollo del producto, ventas, utilidades, etc. Es más probable que una empresa establecida obtenga respaldo financiero, pues gran parte del riesgo del lanzamiento inicial se ha eliminado, así el empresario no debe sentirse inhibido de hablar sobre los logros de su empresa.

La propuesta de negocios que antecede presenta el perfil estándar para organizar un plan de negocios de un proyecto nuevo en Silicon Valley, casi siempre el empresario deberá desarrollar un amplio plan de negocios con extensa investigación de mercados y pronósticos financieros para extraer la esencia en esta propuesta; sin embargo, esta guía debería ayudar al empresario a enfocarse en los elementos esenciales que buscan los inversionistas. Las etapas estratégicas y la planeación son la columna vertebral de un plan de negocios bien elaborado. Ese es el punto del que parte el empresario para seguir su pasión y dar vida a una nueva empresa.

<sup>53</sup> Véase también Dorf, Richard C. y Thomas H. Byers, *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, New York: McGraw Hill, 2005.

En mayo de 1998 se fusionaron Daimler-Benz, la mayor empresa industrial de Europa, y Chrysler, el tercer fabricante de autos más grande de Estados Unidos. La cuidadosamente planeada fusión parecía ser un *ajuste estratégico*. Chrysler, con sus automóviles de menor precio, camiones ligeros, pickups y exitosas minivans, parecía complementar los vehículos de lujo, vehículos comerciales y SUV (por sus siglas en inglés: *Sports Utility Vehicles*) de Daimler, casi no había traslape de líneas de productos.

La fusión seguía una tendencia de otras consolidaciones: General Motors (GM) es dueña de 50% de la sueca Saab AB y tiene subsidiarias de Opel en Alemania y Vauxhall, en Inglaterra; por su parte, Ford adquirió las británicas Jaguar y Aston Martin; a su vez, el fabricante de autos alemán BMW adquirió a la británica Rover (pero más tarde se deshizo de ella y sólo retuvo el modelo Mini), y Rolls Royce vendió con éxito sus intereses a Volkswagen y BMW. Por otra parte, la pretendida fusión de Volvo y Renault fracasó, más tarde Ford adquirió Volvo.

La fusión Daimler-Chrysler tuvo la ventaja de que los directores ejecutivos de ambas compañías tenían experiencia internacional y conocimientos de las culturas alemana y estadounidense, Robert Eaton de Chrysler tuvo experiencia al cambiar el estilo de los autos Opel en la operación europea de GM; el señor Lutz, copresidente de Chrysler, habla alemán, inglés, francés e italiano con fluidez y tuvo experiencia laboral anterior con BMW, GM y Ford; Jürgen Schrempp, director ejecutivo de Daimler, trabajó en Estados Unidos y Sudáfrica, donde adquirió una perspectiva mundial.

## Antecedentes

Derivado de un enfrentamiento con Henry Ford II, Lee Iacocca, el pintoresco presidente de Chrysler, salió de Ford en 1978 para ir a Chrysler; es a él a quien se le da el crédito de salvar a Chrysler de la bancarrota en 1979-1980, cuando negoció una garantía de préstamo del gobierno estadounidense. Iacocca también dirigió la adquisición que Chrysler hizo de American Motors en 1987, lo que agregó el Jeep a la línea Chrysler. Robert Eaton, CEO de Chrysler en la época en que se negoció la fusión con Daimler en 1998, reemplazó a Iacocca en 1992.

Al momento de la fusión, Daimler vendía menos vehículos que Chrysler, pero tenía mayores ingresos. Los 300 000 empleados de Daimler en todo el mundo produjeron 715 000 automóviles y 417 000 camiones y vehículos comerciales en 1997; la compañía también estaba en el negocio de aviones, trenes y helicópteros, y dos terceras partes de sus ingresos provenían de fuera de Alemania.

Entonces, ¿por qué la Daimler de Stuttgart, Alemania, iría a Chrysler en Detroit, Estados Unidos? Las compañías tenían líneas de productos complementarias y Chrysler vio la fusión como una oportunidad para superar algunas de las barreras comerciales europeas; sin embargo, los principales motivos de las fusiones en la industria automotriz son la tecnología (que tiene costos fijos muy altos) y la capacidad excesiva (estimada en 20%): sólo las compañías con economías de escala pueden sobrevivir. El señor Park, presidente de Hyundai Motor Company, declaró que las líneas de producción en Corea del Sur operaban a casi 50% de su capacidad en 1998; la industria automotriz lograría producir cerca de una tercera parte de coches adicionales, y se predijo que sólo seis o siete de los principales fabricantes sobrevivirían en el siglo XXI, lo que hizo de la fusión más una necesidad competitiva que una ventaja competitiva o estratégica.

<sup>54</sup> El caso se basa en una variedad de fuentes, entre éstas, Weihrich, Heinz y Kai-Uwe Seidenfuss, "Reengineering the Global Car Industry: Will the Daimler-Chrysler Merger Create a New World Order?", *The Automobile Industry in the 21st Century*, Seúl: Universidad Nacional de Seúl, 2 de junio de 1998, pp. 45-46; "Daimler-Chrysler: Crunch Time", *The Economist*, 25 de septiembre de 1999, pp. 73-74; "Merger Brief: The Daimler-Chrysler Emulsion", *The Economist*, 29 de julio de 2000, pp. 67-68, y Daimler-Chrysler, en: <http://www.daimlerchrysler.com>; [http://www.daimlerchrysler.com/index\\_e.htm?/news/top/1999/t90924\\_e.htm](http://www.daimlerchrysler.com/index_e.htm?/news/top/1999/t90924_e.htm); Maynard, Micheline, "Amid the Turmoil, A Rare Success at Daimler-Chrysler", *Fortune*, 22 de enero de 2001, pp. 112C-P; Taylor III, Alex, "Can the Germans Rescue Chrysler?", *Fortune*, 30 de abril de 2001; Stipp, David, "The Coming Hydrogen Economy", *Fortune*, 12 de noviembre de 2001, pp. 90-100.

## Daimler + Chrysler = nueva compañía automotriz<sup>55</sup>

A finales del decenio de 1980 y principios del de 1990, los japoneses dieron grandes pasos en la industria automotriz mediante eficientes métodos de producción y productos de alta calidad; sin embargo, el fabricante alemán estableció una nueva tendencia en la industria con la fusión Daimler-Chrysler, en la que la primera era propietaria de 53% y la segunda del resto. En esos momentos la nueva compañía automotriz se convirtió en la quinta más grande del mundo y tenía posibilidades de convertirse en la productora por volumen en todos los rangos de productos.

Las respectivas fortalezas fueron que Daimler era conocida por sus autos de lujo e innovación en compactos (clase A y el auto Smart)<sup>56</sup> y Chrysler tenía la utilidad promedio por vehículo más alta entre las tres grandes (GM, Ford y Chrysler) de Detroit, gracias a los altos márgenes derivados de la venta de minivans y Jeeps; cabe agregar que también se le conoce por su muy capacitada administración y producción eficiente, así como sus bajos costos y simplicidad (como en el modelo Neon).

La tabla C2.4 muestra las fortalezas y debilidades de Chrysler antes de la fusión con Daimler-Benz. También lista tanto las oportunidades y amenazas externas de la compañía como las estrategias alternativas. En esencia, Chrysler continuó con su estrategia de fortalecer su mercado de SUV y minivans comercializados en los países del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN); al mismo tiempo, la compañía enfrentaba una creciente competencia y la necesidad de extenderse a mercados fuera del TLCAN, además, había el peligro de una toma *no amistosa* de otra compañía y tenía mucho sentido explorar una fusión amistosa con una empresa de buena reputación que pudiera complementar su línea de productos y permitirle extenderse a nuevos mercados.

Tabla C2.4 Matriz FODA para Chrysler Corporation antes de la fusión

	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradición e imagen de la marca en el TLCAN.</li> <li>• Red de ventas y servicio en el TLCAN.</li> <li>• Portafolio equilibrado en Estados Unidos.</li> <li>• Imagen de Jeep y minivans rentables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque estrecho en el mercado doméstico y TLCAN.</li> <li>• Compañía poco conocida fuera del TLCAN.</li> <li>• Red débil fuera del TLCAN.</li> <li>• Situación financiera general delicada.</li> </ul>
Ambiente externo		
Oportunidades externas (O)	Maxi-maxi (FO)	Mini-maxi (DO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda de minivans de alto margen.</li> <li>• Creciente mercado de SUV.</li> <li>• Avances en tecnología de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer los productos SUV y minivan en el TLCAN.</li> <li>• Buscar fusión con una compañía de alta tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar a mercados fuera del TLCAN.</li> <li>• Desarrollar redes de ventas y servicio fuera del TLCAN.</li> </ul>
Amenazas externas (A)	Maxi-mini (FA)	Mini-mini (DA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación y estancamiento del mercado de Estados Unidos.</li> <li>• Creciente competencia de SUV y minivans (Nissan, Toyota).</li> <li>• Posibilidad de una toma hostil.</li> <li>• Competencia (GM, Ford).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar sus conocimientos para mejorar la posición en SUV y minivans.</li> <li>• Desarrollar autos innovadores.</li> <li>• Explorar una fusión amistosa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar un socio para ingresar al mercado mundial.</li> </ul>

TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte; SUV: siglas en inglés para *vehículo deportivo utilitario*.

<sup>55</sup> Este análisis muestra la aplicación de la matriz de fusiones FODA que se presentó en el capítulo 5.

<sup>56</sup> Maynard, Micheline, "Smart Car: Get Smart", Fortune, 30 de abril de 2001



Mercedes-Benz (parte de Daimler Corporation) era conocida por su excelencia en ingeniería y calidad de producto: la imagen de la marca eran sus autos de lujo, aunque carecía de una oferta de productos en el segmento de bajo precio y alto volumen, y, como se muestra en la tabla C2.5, los altos costos de desarrollo y la necesidad de obtener economías de escala exigían encontrar un socio que le permitiera ofrecer una línea de productos completa de vehículos de alto y bajo precio.

**Tabla C2.5** Matriz FODA para Daimler-Benz antes de la fusión.

		Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Ambiente interno		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de marca de autos de lujo.</li> <li>• Experiencia en ingeniería.</li> <li>• Calidad del producto.</li> <li>• Poder financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo se enfoca en el mercado mundial de autos de lujo.</li> <li>• Carencia de un segmento de alto volumen.</li> <li>• Altos precios.</li> <li>• Presencia débil en mercados asiáticos.</li> </ul>
	Ambiente externo		
Oportunidades externas (O)	Maxi-maxi (FO)	Mini-maxi (DO)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de una línea de productos amplia.</li> <li>• Demanda de autos de lujo pequeños.</li> <li>• Necesidad de nuevos canales de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la imagen de la marca para ingresar a nuevas áreas y ampliar la línea de productos.</li> <li>• Desarrollar el auto Smart.</li> <li>• Utilizar conceptos de plataforma para reducir costos.</li> <li>• Desarrollar minivans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar al segmento de precios bajos.</li> <li>• Desarrollar productos para aumentar el volumen.</li> <li>• Utilizar socios existentes.</li> <li>• Encontrar nuevos socios en el segmento de bajo precio.</li> </ul>	
Amenazas externas (A)	Maxi-mini (FA)	Mini-mini (DA)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación del mercado doméstico.</li> <li>• Problemas económicos en mercados emergentes.</li> <li>• Competencia en el mercado de autos de lujo (BMW, Lexus, Infinity, Accord, Jaguar).</li> <li>• Línea de productos ampliada de los competidores (Volkswagen, Audi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar sus conocimientos tecnológicos para combatir a competidores.</li> <li>• Buscar socios que cooperen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una nueva marca para el segmento de bajo precio.</li> </ul>	

El análisis de la situación después de la fusión muestra que las fortalezas y debilidades de las dos compañías se complementan (véase la tabla C2.6): ahora pueden ofrecer una línea de productos completa en todos los segmentos en sus respectivos mercados domésticos; aunque existe poco traslape de productos, está el Jeep Cherokee, que compite directamente con el SUV clase M de Mercedes, que se produce en Alabama; ahora bien, los socios pueden utilizar la innovación en sus respectivas áreas de experiencia, y sus instalaciones en varios países pueden utilizarse para la producción y el ensamble de autos de bajo y alto precio; en suma, la fusionada Daimler-Chrysler Corporation puede lograr sinergia y ahorros en costos.

Tabla C2.6 Matriz FODA para Daimler-Benz después de la fusión. © Heinz Wehrich, 2002

	<b>Fortalezas internas (F)</b>	<b>Debilidades internas (D)</b>
Condiciones internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de marca de autos de lujo.</li> <li>• Experiencia en ingeniería.</li> <li>• Calidad del producto.</li> <li>• Poder financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sólo se enfoca en el mercado mundial de autos de lujo.</li> <li>• Carencia de un segmento de alto volumen.</li> <li>• Altos precios.</li> <li>• Presencia débil en mercados asiáticos.</li> </ul>
Condiciones externas		
<b>Oportunidades externas (O)</b>	<b>Maxi-maxi (FO)</b>	<b>Mini-maxi (DO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de una línea de productos amplia.</li> <li>• Demanda de autos de lujo pequeños.</li> <li>• Necesidad de nuevos canales de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la imagen de la marca para ingresar a nuevas áreas y ampliar la línea de productos.</li> <li>• Desarrollar el auto Smart.</li> <li>• Utilizar conceptos de plataforma para reducir costos.</li> <li>• Desarrollar minivans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar al segmento de precios bajos.</li> <li>• Desarrollar productos para aumentar el volumen.</li> <li>• Utilizar socios existentes.</li> <li>• Encontrar nuevos socios en el segmento de bajo precio.</li> </ul>
<b>Amenazas externas (A)</b>	<b>Maxi-mini (FA)</b>	<b>Mini-mini (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saturación del mercado doméstico.</li> <li>• Problemas económicos en mercados emergentes.</li> <li>• Competencia en el mercado de autos de lujo (BMW, Lexus, Infinity, Accord, Jaguar).</li> <li>• Línea de productos ampliada de los competidores (Volkswagen, Audi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar sus conocimientos tecnológicos para combatir a competidores.</li> <li>• Buscar socios que cooperen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una nueva marca para el segmento de bajo precio.</li> </ul>

A pesar de las ventajas potenciales de la fusión, subsisten los retos: la compañía tiene poca experiencia para entrar en el mercado mundial de productos de bajo precio; pueden haber conflictos en la integración de los sistemas operativos y administrativos de las compañías fusionadas; las amenazas externas persisten y pueden empeorar; los mercados de autos en la Unión Europea y el TLCAN se saturan cada vez más y el deterioro económico en las economías desarrolladas y emergentes reduce y estanca su crecimiento; además, la competencia (sobre todo en los segmentos de lujo) se vuelve más fuerte.

Los retos para Jürgen Schrempp, director ejecutivo de Daimler, fueron integrar las dos compañías y hacerlas eficientes (una de las metas más importantes de la fusión), e integrar las culturas organizacionales de las dos compañías.

## Jürgen Schrempp: ¿artista de las reorganizaciones radicales?

Además de decidir la fusión Daimler-Chrysler, Schrempp inició muchos cambios en la operación alemana. Al asumir el cargo, estimó que la compañía no tenía propósito ni dirección; en consecuencia, se deshizo de AEG y redujo la cantidad de empresas (de 35 a 23). Su interés en el valor para el accionista es contrario a la tradicional cultura empresarial alemana. Schrempp tiene un estilo gerencial parecido al de Jack Welch, antiguo CEO de General Electric,<sup>57</sup> quien consideraba

<sup>57</sup> Véase, por ejemplo, Welch, Jack con John A. Byrne, Jack: *Straight from the Gut*, Nueva York: Warner Books, 2001.

que General Electric debería ser la número 1 o 2 (o tener un plan que la condujera allí) en un mercado o negocio determinado, o de lo contrario debería salirse de dicho mercado.

Schrempp tenía frente a sí muchos desafíos: Mercedes enfrentaba una fuerte competencia en el segmento de lujo por parte de los japoneses Lexus, Infinity y Acura, así como de los europeos BMW y Jaguar; el costo laboral de Alemania es el más alto del mundo y se requieren entre 60 y 80 horas hombre para construir un Mercedes, en tanto que sólo 20 para construir un Lexus; Schrempp necesitaba recortar costos y mejorar la productividad para sobrevivir, y para permanecer competitivo en un mercado mundial con menos fabricantes de autos, aunque más grandes, Daimler-Chrysler debía crecer e introducir nuevos modelos; así que en 1999 en la Feria del Auto de Frankfurt, la compañía anunció que invertiría 48 mil millones de dólares para introducir 64 nuevos modelos en los siguientes cinco años. También Chrysler enfrentaba una fuerte competencia en las líneas de producto SUV y minivan.

## Instrumentación de la estrategia: ¿el talón de Aquiles de la fusión?

La estrategia de fusión se planeó y formuló con cuidado. Las perspectivas mundiales de Schrempp y Eaton, así como las líneas de producto indicaban un ajuste, como se muestra en la matriz FODA de la compañía combinada (tabla C2.6); sin embargo, instrumentar una estrategia bien concebida tiene sus propios retos. Algunos diseñadores y gerentes de Chrysler vieron la fusión más como un apoderamiento por parte de Daimler y salieron de la empresa para irse a GM y Ford; el señor Eaton, promotor moral estadounidense, se jubiló poco después de la fusión; si bien había comprensión mutua del país y las culturas corporativas al más alto nivel organizacional (ambos directores ejecutivos tenían una perspectiva mundial), incorporar las diferentes culturas y estilos gerenciales a niveles inferiores representaba un reto muy difícil.

La alta gerencia alemana puede depender de un informe de 50 páginas para analizar y tomar decisiones, en tanto que la estadounidense prefiere la comunicación cara a cara. Por debajo del nivel del consejo, los subordinados alemanes casi siempre investigan un problema y lo presentan a su jefe, quien por lo regular acepta la recomendación; en cambio, con frecuencia los gerentes estadounidenses aceptan el reporte y lo archivan, lo que frustra a los subordinados alemanes; además, los diseñadores de Chrysler se sentían frustrados por no poder involucrarse en el diseño de los autos Mercedes, y aunque en ese momento había dos oficinas matrices (Detroit y Stuttgart), un alto gerente anticipó que en el futuro próximo sólo habría una, en Alemania. Tanto estadounidenses como alemanes podían aprender unos de otros: los alemanes podían preparar informes más cortos, ser más flexibles, reducir la burocracia y acelerar la toma de decisiones gerenciales; los estadounidenses, por su parte, disciplinarse como los alemanes. Un empleado de Chrysler comentó: “Uno de los verdaderos beneficios para nosotros fue instrumentar cierta disciplina que sabíamos era necesaria pero nunca fuimos capaces de hacer”.<sup>58</sup>

Pues parece que ese empleado tuvo razón, porque en 2001 Chrysler requería una reorganización drástica: las amenazas externas habían crecido y el ambiente interno necesitaba un reacomodo general. En lo externo, la demanda de las muy rentables minivans y SUV de Chrysler cayó, en parte derivado de la desaceleración económica en Estados Unidos y Europa, y en parte por la creciente competencia de Toyota, Honda y Volkswagen. En lo interno, los gastos extravagantes del pasado se convirtieron en fuga de los recursos de Chrysler y Daimler-Chrysler Corporation. Para resolver los problemas internos, Dieter Zetsche de Mercedes tomó el control de Auburn Hills en Estados Unidos, y en su análisis de la situación notó que los supuestos de base de los planes eran incorrectos; quizá aún más importante, los planes carecían de evaluaciones apropiadas de las fortalezas y debilidades de Chrysler.<sup>59</sup> Con Zetsche en la operación de Chrysler y Schrempp en la estrategia general de Daimler-Chrysler, ¿cumpliría la fusión su promesa? ¡Ésa era la pregunta!

<sup>58</sup> “Daimler-Chrysler: Crunch Time”..., p. 74.

<sup>59</sup> Taylor III, “Can the Germans Rescue Chrysler?”...

## Actualización de caso<sup>60</sup>

Lo que en 1998 fue llamado *una fusión entre iguales*, nueve años después se convirtió en absorción por Daimler que terminó en divorcio. En 2007, 80.1% de Chrysler fue vendido a Cerberus Capital Management, un grupo de capital privado, lo que significó una gran pérdida para la compañía alemana. Daimler mantuvo una participación de 19.9% en la compañía, pero la administración de Chrysler sería responsabilidad de los nuevos dueños. Como lo indica la matriz FODA, había cierto potencial de sinergia, pero varios factores condujeron al conflicto. Las sinergias posibles fueron sobreestimadas y las partes no fueron suficientemente compartidas por las empresas: sólo se usaron la transmisión, un motor de Diesel y algunos componentes de la dirección y la suspensión en los vehículos Chrysler. Otros piensan que fue una correspondencia irreal entre el fabricante de automóviles de lujo Mercedes y el productor de autos masivo Chrysler. Quizá Jürgen Schrempp, arquitecto de la fusión, falló en el planteamiento estratégico; pudo haberse beneficiado del análisis de la tercera matriz FODA, que se sugiere más adelante. La estrategia de instrumentación pudo haber sido un factor importante en el divorcio de Daimler-Chrysler.

### Preguntas

1. Evalúe la formulación de la fusión entre Daimler y Chrysler; analice el acople estratégico y las diferentes líneas de productos.
2. Analice las perspectivas internacionales de Eaton y Schrempp.
3. ¿Cuáles fueron las dificultades de fundir las culturas organizacionales de las dos compañías?
4. ¿Cuál fue la probabilidad de éxito o fracaso de la fusión? ¿Qué fusiones más prevé en la industria automotriz?
5. Realice una investigación en bibliotecas e internet para evaluar si la estrategia de Daimler-Chrysler que se presenta en la tabla C2.5 fue exitosa. De no ser así, ¿qué entorpeció la instrumentación de la estrategia?

## Caso Internacional 6.2

### Heladería Bon: en busca de nuevos mercados

Caso elaborado por Rafael E. Veras Granados

Profesor Adjunto de la Universidad Autónoma de Santo Domingo

Escuela Politécnica del Chimborazo, República Dominicana

La primera heladería Bon abrió en la calle Espaillat en la Ciudad Colonial de Santo Domingo en mayo de 1975. Su artífice, Alfonso Moreno Martínez, un hombre visionario y con fe en el futuro de este emprendimiento. Desde sus inicios Helados Bon fue un éxito, fruto de las necesidades y exigencias del mercado dominicano de ese momento. Así, en la actualidad se amplió ya a 337 tiendas de helados en la República Dominicana y dos en Haití. La compañía ha basado sus fortalezas en la flexibilidad, la apertura y la agilidad; su estilo innovador prontamente conquistó al consumidor dominicano. Hoy, Helados Bon tiene el liderazgo en ventas y producción de helados

<sup>60</sup> "Divorced", *The Economist*, 19 de mayo de 2007; "Daimler-Chrysler Divorce Sparks Wrangling Over Company Name", <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2541650,00.html>, consultado el 2 de agosto de 2007; "Daimler-Chrysler Divorce Brings \$8.9bn Settlement", <http://www.theage.com.au/news/business/daimler-chrysler-divorce-brings-89bn-settlement/2007/05/15/1178995155826.html>, consultado el 2 de agosto de 2007; véase también "Daimler Chrysler: Divorce German Style", *Business Week*, 15 de agosto de 2005.

en el mercado dominicano con una participación de mercado cercana a 80% y ventas anuales de 23 millones de dólares.

Al crecer la popularidad de Helados Bon, la compañía decidió en 1982 expandirse a través de República Dominicana mediante el sistema de franquicias. Al implementar el proceso, la firma se convirtió en la primera empresa dominicana franquiciadora del país, hecho que ocurrió unos 15 años antes de la llegada de las grandes franquicias internacionales, con la excepción de KFC, que hacia 1969 no tuvo éxito en el mercado dominicano.

Hoy, 225 de las 337 tiendas de helados son franquicias (el resto es de propiedad compartida). La compañía está orgullosa de su rol en promover el desarrollo de nuevos empresarios bajo este concepto, ya que esta forma de crecimiento ha sido una de las bases de su éxito, con representación de este modelo en 66.66% de las tiendas.

Tipo de tiendas	Cantidad	%
Franquicias	225	66.66
Propiedad compartida	112	33.33
Total	337	100

En 1985, Helados Bon construyó una nueva fábrica en la Zona Industrial de Herrera—, calificada como la zona industrial pionera de República Dominicana— destinada a elaborar productos que sustituyan las importaciones, con lo cual la firma se convierte en ahorradora de divisas por no permitir la entrada al país de productos importados; la firma se amparó con la ley de sustitución de importaciones, que le proveyó de beneficios en la exoneración de impuestos sobre la tecnología empleada en la producción. Esta inversión se hizo con el fin de suplir la creciente demanda de las nuevas tiendas y puntos de venta externos; hoy en día continúa siendo la fábrica más grande de helados en República Dominicana.

Helados Bon implementa diferentes estrategias de servicio, entre ellas, premiar la fidelidad de sus consumidores con diferentes promociones de ventas atendiendo a las estaciones del año. Asimismo, hace investigación de mercados de manera constante para poder brindar productos y servicio de calidad que superen las expectativas de los clientes, lo que la convierte en la compañía líder en la industria de los helados.

El canal de impulso de Helados Bon comprende todos los puntos de venta ubicados fuera de las heladerías, mientras que la venta impulsiva se realizó a través de dos canales de distribución: los negocios de conveniencia y el canal de venta ambulante. Con la marca Bon se encuentran distribuidos 1 648 congeladores en el canal tradicional y 655 carritos en el canal móvil. Adicionalmente, Bon es el *master franchiser* de Yogen Früz en el país, cuyos productos se pueden encontrar en 92 de las heladerías de la compañía.

## Compromiso social

La empresa está comprometida con la sociedad dominicana al hacer frente al deterioro ecológico de esa nación por medio de la implementación de programas que activan la producción agropecuaria; a la vez, colabora con la preservación de los bosques y los recursos naturales de dicho país, y contribuye a la educación de la sociedad con diversos proyectos ecológicos, entre ellos, mangos en la frontera, siembra de la nuez macadamia, de café orgánico en Polo y de cacao en la Loma Quita Espuela. Además de lograr beneficios económicos mediante la integración vertical y la reducción de los costos finales del producto, los cuatro proyectos cuentan con objetivos sociales bien definidos en cada una de las zonas geográficas en que se desarrollan.

Recientemente el Grupo Meals de Colombia adquirió 73.11% de las acciones de Bon, sin embargo, la administración quedará en manos de la familia Moreno, liderada por Jesús Moreno, presidente del Consejo de Directores, y Ana Angélica Moreno Portalatín, presidente y directora de Relaciones Públicas de las empresas Bon. Con esta alianza, Meals aportará su capacidad y visión para colocar su línea de productos en el liderazgo de la región y, más allá, al contribuir de forma importante con el desarrollo del país, ya que es líder en el negocio de helados en Colombia y forma parte del Grupo Nacional de Chocolates, el cuarto grupo más grande de alimentos en América Latina, con presencia en 79 países.

El Grupo Nacional de Chocolates adquirió 73.11% de las acciones por un costo de 38 700 millones de dólares; considera la negociación como un paso trascendental dentro del proceso de expansión internacional, debido a que después de analizar el mercado de República Dominicana determinó que éste tiene un tamaño relativamente importante en la región estratégica y de un gran dinamismo en el consumo. Para el negocio de helados es el inicio de su proceso de internacionalización; con esta adquisición el grupo cuenta ya con operaciones en 12 países del Caribe, Norte, Centro y Sudamérica, además de Colombia, lo que le abre las puertas para el crecimiento de sus exportaciones.

Después de esta negociación el grupo enfrentará en República Dominicana a la igualmente colombiana Quala, que, aunque no vende helados lácteos o de crema, posee una planta en República Dominicana en la que fabrica 94 millones de unidades anuales de Skim Ice, una paleta de agua similar al tradicional Bon Ice de Colombia. Así, la empresa del pingüino pasa a ser una dura competencia para Helados Bon no sólo por su importante presencia en calles y tiendas, sino por sus bajos precios.

### Preguntas

1. ¿Debe la familia Moreno continuar con la administración de Bon?
2. ¿Cómo debe estructurarse la nueva empresa?
3. ¿Cuáles estrategias debería utilizar Helados Bon para lograr penetrar mercados nuevos?
4. ¿Cómo contribuye el sistema de franquicias al crecimiento de Bon en el futuro?

**Fuente:** Entrevistas y cuestionario aplicados a ejecutivos de la empresa; revista *Mercados & Tendencias* del 23 de febrero de 2011; sitio web [www.dinero.com](http://www.dinero.com)



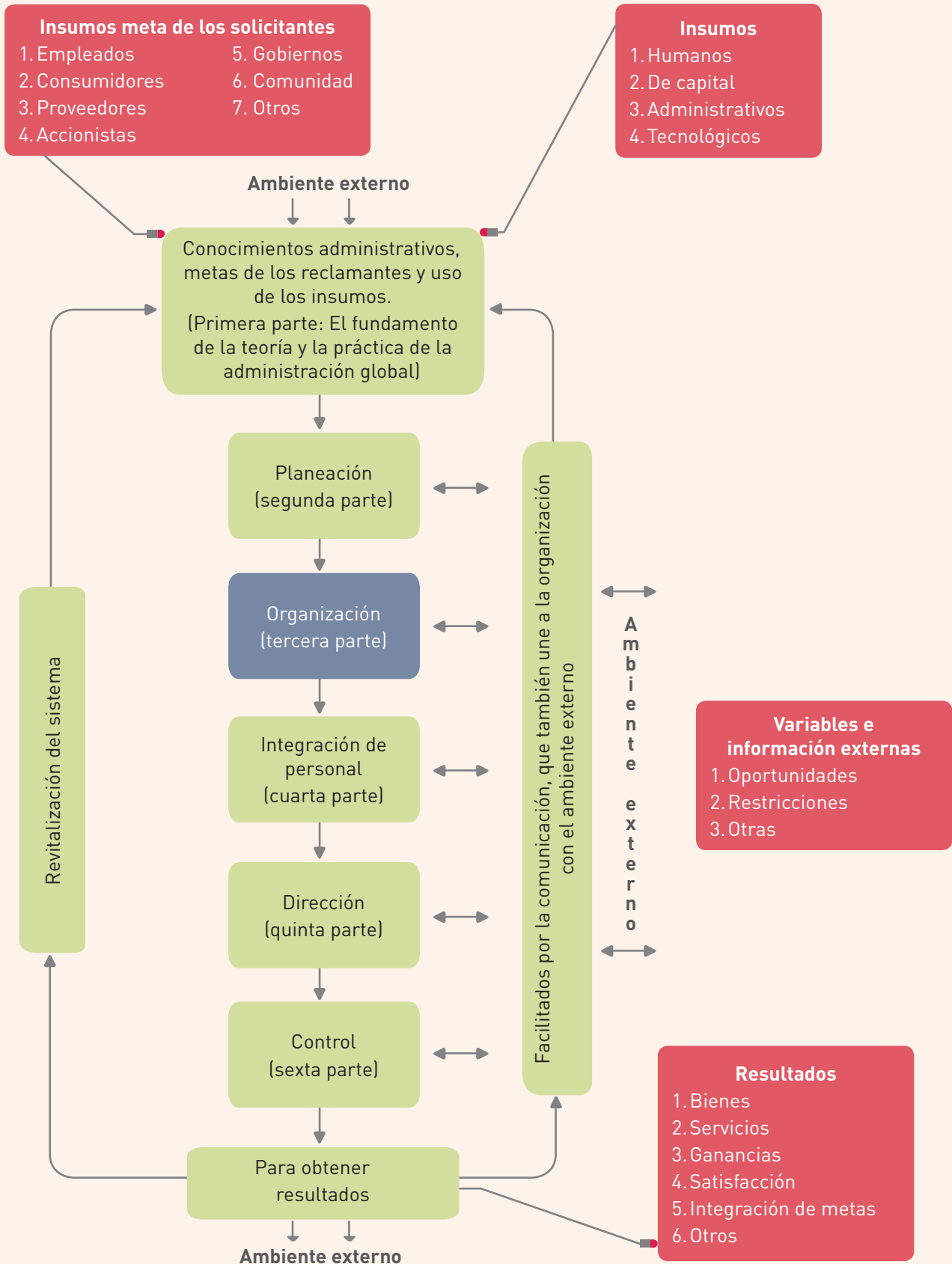


# Parte 3

## Organización

- CAPÍTULO 7** Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería
- CAPÍTULO 8** Estructura de la organización: departamentalización.
- CAPÍTULO 9** Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación de poder de decisión y descentralización.
- CAPÍTULO 10** Organización efectiva y cultura organizacional.
- CONCLUSIONES** Organización global y empresarial.

# Enfoque sistemático de la administración: organización





# CAPÍTULO 7

## Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería

### OBJETIVOS **De APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Comprender que el propósito de la estructura organizacional es establecer un sistema formal de funciones.
- 2 Entender lo que significa *organizar* y *organización*.
- 3 Distinguir entre organización formal e informal.
- 4 Demostrar de qué manera las estructuras organizacionales y sus niveles corresponden a las funciones administrativas.
- 5 Identificar que la cantidad de personas a las que un gerente puede supervisar con efectividad depende de una serie de variables y situaciones.
- 6 Describir la naturaleza del espíritu emprendedor e intraemprendedor.
- 7 Comprender los aspectos clave y las limitaciones de la reingeniería.
- 8 Identificar la lógica organizacional y su relación con otras funciones gerenciales.
- 9 Comprender que la función de organizar requiere de considerar diversas situaciones.



A menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. Esto vale tanto para una empresa o institución como para un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica. La función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones.

Para que una **función organizacional** exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

1. Objetivos verificables que, como se indicó en la parte 2, son una función importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.



Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

*Organización* es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa (p. ej., la United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa), pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término **organización** supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa.

¿Qué significa *estructura intencional de funciones*? En primer lugar, y como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de las funciones organizacionales, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes consideran que están organizando.

**Organización** Estructura intencional y formal de funciones o puestos.



## Organización formal e informal

Muchos de los que escriben sobre administración distinguen entre organización formal e informal, y, como lo muestra la figura 7.1, ambas se encuentran en todas las organizaciones. Aquí el análisis a detalle.

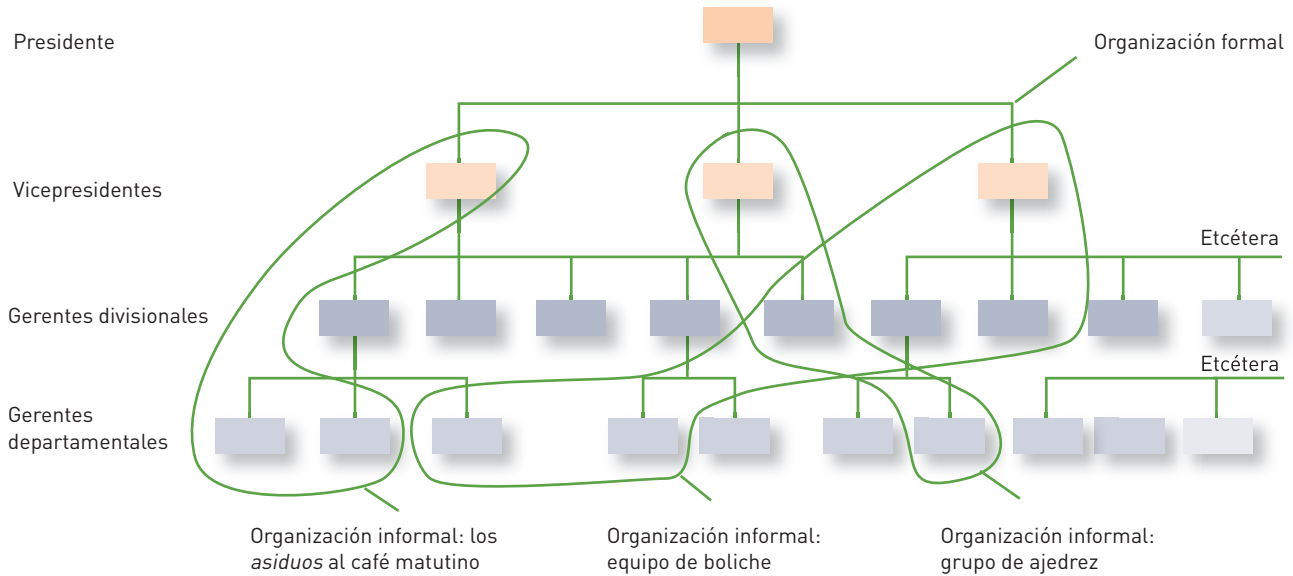


Figura 7.1 Organización formal e informal.

## Organización formal

En esta obra se entiende por **organización formal** la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.

Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

**Organización formal** Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Beleki: de un proyecto escolar a una empresa formal

Beleki es una empresa mexicana dedicada a la elaboración de donitas al momento; en 1996 nació como un proyecto universitario que fue acreedor al premio a la empresa más innovadora del Programa Emprendedor del Tecnológico de Monterrey.

Julio Díaz, fundador de Beleki, inició el proyecto derivado de su gusto por las donas que hacen en Estados Unidos; como en México no encontraba algo similar, decidió dar comienzo con una versión mexicana del producto. El primer paso fue realizar un estudio de mercado en el que se dio cuenta de que la gente quería un producto innovador, entonces pensó en elaborar las donitas al momento con la consecuencia de que el sabor cambia: ése sería su aspecto diferenciador respecto a productos similares existentes en el mercado.

El primer punto de venta se abrió en 1997 en Walmart Tláhuac y en 1999 inauguró la segunda sucursal. El primer reto fue homogeneizar sus sucursales, y no fue sino hasta la séptima tienda que lo lograron; incluso cambiaron dos veces el nombre de la marca pues no la habían registrado. En el año 2001 contaban con 15 sucursales en la Ciudad de México, Toluca, Morelos, León, Cuernavaca y Guanajuato.



Beleki es una empresa mexicana dedicada a la venta de donitas elaboradas al momento con una amplia variedad de sabores.

La consultora Francorp trabajó con ellos en la creación de la franquicia, y en 2002 se inició su comercialización. Para el año 2007 tenían alrededor de 100 franquicias en todo México; en 2009 abrieron dos más en Panamá. Actualmente buscan llevar la línea de productos Beleki a Los Ángeles, Guatemala y Venezuela.

**Con información de:** Rodríguez Canales, Adriana, "Beleki, proyecto escolar hecho negocio", en *El Financiero*, 2 de noviembre de 2010, disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/blogs/franquicias/?p=141>, consultado el 26 de septiembre de 2011; Soyentrepreneur.com, "Claves del éxito de Beleki", en: <http://www.soyentrepreneur.com/claves-del-exito-de-beleki.html>, consultado el 26 de septiembre de 2011.

## Organización informal

Chester Barnard, en su clásico libro de administración *The Functions of the Executive*,<sup>1</sup> describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales.

**Organización informal** Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona respecto de un problema organizacional aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre o por el organigrama. La **organización informal** es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al

sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.<sup>2</sup>



## División organizacional: el departamento

**Departamento** Área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término **departamento** designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Un departamento —como generalmente se utiliza el término— puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad,

en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad, y un jefe, una sección.



## Niveles organizacionales y la gestión administrativa\*

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacio-

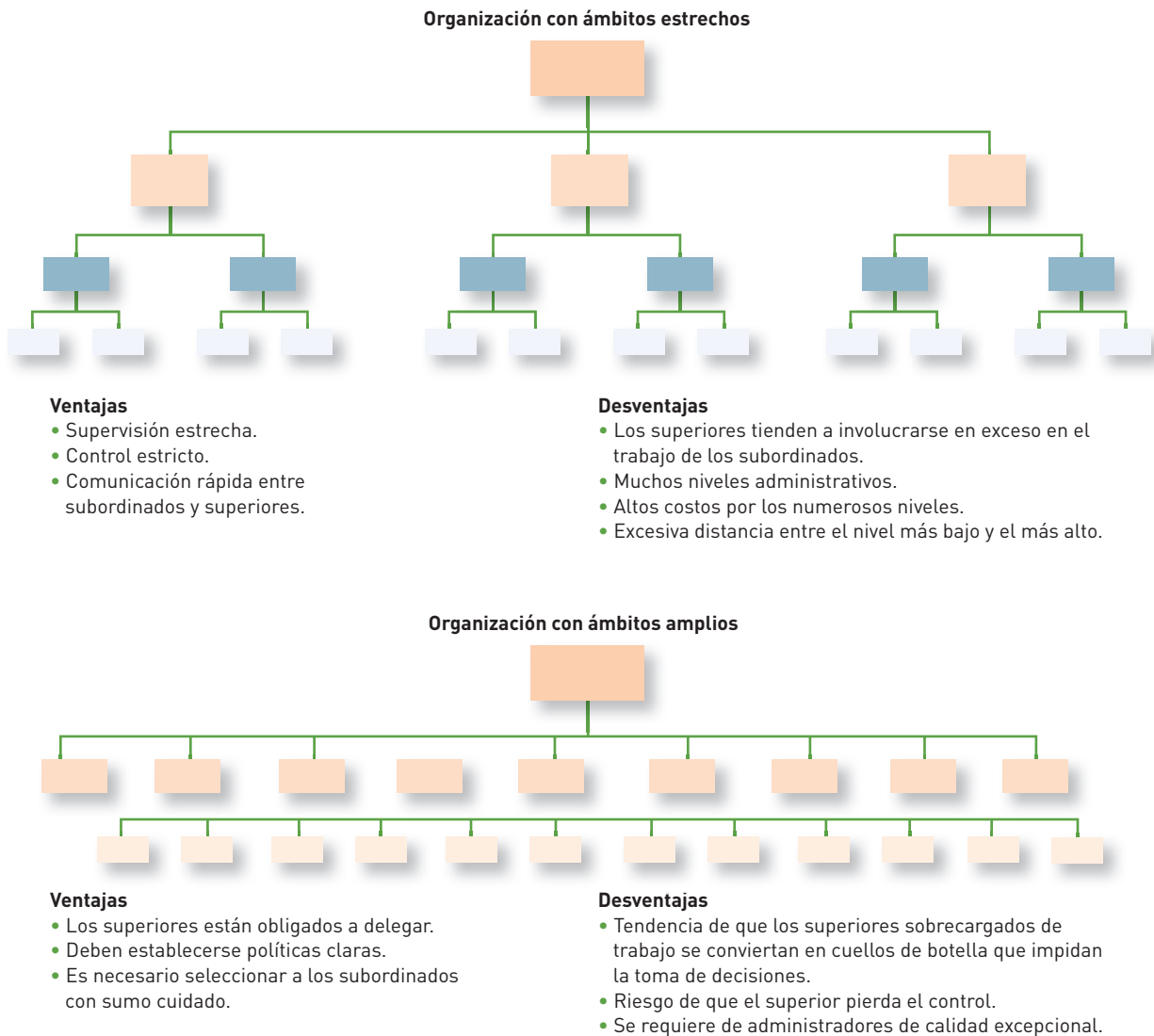
<sup>1</sup> Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938, 1964; véase también <http://www.hup.harvard.edu/catalog/BARFUX.html>, consultado el 30 de septiembre de 2006.

<sup>2</sup> Véase también Truss, Catherine, "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes", *Journal of Management Studies*, diciembre de 2001.

\* En mucha de la bibliografía administrativa a esto se le llama *tramo de control*; a pesar del amplio uso del término, en esta obra se utilizará *ámbito de la administración*, ya que el control es una función del proceso administrativo.



nales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. Las relaciones entre el ámbito de la gestión y los niveles organizacionales se presentan en la figura 7.2. Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales; a su vez, un ámbito estrecho, con muchos.



**Figura 7.2** Estructuras organizacionales de ámbitos de administración estrecho y amplio.

## Problemas con los niveles organizacionales

Existe la tendencia a considerar a la organización y a su departamentalización como fines en sí mismos, y a medir la efectividad de las estructuras de la organización en términos de la claridad e integridad de sus departamentos y niveles departamentales. La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles en sí no es del todo deseable porque:

1. *Los niveles son costosos:* conforme aumentan deben asignarse más esfuerzos y dinero para administrarlos, este incremento se deriva de los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinar actividades departamentales, así como del costo de las instalaciones

para el personal. Los contadores llaman a esos costos *gastos indirectos*, *carga* o *gastos generales y administrativos*, en contraste con los llamados *costos directos*. La producción real se debe a los empleados de fábrica, ingeniería o ventas, que son, o podrían ser, contabilizados como *mano de obra directa*. Los niveles por encima de la *línea de fuego* cuentan sobre todo con gerentes cuyos costos sería deseable eliminar, si es posible.

2. *Los niveles complican la comunicación:* por su estructura organizacional, una empresa con muchos niveles tiene más dificultad para comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo que una horizontal donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa; conforme la información fluye en línea descendente ocurren omisiones e interpretaciones erróneas. Los niveles también complican la comunicación desde la *línea de fuego* hacia los superiores en el mando, lo que es tan importante como la comunicación descendente; se dice, con razón, que los niveles son *filtros* de la información.
3. *Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control:* un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante.

## Postura de la administración operativa: un enfoque situacional

El enfoque de la escuela clásica al ámbito de la administración se ocupa de especificar la cantidad de subordinados para un ámbito efectivo. Los teóricos de la administración tradicional asumen la postura de que hay demasiadas variables subyacentes a una situación administrativa para que pueda

**Principio del ámbito de la administración** Hay un límite a la cantidad de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero la cantidad exacta dependerá tanto del efecto de los factores subyacentes como de las propias habilidades del gerente.

especificarse una cantidad concreta de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad. Así, el **principio del ámbito de la administración** establece que hay un límite a la cantidad de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero la cantidad exacta dependerá tanto del efecto de los factores subyacentes como de las propias habilidades del gerente.

En otras palabras, la orientación actualmente dominante es buscar las causas del ámbito restringido de cada situación, más que suponer que existe un límite numérico de amplia aplicación. Tanto examinar qué es lo que consume el tiempo de los gerentes en el manejo de sus relaciones con los subordinados y superiores, como establecer los dispositivos que puedan utilizarse para reducir estas presiones de tiempo, no sólo será un enfoque útil para determinar el mejor ámbito en cada caso, sino una herramienta útil para determinar lo que puede hacerse para extender el ámbito sin arruinar una supervisión efectiva.

No hay argumento válido para que los costos de los niveles de supervisión hagan deseable que cada gerente tenga tantos subordinados como pueda supervisar con efectividad.

## Factores que determinan un ámbito efectivo

Como ya se mencionó, la cantidad de subordinados que un gerente puede administrar con efectividad depende del efecto de los factores subyacentes. Además de sus habilidades directivas personales (como una fácil comprensión, llevarse bien con otras personas y dirigir con lealtad y respeto), su habilidad para reducir el tiempo que dedica a sus subordinados es sin duda la condición más importante; por supuesto que ésta varía según los gerentes y sus puestos, pero, como se muestra en la figura 7.3, hay varios factores que influyen considerablemente en la cantidad y frecuencia de esos contactos y, por tanto, en el ámbito de la administración.

Ámbitos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados)	Ámbitos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca o ninguna capacitación de los subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plena capacitación de los subordinados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de autoridad inadecuada o poco clara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación clara y tareas bien definidas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes poco claros para operaciones no repetitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes bien definidos para operaciones repetitivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y estándares no verificables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos verificables que se emplean como estándares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios rápidos en ambientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios lentos en ambientes externos e internos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación oral y escrita formales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción ineficaz entre el superior y el subordinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción efectiva entre el superior y el subordinado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones ineficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones efectivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cantidad de especialización en los niveles medios e inferiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ambiente externo).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente incompetente y no capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente competente y capacitado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea compleja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea sencilla.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinados inmaduros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinados maduros.</li> </ul>

**Figura 7.3** Factores que influyen en el ámbito de la administración.

## Necesidad de equilibrio

No hay duda de que, a pesar de lo deseable que sería una estructura organizacional horizontal, el ámbito de la administración está restringido por límites reales e importantes. Los gerentes pueden llegar a tener más subordinados que los que pueden administrar con efectividad, aun cuando deleguen autoridad, capaciten, formulen planes y políticas claras, y adopten técnicas de control y comunicación eficientes. Es igualmente cierto que conforme una empresa crece las limitaciones del ámbito de la administración la obligan a aumentar la cantidad de niveles, simplemente porque hay más personas que supervisar.

Lo que se requiere es un equilibrio más preciso de todos los factores pertinentes a una situación determinada. Ampliar ámbitos y reducir la cantidad de niveles puede ser la respuesta en algunos casos; lo contrario puede ser válido en otros. De adoptar un proyecto u otro deben equilibrarse todos los costos, no sólo los financieros, sino los del estado de ánimo, el desarrollo personal y la consecución de los objetivos de la empresa. Quizá en una organización militar lograr los objetivos con rapidez y sin error sería lo más importante, pero en la operación de una tienda departamental el objetivo de utilidades a largo plazo puede lograrse mejor si se fomentan la iniciativa y el desarrollo personal en los niveles inferiores de la organización.



## Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor e intraemprendedor<sup>3</sup>

En ocasiones se requiere hacer ajustes organizacionales para promover y utilizar el espíritu emprendedor; a menudo se cree que éste se aplica sólo a la administración de pequeñas empresas, pero hoy muchos autores amplían el concepto a organizaciones grandes y a los gerentes que desempeñan las funciones intraemprendedoras a través de las cuales inician cambios para aprovechar oportunidades. Aun cuando es común buscar la personalidad emprendedora entre la gente, Peter Drucker sugiere que esta búsqueda podría no ser exitosa.<sup>4</sup>

En lugar de ello debería buscarse un compromiso con la innovación sistemática, una actividad específica de los emprendedores. La esencia del espíritu emprendedor está en la creación, la orientación a las oportunidades y la innovación. Los gerentes emprendedores dentro de las organizaciones (esto es, los intraemprendedores) identifican nuevas oportunidades de mercado para sus compañías y desarrollan productos nuevos o mejores para aprovechar esas oportunidades.

www.intrapreneur.com

www.entreprenneur.com

### El intraemprendedor y el emprendedor

**Intraemprendedor** Persona que opera dentro de un ambiente organizacional establecido y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un proyecto rentable.

**Emprendedor** Persona que opera fuera del ámbito organizacional y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un proyecto rentable.

Gifford Pinchot distingue entre el intraemprendedor y el emprendedor.<sup>5</sup> En específico, un **intraemprendedor** opera *dentro* del ambiente organizacional, se enfoca en la innovación y la creatividad, y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable. En ocasiones a esta noción se le conoce como *proyecto corporativo*. En cambio, si bien los **emprendedores** hacen algo similar, lo hacen *fuera* del ámbito organizacional; tienen la capacidad de ver una oportunidad, obtener el capital, la mano de obra y demás insumos necesarios, para luego unirlos en una operación exitosa; asimismo, están dispuestos a asumir el riesgo personal del éxito y el fracaso. En esta obra el término *emprendedor* designa a una persona creativa e innovadora que puede trabajar tanto dentro como fuera de una organización previamente establecida.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Teragu: un emprendedor aprovecha una oportunidad de mercado

En uno de sus viajes, Raúl Castellanos notó que los precios que se pagan en México por tecnología y aparatos electrónicos son muy altos a pesar de los salarios bajos y que, además, hay poca variedad en dichos productos. Al ver este desfase, decidió aprovechar la oportunidad de mercado

<sup>3</sup> Véase también Schwartz, John, "Finding Some Middle Ground in a World Obsessed with the New and Impatient with the Old", *New York Times*, 9 de octubre de 2000; Steward, Thomas, "Finding the Fault Line Where a New Business Can Grow", *Fortune*, 30 de octubre de 2000.

<sup>4</sup> Drucker, Peter F., "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1985, pp. 67-72, revisado en noviembre-diciembre de 1998, pp. 3-8; véase también Drucker, Peter F., "A Prescription for Entrepreneurial Management", *Industry Week*, 29 de abril de 1985, pp. 33-40; Rosenstein, Bruce, "All about Drucker: Drucker Wrote the Book on Innovation", *Information Outlook*, marzo de 2002, p. 34 y ss.; Drucker, Peter F., *Management - Revised Edition*, Nueva York: Harper Collins, 2008.

<sup>5</sup> Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring*, Nueva York: Harper & Row, 1985; en: <http://www.pinchot.com>, consultado el 1 de agosto de 2011.

que tenía enfrente y lanzó Teragu, una tienda virtual que ofrece gran variedad de aparatos electrónicos, *gadgets*, películas, videojuegos y computadoras de marcas prestigiadas como Apple y Samsung a precios más accesibles.

La Asociación Mexicana de Usuarios de Internet (AMIPCI) indica que, en 2010, el comercio electrónico en México obtuvo ventas por 2 387 millones de dólares con un aumento anual de 31%.



- Hasta marzo de 2011 Teragu tenía alrededor de 4 000 visitas mensuales; sus productos más exitosos son los videojuegos.

**Con información de:** Teragu, "Acerca de", en: <http://www.teragu.com/acerca-de-teragu>, consultado el 26 de septiembre de 2011; Rubio, Francisco, "Un emprendedor con alma de "gamer"" en *CNN Expansión*, 11 de septiembre de 2011 en: <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2011/09/10/emprendedor-con-alma-de-gamer>, consultado el 26 de septiembre de 2011.

## Crear un ambiente para el espíritu empresarial

Dado que crear un ambiente para que un grupo logre sus metas de manera eficiente, efectiva y, por consiguiente, eficaz es una responsabilidad gerencial, los administradores deben promover las oportunidades para que los emprendedores utilicen su potencial de innovación. Los emprendedores asumirán riesgos personales cuando inicien el cambio y esperarán recibir una recompensa por ello —en ocasiones asumir un riesgo razonable puede llevar al fracaso, pero éste debe tolerarse—; por último, necesitan cierto grado de libertad para dedicarse a sus ideas, lo que a su vez requiere delegar la suficiente autoridad. Los riesgos personales para los emprendedores que tienen su propia empresa son de clase distinta y el fracaso puede significar la bancarrota.

Las personas innovadoras a menudo tienen ideas contrarias a la *prudencia*, por lo que ni son apreciadas por sus colegas ni sus contribuciones son bien aceptadas en la mayoría de los casos; por tanto, no es de sorprender que muchos emprendedores salgan de las grandes compañías y empiecen su propia empresa: cuando Steve Wozniak no pudo realizar su sueño de construir una computadora pequeña en Hewlett-Packard, dejó la prestigiosa compañía para formar Apple Computer junto a otro emprendedor: Steve Jobs. Compañías progresistas como 3M tratan de desarrollar un ambiente organizacional que promueva el espíritu intraemprendedor.

Por varias razones, convertirse en emprendedor es una alternativa cada vez más popular en la vida profesional de muchos individuos. Para hacer frente a este creciente interés por el espíritu emprendedor, más universidades han empezado a impartir materias relacionadas; de hecho, es un campo de aprendizaje que se ofrece en instalaciones universitarias y no sólo dentro de las facultades de negocios. Los programas de espíritu emprendedor que se ofrecen en las universidades son populares entre los estudiantes, pues proporcionan un medio a través del cual pueden establecer contacto con la comunidad empresarial local. Los estudiantes ponen en práctica su visión para los negocios en varias competencias universitarias de planes de negocio, donde un panel integrado por empresarios e inversionistas exitosos se encarga de realizar la evaluación; entre los eventos más destacados se encuentra el Moot Corp de la University of Texas.

Licenciados de todo el mundo pueden solicitar su participación en concursos como el mencionado, eventos que cada año abren oportunidades internacionales a cientos de estudiantes. También la comunidad empresarial valora la interacción con las universidades, ya que le proporcionan acceso tanto a mentes jóvenes llenas de energía como a tecnologías emergentes. Tener confianza en sí mismo, una disposición a trabajar con intensidad, experiencia en el producto, buena educación general y algunos recursos financieros, son requisitos importantes para convertirse en emprendedor.

[www.hp.com](http://www.hp.com)  
[www.apple.com](http://www.apple.com)  
[www.3m.com](http://www.3m.com)

[www.mootcorp.org](http://www.mootcorp.org)

En su famoso libro,<sup>6</sup> el profesor de Harvard John P. Kotter encuestó a 115 licenciados en negocios de Harvard (1974) respecto a sus trayectorias profesionales; algunos de los resultados fueron sorprendentes: muchos dejaron grandes empresas y se unieron a compañías más pequeñas; varios de los que empezaron en grandes empresas también cambiaron a otras más pequeñas, todos consideraron que las grandes no estaban abiertas a sus ideas creativas en favor del cambio ni eran receptivas a cambios radicales; en suma, las grandes empresas tradicionales pueden frenar a las personas con ideas nuevas. Kotter sugiere que aquéllos con ideas poco convencionales a menudo tienen éxito: en un ambiente de cambios rápidos los gerentes deben buscar las nuevas oportunidades y evitar los peligros.

Las pequeñas compañías emprendedoras a menudo ofrecen más oportunidades de progreso, están más abiertas a situaciones ambiguas y proveen del ambiente para actuar. Aun cuando muchos de los graduados de Harvard a quienes encuestó prefirieron compañías más pequeñas, estaban conectados con grandes empresas como consultores, distribuidores, proveedores, financieros u otras funciones.

Así que, ¿cuáles son algunas de las consecuencias para los administradores que realizan funciones gerenciales? La planeación debe hacerse de una manera menos burocrática, y un análisis frecuente del medio ambiente y una rápida respuesta a los cambios son esenciales. Las compañías pequeñas, con una estructura jerárquica más pequeña que las grandes, pueden estar más dispuestas al cambio. Respecto de la integración de personal, los graduados quizá quieran explorar otras oportunidades en compañías más pequeñas; los de Harvard que trabajaban para compañías pequeñas no sólo tenían mejores recompensas financieras que los de las grandes empresas, sino que también eran retribuidos mediante la satisfacción laboral.

## Innovación y espíritu emprendedor<sup>7</sup>

Al oír hablar de innovación y espíritu emprendedor se piensa de inmediato en las historias de éxito de personas como Steve Jobs de Apple Computer y Bill Gates de Microsoft; en efecto, los emprendedores tienen ideas creativas, usan sus capacidades y recursos administrativos para satisfacer necesidades identificables en el mercado y, si tienen éxito, pueden volverse ricos. Peter Drucker sugiere que la innovación se aplica no sólo a compañías de alta tecnología, sino también a las de baja tecnología. La innovación notable no es sólo cuestión de buena fortuna: para obtener resultados se requiere, en primer lugar, de un trabajo sistemático y racional bien organizado y administrado.

¿Qué supone el espíritu emprendedor? Sugiere la insatisfacción sobre cómo se hacen las cosas y la percepción de la necesidad de cambiar la manera de llevarlas a cabo. La innovación se produce gracias a algunas de las siguientes situaciones:

- Un suceso, un fracaso o un éxito inesperados.
- Una incongruencia entre lo que se supone y lo que en realidad es.
- Un proceso o tarea que necesita mejorarse.
- Cambios en la estructura del mercado o la industria.
- Cambios en la demografía.
- Cambios en el significado o la forma en que se perciben las cosas.
- Conocimientos recién adquiridos.

<sup>6</sup> Kotter, John P., *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, Nueva York: Free Press, 1995; Hammonds, Keith, "Thumbing Their Nose at Corporate America", *Business Week*, 20 de marzo de 1995, p. 14; Kotter, John P., *What Leaders Really Do*, Boston: Harvard Business School Press, 1999.

<sup>7</sup> Bylinsky, Gene, "Heroes of U.S. Manufacturing: Through Innovation and Entrepreneurship, They Have Slashed Costs, Speeded Automation, and Developed Products of Exceptional Quality and Reliability", *Fortune*, 18 de marzo de 2002, p. 130; Amit, Raphael y Christoph Zott, "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, junio-julio de 2001, p. 493 y ss.



Las innovaciones que se basan sólo en ideas brillantes pueden ser muy arriesgadas y, en ocasiones, fracasar. Los ambiciosos planes de General Electric para la *fábrica del futuro* pudieron haber sido un costoso error, ya que quizá se basaban en pronósticos y expectativas irreales para automatizar la industria; la idea de la nueva fábrica expresaba el deseo del presidente del consejo, quien quería promover el espíritu emprendedor en una organización conocida por ser muy estructurada.

Las innovaciones más exitosas a menudo son las más mundanas, es el caso de ciertas compañías automotrices y electrónicas japonesas que realizan innovaciones menores (como proporcionar pequeñas comodidades que agradan a los clientes) en sus autos o equipos electrónicos. La investigación ha demostrado que las compañías grandes y exitosas atienden con esmero las necesidades de sus clientes, e integran equipos que buscan alternativas creativas para servirlos mejor, pero dentro de un marco limitante y con metas claras en mente.

www.ge.com

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Blocs para notas Post-it<sup>®</sup>

El desarrollo de nuevos productos requiere perseverancia para convertir una idea en realidad, incluso en aquellas compañías que cuentan con una política que promueve el espíritu emprendedor y la innovación.

Art Fry cantaba en el coro de una iglesia, y los separadores de páginas en su libro de himnos se caían después del primer servicio religioso, lo que dificultaba la localización de las páginas relevantes para el segundo servicio; la necesidad era clara: una tira de papel adhesivo que se pudiera retirar sin dañar la hoja. Sin embargo, desarrollar un pegamento con el grado adherente correcto no era tarea fácil. A 3M —donde Art Fry trabajaba— se le conocía por elaborar productos con gran fuerza adhesiva, pero para el propósito de Art se necesitaba un material que no sólo aportara suficiente adhesión, sino que permitiera su fácil remoción. El laboratorio de 3M no proporcionó mucha ayuda en la investigación y el desarrollo de ese producto, tampoco el departamento de marketing sentía mucho entusiasmo por la idea, pero al ser inventor e innovador, Art Fry persiguió su meta con gran perseverancia y el resultado fue el bloc de notas Post-it que se convirtió en un producto muy rentable para 3M.



- Los productos Post-it hechos de papel son reciclables, pues el adhesivo está hecho a base de agua, lo cual no interfiere con dicho proceso.

www.3m.com

## Reingeniería de la organización<sup>9</sup>



Hace algún tiempo un concepto gerencial llamado *reingeniería* irrumpió en la bibliografía administrativa; en ocasiones se le llama *volver a empezar* porque Michael Hammer y James Champy, quienes popularizaron el concepto, sugirieron plantearse esta pregunta: “Si volviera a crear esta compañía hoy (partiendo de la nada), sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual, ¿cómo sería?”<sup>10</sup>

<sup>8</sup> La historia de Post-it se ha presentado en diversas fuentes, incluido el video *In Search of Excellence*; Pinchot, *Intrapreneuring...*; véase también <http://www.intrapreneur.com>, consultado el 1 de agosto de 2011; Krogh, Lester C., “Can the Entrepreneurial Spirit Exist within a Large Company?”, mensaje ejecutivo de 3M presentado en el Conference Board, conferencia sobre investigación y desarrollo, Nueva York, 25 de abril de 1984; Dumaine, Brian, “Ability to Innovate”, *Fortune*, 29 de enero de 1990, pp. 43-46, y en <http://www.3m.com>, consultado el 1 de agosto de 2011.

<sup>9</sup> Hammer, Michael y James Champy, *Reengineering the Corporation*, Nueva York: HarperBusiness, 1993. Véase también Gray, Michael C. en <http://www.profitadvisors.com/reengin.shtml>, consultado el 10 de noviembre de 2008.

<sup>10</sup> Hammer y Champy, *op. cit.*, p. 31.

Específicamente, Hammer y Champy definen la reingeniería como “... repetir el pensamiento *fundamental* y el rediseño *radical* de los *procesos* de negocios para obtener mejoras *importantes* en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez.”<sup>11</sup> Los autores consideran que las palabras en cursivas corresponden a los aspectos clave.

## Aspectos clave de la reingeniería

Aquí un análisis breve de estos aspectos clave. *Primero*, casi nadie estaría en desacuerdo con la necesidad de *repensar los fundamentos* de lo que la organización hace y por qué. Mientras trabajaba como analista de sistemas, uno de los autores encontró que los sistemas y los procedimientos a menudo eran obsoletos, ineficientes y completamente innecesarios, y pocas veces los usuarios de estos sistemas cuestionaban por qué eran necesarios los procedimientos y para qué servían; así, una mirada fresca —en especial la de un *analista de sistemas externo*— puede revelar en verdad muchas ineficiencias. Una nueva forma de pensar sobre la administración puede aportar una perspectiva diferente a qué se está haciendo y por qué.

El *segundo aspecto* clave de la definición es el de *rediseño radical* de los procesos de la empresa. En la primera edición de su obra, los autores sugirieron que *radical* significaba precisamente eso: no una modificación sino una reinvencción. Sugerían también que éste es el aspecto más importante de su enfoque. En una edición rústica posterior, Hammer y Champy admitieron que pudieron equivocarse al sugerir que el aspecto clave más importante es el rediseño radical,<sup>12</sup> ya que a menudo ocasiona una reducción importante del tamaño de las organizaciones con efectos dañinos para éstas.

Reducir el tamaño o asignar el *tamaño correcto* no es el propósito principal de la reingeniería, aunque en muchos casos deriva en la necesidad de menos personas; por desgracia, ha habido gerentes que la utilizan de manera reactiva para reducir costos, sin atender a las necesidades ni las expectativas de los clientes; otro resultado del rediseño radical es que genera un sistema empresarial basado sobre todo en el modelo de ingeniería, sin considerar lo suficiente al sistema humano. Si bien el rediseño radical con una reducción en el tamaño puede brindar ahorros de costos a corto plazo, también puede afectar de manera negativa a la fuerza de trabajo restante. El trabajo en equipo es cada día más importante en la organización moderna, pero los esfuerzos de equipo se construyen con base en la confianza y ésta debe desarrollarse durante un periodo largo, a la vez que puede destruirse con el rediseño radical.

El *tercer aspecto* clave es que requiere *resultados importantes*. A menudo se presentan casos que apoyan este aspecto de la definición de reingeniería que requiere mejoras vitales. Por ejemplo, Union Carbide recortó 400 millones de dólares de sus costos fijos en tres años; GTE, compañía telefónica Baby Bell de Estados Unidos, desarrolló compras de una sola escala: clientes que alguna vez tuvieron que tratar con varios departamentos, hoy pueden hacerlo con una sola persona, o bien contactar directo con el departamento que proporciona el servicio buscado. Pero las mejoras espectaculares se equilibran con los fracasos: Hammer y Champy admiten que “entre 50 y 70% de los intentos de reingeniería no logran los impresionantes resultados buscados”.<sup>13</sup>

El *cuarto aspecto* clave en la definición de reingeniería es *procesos*. La necesidad de un análisis cuidadoso y de cuestionar los procesos de la empresa es realmente importante; sin embargo, el análisis de los procesos debe ir más allá de las operaciones e incluir el análisis y la integración de los sistemas técnicos y humanos, así como el proceso administrativo total, sin olvidar el vínculo de la empresa con el ambiente externo. Los ingenieros pueden enfocarse al proceso del negocio pero, como muestra la figura 7.4, para que sean en verdad efectivos, los diversos subsistemas deben integrarse en un sistema total. El modelo indica que el proceso de transformar los insumos en

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 32.

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 219.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 217.

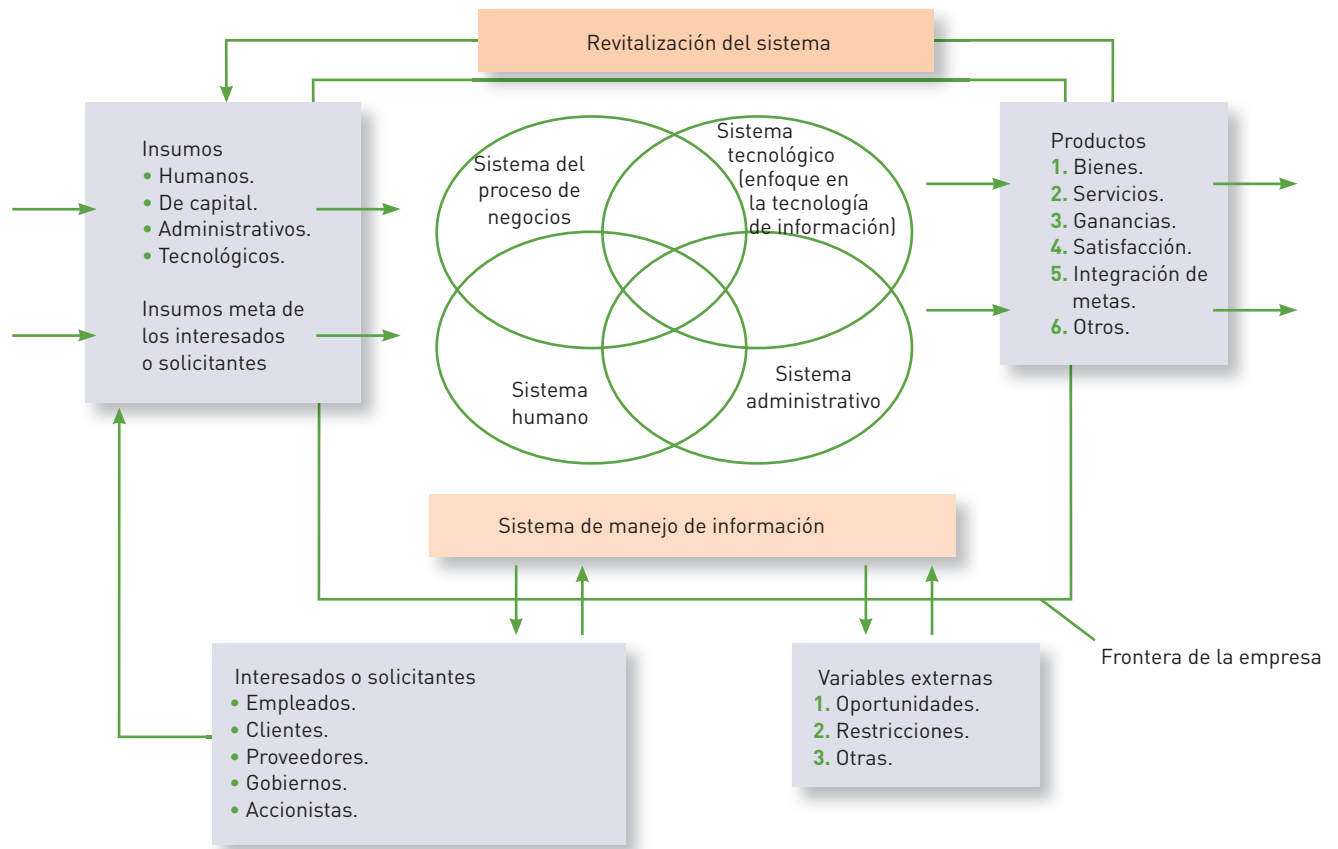


Figura 7.4 Administración por procesos.

bienes o servicios debe ir más allá del sistema de procesos del negocio (el enfoque de la reingeniería) para incluir aspectos tecnológicos y humanos, de hecho, todo el sistema gerencial.

A pesar de sus limitaciones, la reingeniería puede ser una herramienta poderosa, aunque no deja de ser sólo eso, una herramienta; se sugiere integrarla a otros sistemas mediante un modelo nuevo de sistemas llamado administración por procesos,<sup>14</sup> para superar algunas de las debilidades de su enfoque estrecho.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### ¿Reingeniería y producción con menos personal en Starbucks?<sup>15</sup>

A las cafeterías Starbucks se las conoce por ofrecer una atmósfera relajada donde los clientes pueden saborear una taza de café en un espacio tranquilo y cómodo; pero los empleados —que costaban a la compañía 24% de su ingreso anual— quizá estén menos relajados: la competencia emergente y la recesión de 2008-2009 obligaron a analizar otros enfoques para mejorar su

<sup>14</sup> Weihrich, Heinz y Salvatore Belardo, "Beyond Reengineering: Toward a Systems Approach to Management by Processes [MBP]", en Ralph Berndt (ed.), *Business Reengineering*, Berlin: Springer, 1997, pp. 19-32; Weihrich y Belardo, "Reengineering Revisited: Toward a Systems Approach to Management by Processes", en *World Management Forum*, Proceedings of the IFSAM Management Conference 1997, Shanghai, organizado por la International Federation of Scholarly Association of Management (IFSAM) y la China National Economic Management Association (CNEMA), edición especial 1997, p. 352.

<sup>15</sup> Jargon, Julie, "Latest Starbucks Buzzword: 'Lean' Japanese Techniques", *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2009; Berfield, Susan, "Howard Schultz Versus Howard Schultz", *Business Week*, 17 de agosto de 2009.



eficiencia, por lo que la compañía aplicó en el análisis de su operación los conceptos de producto magro desarrollados por los japoneses, en el que un equipo pequeño de 10 miembros busca formas para reducir costos y encontrar maneras de mejorar la preparación de las bebidas, además de analizar otros ahorros en costos. Al principio el enfoque de la reingeniería se utilizó para analizar las operaciones más complejas de las compañías, pero así como los conceptos de producción magra se aplicaron primero a los automóviles Toyota, hoy se aplican a operaciones de servicio como Starbucks.

♦ Starbucks ofrece bebidas con y sin café a sus clientes alrededor del mundo.

## 8

### La estructura y el proceso de organizar

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.

### La lógica de organizar

Existe una lógica fundamental para organizar (figura 7.5), proceso que consiste en los siguientes seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

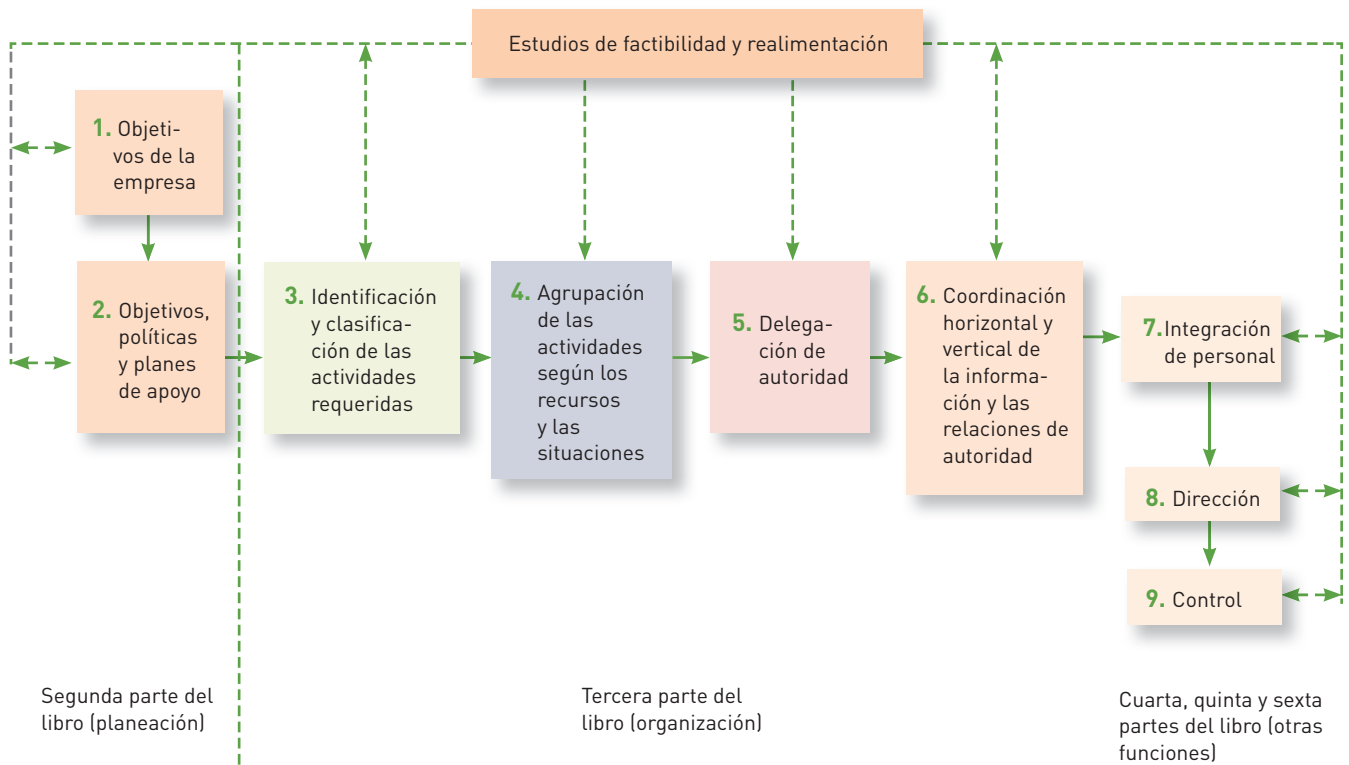


Figura 7.5 Procesos de organización.

## Algunos conceptos erróneos

Organizar no supone especialización de actividades o tareas, por lo que en muchas ocasiones el trabajo es poco interesante, tedioso y muy restrictivo; de hecho, no hay nada en la organización que lo establezca. Decir que las actividades y funciones deben ser específicas no significa que sean limitadas y mecánicas, en cualquier organización los puestos se definen para permitir poca o ninguna libertad personal, o bien, a la inversa, la mayor discrecionalidad posible. Cabe recordar que no existe la mejor forma de organizar y que la aplicación de la teoría estructural organizacional debe considerar cada situación.



## Preguntas básicas que debe hacerse una organización efectiva

Es útil analizar la función gerencial de organizar mediante las siguientes preguntas:

- ¿Qué determina el ámbito de la administración y, por tanto, los niveles organizacionales? (Respondida en este capítulo.)
- ¿Qué determina el marco básico de la formación de la departamentalización y cuáles son las fortalezas y debilidades de sus formas básicas? (Respondida en el capítulo 8.)
- ¿Qué tipos de relaciones de autoridad existen en las organizaciones? (Respondida en el capítulo 9.)
- ¿Cómo debe difundirse la autoridad por la estructura de la organización y qué determina el grado de esta difusión? (Respondida en el capítulo 9.)
- ¿Qué debe hacer el gerente para que la teoría de la administración funcione en la práctica? (Respondida en el capítulo 10.)

Las respuestas a estas preguntas forman la base para una teoría de la actividad organizacional; al considerarlas junto con análisis similares de planeación, integración de personal, dirección y control, constituyen un enfoque operativo para la administración.

## Resumen

El término *organización* se utiliza a menudo de manera imprecisa. La organización formal es una estructura intencional de funciones, mientras que la organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una autoridad formal, sino que surgen de manera espontánea. El ámbito de control de la administración es la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad; un ámbito amplio genera pocos niveles organizacionales y uno estrecho, muchos; asimismo, no existe una cantidad definida de personas que un gerente pueda supervisar con efectividad, ésta depende de varios factores subyacentes, entre ellos, el nivel de capacitación de los subordinados que se requiere y se tiene, la claridad en la delegación de la autoridad y en los planes, el empleo de estándares objetivos, la adaptación al cambio, la efectividad de las técnicas de comunicación, la cantidad necesaria de las relaciones interpersonales y el nivel en el que se ubica dentro de la organización.

Intraemprendedores y emprendedores se enfocan en la innovación y creatividad, por lo que es responsabilidad del gerente crear un ambiente que promueva el espíritu emprendedor.

La reingeniería que puede requerir un rediseño de los procesos en las organizaciones se ha vuelto popular en algunas compañías, pero los resultados de estos esfuerzos han mostrado ser tanto positivos como negativos.

Los pasos para organizar son:

1. Formular tanto metas como objetivos, así como políticas y planes de apoyo para alcanzarlos (en sentido estricto, esto se realiza en la planeación).
2. Identificar, clasificar y agrupar las actividades.
3. Delegar y coordinar la autoridad así como las relaciones de información.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Departamento  
Espíritu empresarial e intraempresarial  
Factores que determinan el ámbito de la gestión  
Funciones organizacionales  
Innovación y espíritu emprendedor  
Organización formal  
Organización informal

Organizar  
Pasos lógicos para organizar  
Preguntas básicas para organizar con efectividad  
Principio del ámbito de la administración  
Reingeniería, aspectos clave

## PARA ANALIZAR

1. Como los puestos de una organización deben ser ocupados por personas, y una organización efectiva depende de ellas, a menudo se dice que la mejor organización surge cuando un gerente contrata personas adecuadas y les permite trabajar a su manera. Discuta.
2. Una organización formal a menudo se considera un sistema de comunicación. ¿Lo es? ¿De qué manera?
3. Elabore un diagrama que ilustre la organización formal de una empresa o actividad que conozca. ¿De qué manera ayuda o entorpece este organigrama el establecimiento de un ambiente para el desempeño?
4. Con la misma empresa o actividad de la pregunta anterior, trace su organización informal. ¿Ayuda o entorpece a la organización formal? ¿Por qué?
5. Cuando llegue a ser gerente, ¿qué criterios favorecerá para determinar su ámbito de gestión administrativa?



## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Organice una reunión con familiares y amigos, y ponga en práctica los pasos sugeridos en el capítulo.
2. Entreviste a un gerente de su comunidad y pregúntele cuántos subordinados tiene. ¿Es diferente la cantidad de subordinados supervisados en la cima que la de nivel medio o la de la base de la jerarquía organizacional? ¿Qué determina en realidad el ámbito de la gestión administrativa en esa organización? ¿Cree que la gestión es apropiada para la empresa?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

Utilice un buscador y pida información sobre las post-it para averiguar más sobre los papeles adhesivos que han sido tan rentables para 3M.

## Caso Internacional 7.1

### Expandir una empresa de capital de riesgo desde Silicon Valley hasta Bangalore<sup>16</sup>

El capital de riesgo es un tipo de inversión privada en negocios nuevos con alto potencial de crecimiento. Hoy hacemos uso de productos y servicios de empresas muy conocidas que fueron financiadas con capital de riesgo cuando eran poco más que un concepto (p. ej., Apple, Google, Facebook y muchas más). El tipo de capital se emplea para financiar empresas de alto potencial (a menudo de alta tecnología) en todo el mundo, y aun cuando Silicon Valley ha sido el principal centro de inversión de riesgo durante muchos años, esta industria no se escapa de la internacionalización del comercio y del grado cada vez mayor de interconexión entre oportunidades y talentos. A los capitalistas de riesgo se les conoce tradicionalmente por invertir en empresas situadas geográficamente cerca de su propia ubicación, por su estrecha relación, pero en los últimos años han ampliado el alcance de sus inversiones al descubrir tecnologías de vanguardia o talento lejos de su casa matriz.

No obstante, la inversión de riesgo es un negocio de mucho contacto que requiere frecuente interacción personal entre el capitalista y el emprendedor, por lo que una inversión internacional informada requiere contar con presencia local en el mercado en que la compañía emprendedora esté creciendo. Algunas empresas de riesgo han dado un paso adelante en este reto al establecer oficinas en países lejos de su base tradicional de inversión, por ejemplo, en Europa, Asia y América Latina, donde se han establecido nuevos despachos de capital de riesgo asociados con empresas de Silicon Valley.

Draper Fisher Jurvetson es una empresa de capital de riesgo con mucho prestigio en Silicon Valley. Conocida por sus proféticas inversiones en algunas de las empresas de tecnología que hoy son líderes (p. ej., Yahoo, Sybase, Skype (adquirida por eBay), etc.), la compañía reconoció la naturaleza cada vez más internacional del desarrollo de la tecnología y la oportunidad, y ha ido a donde éstos se dan: en 2006 estableció una oficina en China y en 2007 otra en India. Mohanjit Jolly es el director ejecutivo de la división India, reubicada en Bangalore en 2007. Al señor Jolly, que también trabajó en Garage Technology Ventures (una empresa de capital de riesgo para primeras etapas en Silicon Valley), le preguntamos por qué eligió volver a India con este puesto después de una exitosa carrera profesional como emprendedor y capitalista de riesgo en Estados Unidos, a lo que nos contestó: "... aprovechar una plataforma como la de Draper Fisher Jurvetson era algo demasiado bueno como para dejarlo pasar. India es y seguirá siendo una historia de crecimiento

<sup>16</sup> Entrevista que Mark Cannice realizó al señor Mohanjit Jolly por correo electrónico el 19 de octubre de 2009.

durante mucho tiempo. Estar aquí en las primeras etapas del desarrollo del ecosistema de capital de riesgo también era tentador, dado que podía traer un poco del ADN de Silicon Valley al ambiente indio de las nuevas empresas”.

Sin embargo, ayudar a desarrollar una industria como la del capital de riesgo, incluso con el apoyo de la casa matriz y de una marca global, tiene sus propios desafíos. Cuando le preguntamos cuáles habían sido los mayores retos enfrentados en esta aventura, el señor Mohanjit respondió: “Levantar y operar un negocio en India es más desafiante que en Estados Unidos. Yo no conocía el proceso, así que tuve que conseguir la ayuda apropiada respecto de cuestiones legales, contables, fiscales, de auditorías, bancarias, de TI, etc.” Además, destacó que encontrar el espacio adecuado para la oficina (tamaño, ubicación [cercana al aeropuerto], etc.) fue un reto inesperadamente grande: nos comentó que al principio le habían dicho que tardaría un año o más en instalarse en Bangalore (tanto en lo profesional como en lo personal) y descubrió que era cierto; pero los crecientes vínculos entre las empresas capitalistas de India y Silicon Valley al menos han estandarizado algunos de los procesos entre los dos lugares. Cuando le preguntamos si aconsejaba de manera diferente a las empresas con portafolios basados en India y Estados Unidos, explicó que: “Escalar compañías en India es más difícil que en Estados Unidos. La falta de infraestructura, tanto si se trata de banda ancha como de logística, dificulta que los productos o servicios se extiendan viralmente...” Los empresarios y gerentes indios deben encontrar formas de adaptarse a estos retos locales y, al hacerlo, pueden identificar nuevos modelos de negocio que les suponga su propia ventaja competitiva.

El señor Jolly espera que conforme más capital fluya a fondos locales en los próximos años la industria del capital de riesgo en India alcance su plenitud, y considera que lo ideal es que hubiera empresas de ese país que, apoyadas por capital de riesgo, tuvieran éxito. Aconseja a los estudiantes que estén interesados en seguir una carrera profesional en el capital de riesgo que primero adquieran experiencia en una compañía pequeña o mediana.

### Preguntas

1. ¿Qué otros desafíos gerenciales ve usted para una empresa de capital de riesgo con sede en Estados Unidos que quiera establecer operaciones en India?
2. ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza Draper Fisher Jurvetson en sus oficinas? ¿Es esa la estructura más apropiada? ¿Por qué?
3. Identifique al menos una empresa india que se haya levantado con capital de riesgo. Describa su negocio y estime su probabilidad de éxito a largo plazo.
4. Examine los antecedentes del equipo indio de administración de Draper Fisher Jurvetson en <http://www.dfj.com/about/dfjIndia3.shtml>. ¿Qué experiencia y capacidades tienen que les hacen excepcionalmente capaces para dirigir una empresa de capital de riesgo?

# CAPÍTULO 8

## Estructura de la organización: departamentalización

### OBJETIVOS **DE APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Identificar los patrones básicos de la departamentalización, así como sus ventajas y desventajas.
- 2 Analizar la organización matricial.
- 3 Explicar las unidades estratégicas de negocio.
- 4 Examinar las estructuras de organización de las empresas globales.
- 5 Comprender las organizaciones virtuales y sin fronteras.
- 6 Reconocer que no existe una guía única o, en general, mejor de la departamentalización.

La limitación de la cantidad de subordinados que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido; sin embargo, los departamentos difieren respecto de los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo. En las secciones siguientes se estudiará la naturaleza de estos modelos, desarrollados tanto a partir de la lógica y la práctica, como de sus ventajas relativas.

En primer lugar, debe quedar claro que no existe una única y mejor forma de crear departamentos, lo cual es aplicable a todas las organizaciones o situaciones; el modelo utilizado dependerá de cada situación y de lo que, en su caso, los gerentes consideren que les dará los mejores, modelo que también puede basarse en los conceptos de reingeniería analizados en el capítulo anterior.

## 1 Departamentalización por funciones de la empresa

**Departamentalización por funciones de la empresa o funcional**  
Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas).

Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (**departamentalización por funciones de la empresa** o **funcional**) refleja lo que ésta hace típicamente. Dado que todas las compañías crean algo útil y deseado por otros, sus funciones básicas son producir (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un precio o costo) y financiar (reunir y cobrar, ahorrar y gastar eficazmente los fondos); por tanto, resulta lógico agrupar sus

actividades en departamentos como el de ingeniería, producción, ventas (o marketing) y finanzas. La figura 8.1 muestra la agrupación funcional típica de una compañía manufacturera.

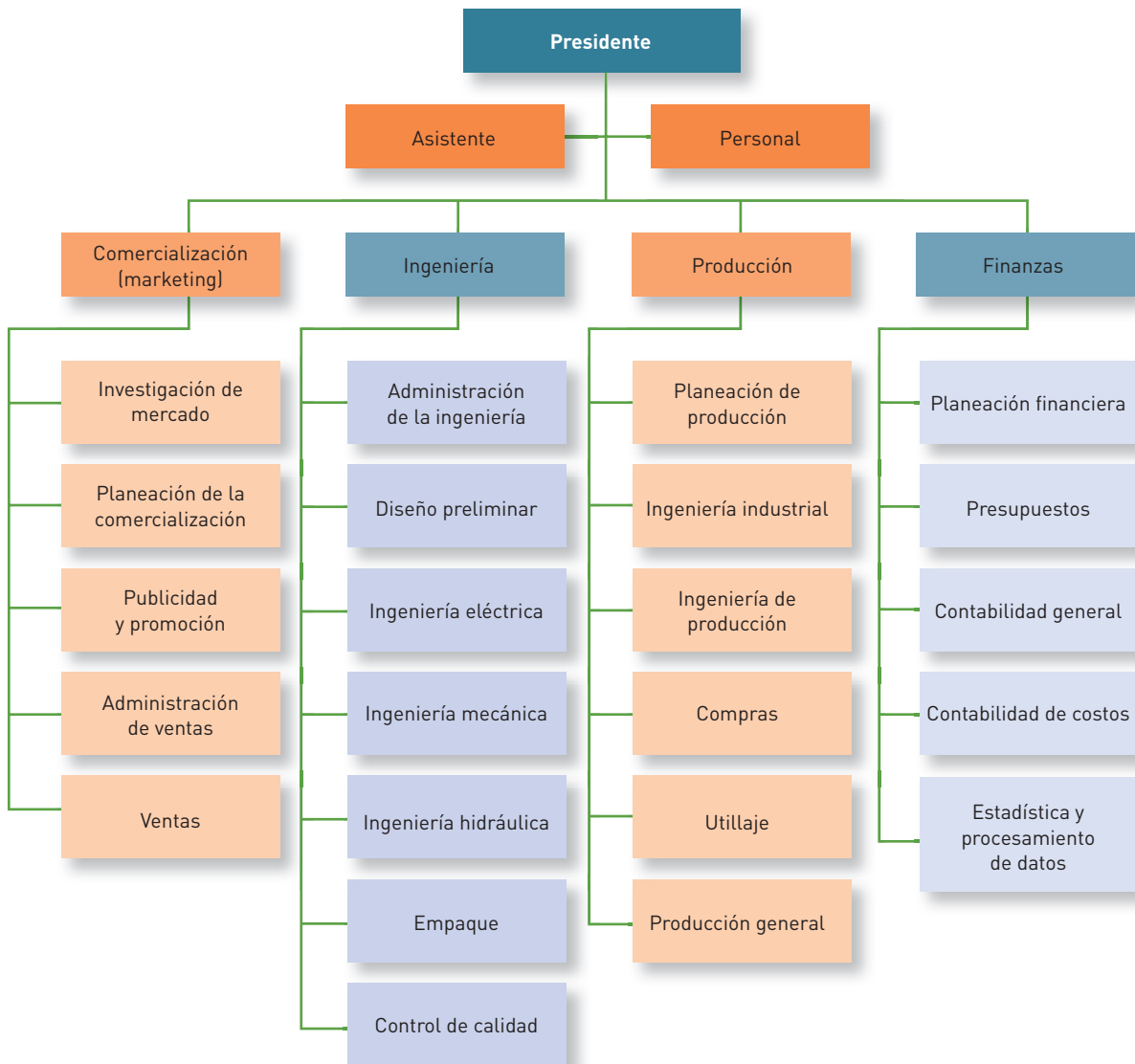
A menudo estas áreas funcionales no aparecen en el organigrama. Primero, porque no existe una terminología generalmente aceptada: una empresa manufacturera puede utilizar los términos producción, ventas y finanzas; mientras que un mayorista se interesa por las actividades de compra, venta y finanzas; una ferrocarrilera, por operaciones, tráfico y finanzas.

Una segunda razón por la que los términos varían es que a menudo las actividades básicas difieren en importancia: los hospitales no tienen departamentos de ventas y las iglesias no tienen los de producción; lo que no significa que dichas actividades no se realicen, sino que no están especializadas, o bien que su tramo es más estrecho, por lo que se integran con otras actividades.

Un tercer motivo para que los departamentos de ventas, producción o finanzas no aparezcan en muchos organigramas es que intencionalmente se hayan elegido otros métodos de departamentalización, es decir, puede que los responsables de la empresa decidieran organizarse sobre la base de productos, clientes, territorios o canales de marketing (la forma en que los bienes o servicios llegan al usuario).

La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente —al menos en algún nivel— en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan ampliamente reconocidas y entendidas que no sólo representan la base de la organización departamental, sino que también —y muy a menudo— la departamentalización al más alto nivel.

La coordinación de actividades entre departamentos puede lograrse mediante reglas y procedimientos, varios aspectos de la planeación (como metas y presupuestos), la jerarquía organizacional, las relaciones interpersonales y, en ocasiones, los departamentos de enlace; un departamento de este tipo puede utilizarse para tratar el diseño o los problemas de modificación entre ingeniería y manufactura. En la figura 8.1 se listan las ventajas y desventajas de la departamentalización por funciones de la empresa.



#### Ventajas

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Se conserva tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización profesional.
- Se simplifica la capacitación.
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

#### Desventajas

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- El punto de vista del personal clave se especializa en exceso y se limita.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
- Hay lenta adaptación a los cambios.
- Se limita el desarrollo de gerentes generales.

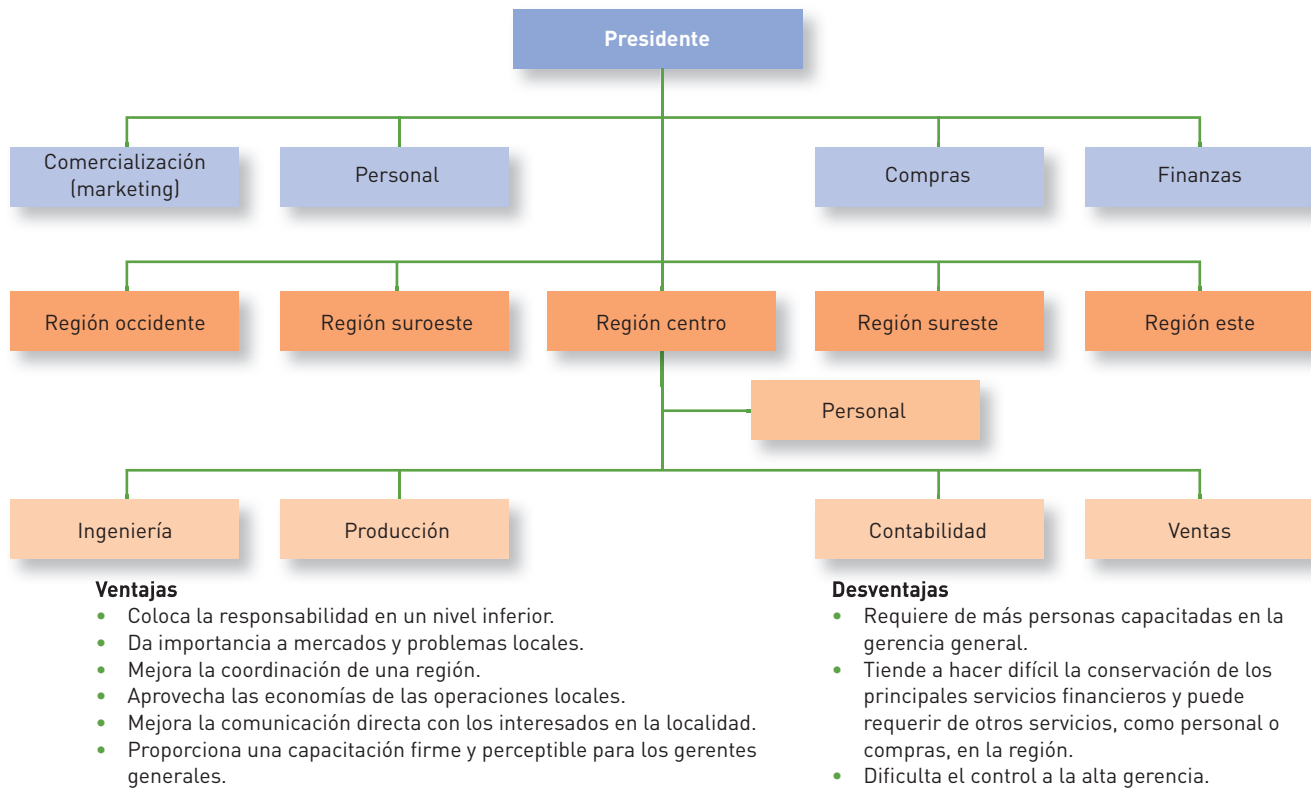
Figura 8.1 Agrupación organizacional por funciones (empresa manufacturera).

## Departamentalización por territorio o geográfica

La **departamentalización por territorio** o **geográfica** es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias, en cuyo caso puede ser importante que las actividades de un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un gerente, como se ilustra en la figura 8.2.

#### Departamentalización por territorio o geográfica

La agrupación de las actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias.



**Figura 8.2** Agrupamiento de una organización en forma territorial o geográfica [de una compañía manufacturera].

Aun cuando la departamentalización por territorio es en especial atractiva para las empresas de gran escala u otras compañías cuyas actividades se dispersan física o geográficamente, una planta con actividades locales puede asignar de manera territorial al personal de su departamento de seguridad, por ejemplo, al colocar dos guardias en cada una de las puertas sur y oeste. Así es como las tiendas departamentales asignan los vigilantes de piso y a menudo el personal de limpieza, los limpiadores de ventanas, etc. Las empresas recurren a este método cuando se emprenden operaciones similares en áreas geográficas distintas, como en el ensamblaje de automóviles, las cadenas de ventas al menudeo y mayoreo, y la refinación de petróleo. Muchas dependencias gubernamentales (independientemente de los países de que se trate, siempre habrá una secretaría de hacienda, un banco central, tribunales y un servicio postal, entre otras) adoptan esta forma organizacional en su esfuerzo por proporcionar servicios similares de manera simultánea en todo el territorio nacional. La departamentalización por territorio se utiliza a menudo en ventas y producción, y es menor su uso en finanzas, porque casi siempre se concentra en las oficinas centrales.

Las ventajas y desventajas de la departamentalización geográfica o por territorio se presentan en la figura 8.2.

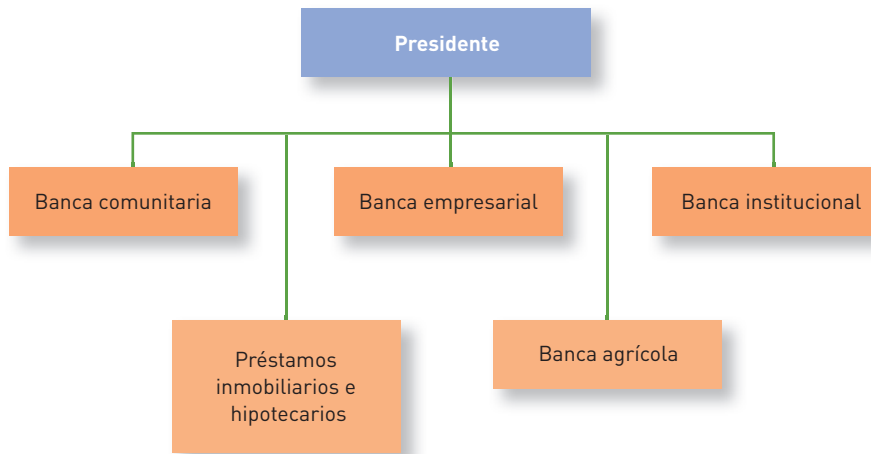
## Departamentalización por grupo de clientes

**Departamentalización por grupo de clientes** Agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes.

Muchas empresas suelen agrupar sus actividades para que reflejen un interés primordial en los clientes, que son la clave de la estructura cuando cada **grupo de clientes** es administrado por un gerente de departamento: un buen ejemplo de ello es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas. Los propietarios de empresas y sus gerentes a menudo conforman sus actividades de esta manera a fin de atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos.



Para la estructura y las ventajas y desventajas de la departamentalización por grupo de clientes véase la figura 8.3.



#### Ventajas

- Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes.
- Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo (el banquero).
- Desarrolla experiencias en las áreas de clientes.

#### Desventajas

- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre las demandas de competitividad de los clientes.
- Requiere de gerentes y personal especializados en los problemas de los clientes.
- Es posible que los grupos de clientes no siempre estén bien definidos (p. ej., grandes empresas corporativas frente a otras empresas corporativas).

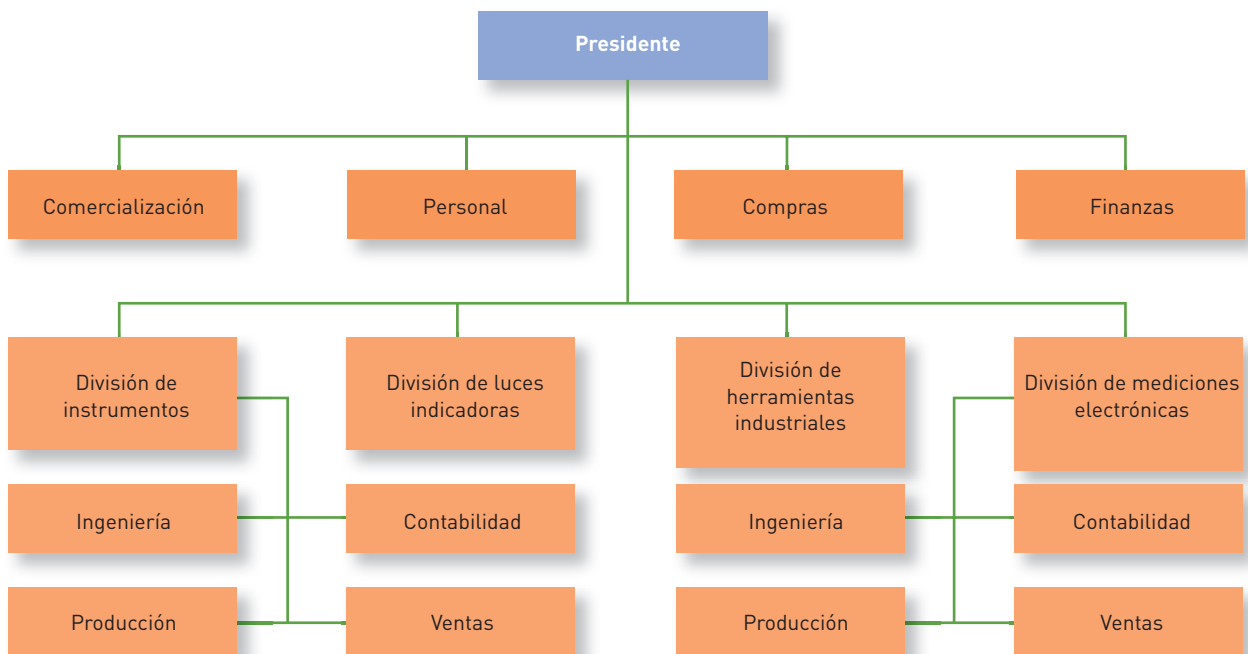
**Figura 8.3** Departamentalización por grupo (tipo) de clientes en un gran banco.

## Departamentalización por producto

Para las empresas con líneas de producción múltiples y a gran escala la agrupación de sus actividades con base en productos o líneas de productos se ha convertido en una práctica común. Este proceso puede considerarse en evolución, pues por lo regular las compañías que adoptan la **departamentalización por producto** estuvieron organizadas por funciones, pero enfrentaron grandes problemas con el crecimiento de sus gerentes de producción, ventas y servicio, así como del número de sus ejecutivos de ingeniería: la posición gerencial se hizo compleja y el ámbito de la administración limitó la capacidad de sus directores gerentes superiores para aumentar la cantidad de gerentes funcionales, y en este punto se volvió necesaria la reorganización con base en la división por productos. Esta estructura permite a la alta gerencia tanto delegar a un ejecutivo de división una amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería, relacionadas con un producto o línea de productos determinados, como exigir a cada uno de sus gerentes un grado considerable de responsabilidad sobre las utilidades. La figura 8.4 presenta un ejemplo del agrupamiento típico de organización por productos para una compañía manufacturera,<sup>1</sup> junto con sus ventajas y desventajas.

**Departamentalización por producto** Agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples.

<sup>1</sup> La departamentalización por productos también se emplea en compañías no manufactureras.



**Ventajas**

- Dirige la atención y los esfuerzos a la línea de productos.
- Facilita el uso del capital, las instalaciones, las habilidades y los conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Asigna la responsabilidad de las utilidades al nivel divisional.
- Proporciona una capacitación firme y perceptible para los gerentes generales.

**Desventajas**

- Requiere de más personas con capacidades en la gerencia general.
- Tiende a dificultar el control financiero de los servicios generales.
- Presenta un problema creciente de supervisión desde la alta gerencia.

Figura 8.4 Agrupación organizacional por productos (empresa manufacturera).

## Peligro de la simplificación excesiva

Cuando se consideran las ventajas es esencial evitar la simplificación excesiva. Los gerentes de las líneas de productos pueden abrumarse por los elevados costos indirectos asignados al gasto operativo de las oficinas centrales, quizá a una división de investigación central y, a menudo, a muchas divisiones centrales de servicio. Es comprensible que los gerentes de producto resientan el cargo de los costos sobre los cuales no tienen control alguno.

**PERSPECTIVA INTERNACIONAL**

Organización de la estrategia de Chrysler Fiat<sup>2</sup>

En tres años, Chrysler tuvo tres nuevos propietarios: primero fue Daimler Chrysler, luego Cerberus Capital Management y ahora es la compañía italiana Fiat,<sup>3</sup> encabezada por su director ejecutivo Sergio Marchionne, quien habló honestamente con los empleados de Chrysler para confiarles sobre, por un lado, su falta de tolerancia a la mediocridad, y por otro, su recelo de la je-

<sup>2</sup> Welch, David, David Kiley y Carol Matlack, "Tough Live at Chrysler: The carmaker's new chief is embracing unconventional methods —such as a fostering internal competition— as he races to rev up the company", Business Week, 24 y 31 de agosto de 2009, pp. 25-28, y Matlack, Carol, "The Hidden Edge at Fiat: the automaker has advance fuel-efficiency techniques that may give Chrysler a strategic boost", Business Week, 24 y 31 de agosto de 2009, p. 28.

<sup>3</sup> Los contribuyentes y sindicatos estadounidenses se consideran técnicamente copropietarios.

rarquía organizacional y su tendencia a darle mayor importancia a la delegación. Él fija las metas y espera que sus gerentes le reporten sobre el proceso que ha de llevarse a cabo para lograrlas.

Chrysler se ha organizado en tres compañías independientes: las líneas Dodge, Jeep y Chrysler, cada una con su propio director ejecutivo. Marchionne quiere aprovechar la ventaja de Fiat en tecnologías de automóviles pequeños y la fortaleza de Chrysler en camionetas, pickups y minivans. Fiat ganó una buena reputación en la fabricación de automóviles pequeños y rentables (una debilidad de Chrysler) y esta innovación incluyó el desarrollo de un motor Diesel, tecnología que Fiat debió vender a la compañía alemana Bosch porque requería capital. La meta de Sergio Marchionne es utilizar las fortalezas respectivas de Fiat y Chrysler, y sus habilidades organizacionales para tener éxito en el muy competitivo mercado global automotriz.

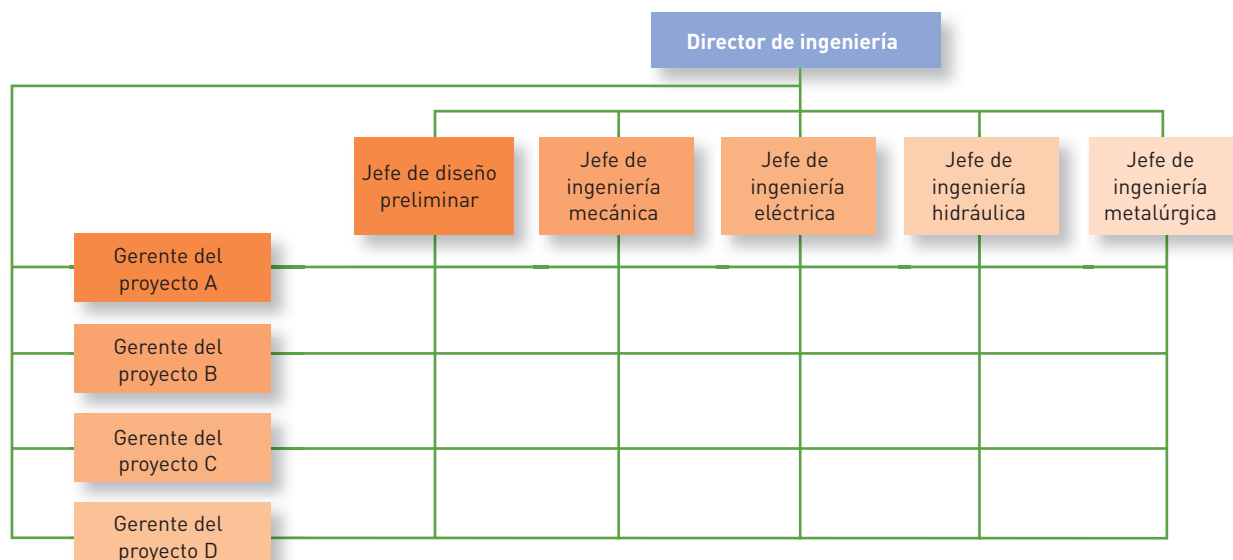
## Organización matricial



Otro tipo de departamentalización es la organización matricial, o de cuadrícula, o de administración de proyecto o producto; aunque una administración de proyecto pura no implica una cuadrícula o matriz. La esencia de la **organización matricial** casi siempre es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional. Como se muestra en la figura 8.5 (organización matricial en un departamento de ingeniería) hay gerentes funcionales a cargo de las funciones de ingeniería y una superposición de gerentes de proyecto responsables del producto final. Si bien esta forma es común en ingeniería e investigación y desarrollo, también se utiliza en organizaciones de marketing de producto, aunque pocas veces trazada como matriz.

**Organización matricial** La combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional.

Este tipo de organización es típica en la construcción (p. ej., de un puente), en la industria aeroespacial (diseño y lanzamiento de un satélite meteorológico), en marketing (campana publicitaria para un producto nuevo), en la instalación de un sistema electrónico para el procesamiento de datos o en empresas de consultoría administrativa donde los expertos en el tema trabajan juntos un proyecto.



### Ventajas

- Orientada a resultados finales.
- Se conserva la especialidad profesional.
- Indica la responsabilidad producto-utilidad.

### Desventajas

- Hay conflicto en la autoridad organizacional.
- Posibilidad de desunión entre quienes están al mando.
- Requiere de un gerente eficaz en relaciones interpersonales.

Figura 8.5 Organización matricial (en ingeniería).

## Directrices para hacer efectiva la administración matricial

La administración matricial puede ser más efectiva si se aplican las siguientes directrices:

- Definir los objetivos del proyecto o la actividad.
- Aclarar las funciones, las autoridades y responsabilidades de los gerentes y miembros de los equipos.
- Asegurar que la participación se base en los conocimientos y la información, y no en el rango.
- Equilibrar el poder y autoridad de los gerentes funcionales y de proyectos.
- Seleccionar un gerente experimentado que actúe como líder del proyecto.
- Resaltar el compromiso con la organización y el desarrollo de equipos.
- Definir los controles de costos, tiempo y calidad apropiados que reporten las desviaciones de los estándares de manera oportuna.
- Recompensar equitativamente a los gerentes de proyecto y miembros del equipo.

### 3 Unidades estratégicas de negocio

**Unidades estratégicas de negocio** Empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente.

Las compañías han utilizado una modalidad organizacional que por lo regular se conoce como **unidad estratégica de negocio**: empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente. Uno de los primeros usuarios de este dispositivo fue General Electric, pues quería asegurar que cada producto o línea de productos de los cientos que ofrecía recibiera la misma atención que si fuese desarrollado, producido y comercializado por una compañía independiente. En algunos casos también las compañías grandes han utilizado esta modalidad para una línea de productos importante; por ejemplo, Occidental Chemical Company lo utilizó para productos como

fosfatos, álcalis y resinas.

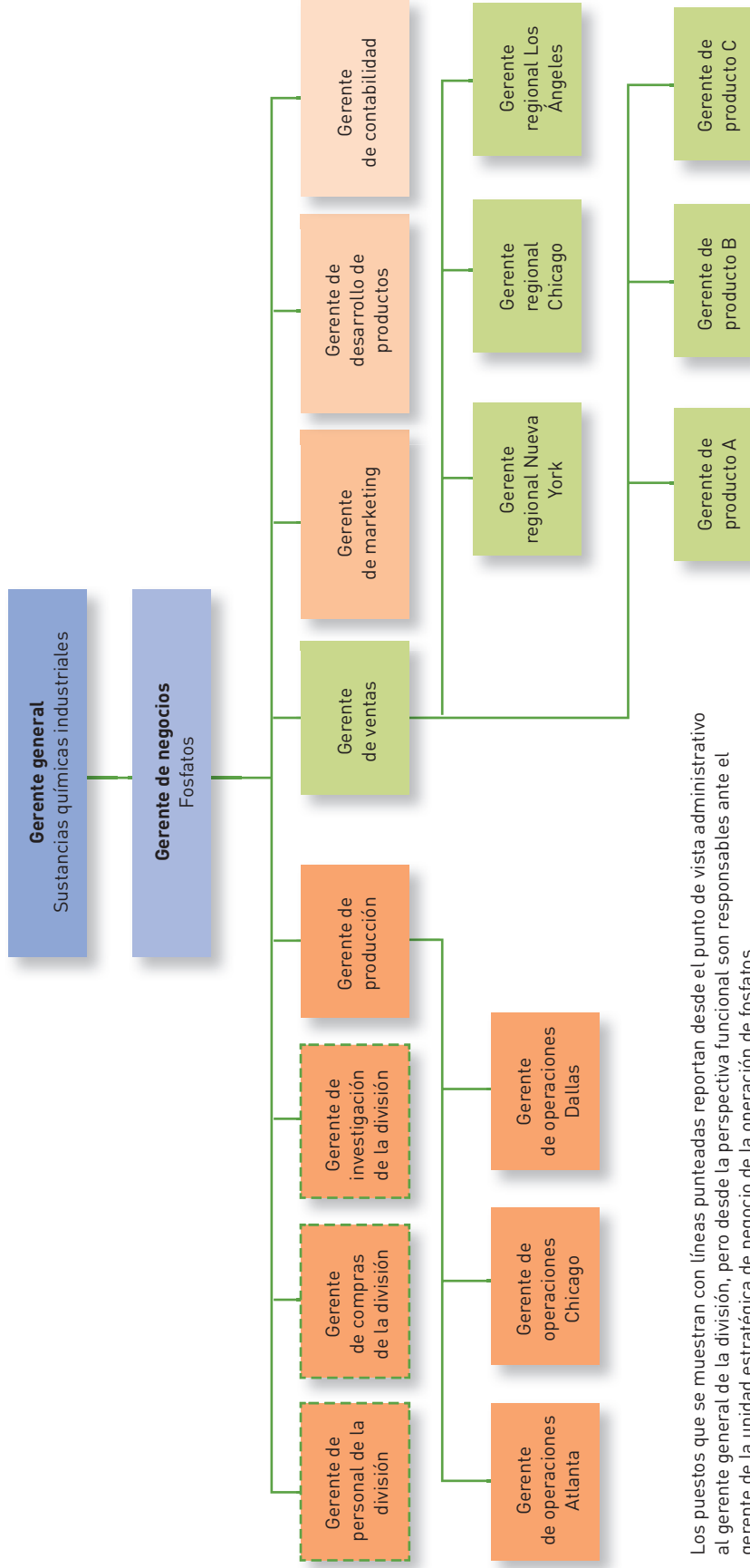
En general, para considerarse unidad estratégica de negocio una compañía debe cumplir ciertos criterios específicos; por ejemplo, tener su propia misión, distinta de la de otras unidades de este tipo; tener grupos de competidores definidos; preparar sus propios planes (muy distintos de los de otras unidades); administrar sus propios recursos en áreas clave, y tener un tamaño apropiado: ni demasiado grande ni demasiado pequeño. Por supuesto que en la práctica podría ser difícil establecer unidades estratégicas de negocio que cumplan todos los criterios.

Para cada una hay un gerente (casi siempre uno de negocios) responsable de dirigir y promover el producto desde el laboratorio de investigación a través de la ingeniería del producto, la investigación de mercado, la producción y hasta el empaque y marketing, quien es el responsable final de su rentabilidad. Así como una unidad estratégica de negocio recibe su propia misión y sus metas, también un gerente, con la asistencia de personal de la empresa, desarrollará e instrumentará planes estratégicos y operativos para el producto. En la figura 8.6 se muestra la organización de una unidad estratégica de negocio típica, como la de fosfatos de Occidental Chemical. Observe que al gerente de la unidad estratégica de negocios de fosfatos le reportan todas las funciones que se considerarían necesarias en una compañía independiente.

Obviamente el principal beneficio de utilizar una organización de este tipo es asegurarse de que el producto no se “perderá” entre otros (casi siempre los de mayor venta y utilidades) en una compañía grande. Conserva la atención y energía de un gerente, y de su personal, cuya tarea es dirigir y promover un producto o línea de productos. Así, es una técnica organizacional para conservar la atención y el impulso emprendedor tan característico de cualquier compañía pequeña; de hecho, es un excelente medio para promover el espíritu empresarial, que quizá no se encuentre en la compañía grande.

[www.ge.com](http://www.ge.com)

[www.oxychem.com](http://www.oxychem.com)



Los puestos que se muestran con líneas punteadas reportan desde el punto de vista administrativo al gerente general de la división, pero desde la perspectiva funcional son responsables ante el gerente de la unidad estratégica de negocio de la operación de fosfatos.

**Figura 8.6** Organización típica de una unidad estratégica de negocio (en una compañía química industrial grande).



♦ Candente Copper Corp., tiene 100% de participación en Cañariaco, su proyecto principal de extracción de cobre.

Candente Copper Corp., minera de origen canadiense, reestructura sus operaciones en dos compañías públicas diferentes con el fin de enfocarse en Cañariaco, su proyecto de cobre al norte de Perú cuya base de recursos actual es 10 300 millones de libras de cobre que representa 25% de la demanda global de este mineral para 2011. Este proyecto iniciará su etapa comercial en 2015 y la producción se valúa en 2.5 centavos por libra. Se contempla la creación de una nueva empresa de explotación de cobre y metales comunes, la formación de una nueva subsidiaria a la que transferirá su participación indirecta de 100% en todas sus propiedades de exploración peruanas salvo de Cañariaco y Jehuamarca, así como una suscripción para que la subsidiaria coloque sus acciones en la bolsa de Toronto y la de Lima para así introducirle alrededor de 6 millones de dólares de capital.

Con información de: *América Economía*, "Minera canadiense Candente se reorganiza y prioriza el proyecto en el Perú", 17 de mayo de 2011, disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/minera-canadiense-candente-se-reorganiza-y-prioriza-proyecto-en-el-peru>, consultado el 17 de octubre de 2011; Candente Copper Corp., "Candente Copper Forma una Nueva Compañía de Exploración de Cobre y Metales Básicos", 17 de mayo de 2011, disponible en: <http://www.candentecopper.com/s/Espanol.asp?ReportID=457691>, consultado el 17 de octubre de 2011.

## Problemas potenciales de las unidades estratégicas de negocio<sup>4</sup>

### Enfoque de negocio central

Aprendizaje colectivo de una organización, en especial su capacidad para coordinar las distintas habilidades de producción e integrarlas en *flujos de tecnología*.

C. K. Prahalad y Gary Hamel, profesores de administración estratégica, sugieren que las compañías deberían invertir en sus competencias centrales y cuidarse de la tiranía de las unidades estratégicas de negocio. El **enfoque de negocio central** es el aprendizaje colectivo de la organización, en especial su capacidad para coordinar sus distintas habilidades de producción e integrarlas en lo que llamaron *flujos de tecnología*; por ejemplo, para el fabricante de autos Honda los motores son su producto central hacia el cual orientan sus habilidades de diseño y desarrollo, y cuyo resultado son productos finales como autos y motocicletas: si la división motocicletas recibiera recursos para su desarrollo, no podría compartir esta tecnología con la división autos.

La asignación de recursos a una unidad estratégica de negocio individual puede conducir a la baja inversión en el enfoque de negocio central (los motores) que benefician a toda la organización o puede que los gerentes de algunas unidades estratégicas no estén dispuestos a compartir personal talentoso y lo oculten en lugar de compartirlo con otras.

<sup>4</sup> Prahalad, C. K. y Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91; Hamel y Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994 (para una crítica de este libro véase Broida, Judith K., "Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets for Tomorrow", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1994, pp. 90-91; véase también Prahalad, C. K. y Venkatram Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 2000, pp. 79-87.



## Estructuras organizacionales para el ambiente global



Las estructuras organizacionales difieren en mayor grado en el caso de las empresas que operan en el ambiente global. El tipo de estructura depende de una variedad de factores, como el grado de orientación y compromiso internacional. Una compañía puede internacionalizar su operación con sólo crear un departamento internacional en sus oficinas centrales, encabezado por un gerente de exportación; conforme la compañía extienda sus operaciones hacia el extranjero podrá establecer subsidiarias y, más tarde, divisiones internacionales en varios países, que reportarán al gerente a cargo de la operación mundial en la casa matriz, o quizá al director ejecutivo; conforme sigan creciendo las operaciones internacionales, varios países podrán agruparse en regiones como África, Asia, Europa y América del Sur; más aún, la división europea (o cualquier otra) puede dividirse en grupos de países, como los de la Unión Europea, los no pertenecientes a ella y los de Europa oriental.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Retos organizacionales en el conglomerado TATA<sup>5</sup>

Tata Group es el mayor conglomerado de India y cuenta con casi 100 compañías que operan cerca de 40 negocios. ¿Cómo se organiza una empresa así? En primer lugar, Tata Group no tiene una estrategia general, sólo una pequeña cantidad de personal administrativo de *staff* compuesto, sobre todo, por los hijos de Tata; la Bombay House es esencial para la organización, pues tiene un consejo de administración con los principales ejecutivos, una de cuyas tareas es asesorar a los gerentes y promover la filosofía de la importancia de la responsabilidad social; otro aspecto importante para asignar los puestos en la estructura organizacional es el Centro Administrativo en Pune. El éxito requiere no sólo de una buena estrategia, sino también de una estructura organizacional efectiva, así como de planear y desarrollar los recursos humanos.

Las compañías también pueden elegir otras formas de departamentalización además del modelo geográfico, por ejemplo, una compañía petrolera puede subdividir al equipo funcional de exploración según regiones, como exploración en Alaska o en el Golfo Pérsico; de igual modo, los equipos funcionales de refinación y marketing pueden subdividirse en las diversas regiones. Está claro que los productos derivados del petróleo pueden comercializarse en áreas distintas a aquellas en las que se dan la exploración y la producción.

## La organización virtual<sup>6</sup>



**Organización virtual** es un concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información; pueden ser proveedores, clientes y hasta compañías competidoras.

**Organización virtual** Concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información.

<sup>5</sup> Engardio, Pete, "The Last Rajah", *Business Week*, 13 de agosto de 2007; véase también *Management Changes* en: <http://uk.biz.yahoo.com/28112007/323/india-s-tata-steel-revamps-organizational-structure-names-group-heads.html>, consultado el 20 de septiembre de 2008; véase también "Tata Consultancy Services Unveils New, Agile Organization Structure to Fuel Next...", en: <http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS162043+12-Feb-2008+PRN20080212>, consultado del 1 de agosto de 2011.

<sup>6</sup> Chesbrough, Henry W. y David J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1996, pp. 65-73; Handy, Charles, "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1995, pp. 40-50; Hosmer, Larue Tone, "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, abril de 1995, pp. 379-403; Wardell, Charles, "The Art of Managing Virtual Teams: Eight Key Lessons", *Harvard Management Update*, noviembre de 1998, pp. 3-4.

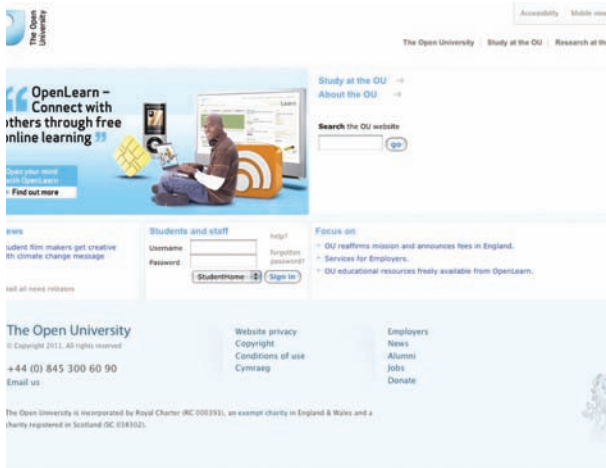
www.ibm.com  
www.microsoft.com

Su objetivo es tener acceso al enfoque central de negocio de otra empresa, lograr flexibilidad, reducir riesgos o responder con rapidez a las necesidades del mercado. Las organizaciones virtuales coordinan sus actividades a través del mercado, donde cada parte vende sus productos y servicios.

La organización virtual tiene sus ventajas y desventajas. Cuando IBM desarrolló la computadora personal en 1981 adquirió todos los componentes principales de otras compañías, lo que le permitió comercializar el producto en 15 meses: compró a Intel el microprocesador y Microsoft le desarrolló el *software*; la arquitectura *abierta* se basó en estándares muy conocidos y sus componentes podían adquirirse con muchos proveedores. Al utilizar a terceros, IBM requirió invertir poco por su estrategia descentralizada; más tarde, sin embargo, la estrategia de arquitectura abierta reveló su lado negativo: otras empresas podían comprar microprocesadores directamente a Intel y el sistema operativo a Microsoft.

Las organizaciones virtuales pueden no tener un organigrama ni un edificio de oficinas generales, la biblioteca moderna puede no ser un edificio con muchos anaqueles, de hecho quizá nunca requieran las visitas a biblioteca: sólo se necesita una base de datos, una computadora, un módem y una clave de acceso. The Open University del Reino Unido es un ejemplo de universidad sin ubicación física: tiene una base central con un cuerpo administrativo, pero sin estudiantes, quienes están dispersos por todo el mundo al igual que los profesores, que quizá nunca se conozcan. Las posibilidades tecnológicas

son emocionantes, pero, ¿cómo se administra a personas a las que nunca se ve? Es evidente que hay muchas preguntas sin respuesta sobre la organización virtual.



- Los métodos de enseñanza-aprendizaje a distancia de la Open University permiten que las personas concluyan sus estudios en lugares y horarios que les convengan.

www.open.ac.uk

## NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

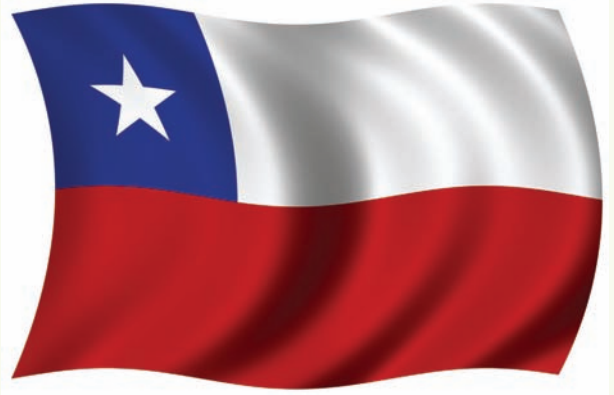
### La estructura de una compañía emergente

Las empresas nuevas a menudo comienzan su vida organizacional como organizaciones virtuales, casi siempre amigos y colegas con mente emprendedora empiezan a formular su nueva empresa mientras siguen en sus *empleos diarios*. A menudo en varias cafeterías de Silicon Valley se escuchan conversaciones de emprendedores optimistas que analizan ideas para la siguiente gran empresa de internet, casi siempre están contratados en otras empresas y aun así sueñan y planean tener la suya con amigos de confianza. Cuando organizan su nuevo proyecto mediante el correo electrónico, los mensajes instantáneos y Skype, los emprendedores desarrollan estructuras organizacionales muy flexibles, y asignan cargos y responsabilidades a su naciente equipo administrativo. Por lo regular estas primeras estructuras son de naturaleza funcional; por ejemplo, un socio puede ser el gerente de tecnología, otro el de marketing y así sucesivamente. Pronto se elaboran las tarjetas de presentación, el logotipo y el sitio en la red, y la nueva empresa virtual está lista para comenzar la búsqueda de clientes y el financiamiento; si al principio logra algún éxito, por lo regular le sigue una estructura más formal con un estatus legal y oficinas físicas; más éxito y financiamiento adicional para el proyecto casi siempre supone conseguir una nueva administración con experiencia para la empresa que ayude a garantizar un crecimiento firme; sin embargo, si la empresa fracasa, esa primera estructura virtual es fácil de desarticular y permite a los empresarios potenciales *conservar sus empleos diarios* y soñar en su siguiente proyecto empresarial.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Chile: líder en e-commerce

El Indicador de la Sociedad de la Información (ISI) de Everis coloca a Chile como líder en transacciones comerciales electrónicas en Latinoamérica, pues registra ventas de alrededor de 152 dólares anuales por persona. Este crecimiento se debe en gran medida a la fuerte entrada de internet, así como a la mejora en las condiciones económicas en dicha nación. El país cuenta con 421 equipos de cómputo por cada 1 000 habitantes y supera a Argentina que, siendo el segundo lugar, cuenta con tan sólo 299 computadoras por ese mismo número de habitantes. Por otra parte, Colombia es líder en suscripciones a internet, pues cuenta con 464 por cada 1 000 habitantes, seguido de Brasil, con 419, y Chile, con 353. Se calcula que el gasto per cápita anual chileno en tecnologías de la información es de alrededor de 516 dólares, lo cual supera por mucho los 378 dólares que promedia América Latina y es aún mayor si se toma en cuenta que dicho monto no incluye paquetes turísticos, pasajes aéreos ni entradas a espectáculos.



Se considera que en 2011 las ventas por internet subirán a 178 por persona y que el gasto en TIC alcanzará los 558 dólares.

Con información de: *América Economía*, "Everis: Chile lidera ventas minoristas de e-commerce en Latinoamérica", 10 de febrero de 2011, disponible en: <http://tecnologia.americaeconomia.com/noticias/everis-chile-lidera-ventas-minoristas-de-e-commerce-en-latinoamerica>, consultado el 17 de octubre de 2011.

## La organización sin fronteras

Jack Welch, antiguo director ejecutivo de General Electric, estableció su visión de la empresa como una compañía sin fronteras, con lo que se refería a un "ambiente abierto no provincial, dispuesto a buscar y compartir nuevas ideas, sin importar su origen".<sup>7</sup> El propósito de esta iniciativa fue remover las barreras entre los diversos departamentos y las operaciones domésticas e internacionales. Para recompensar a las personas por adoptar el modelo de integración se otorgaron bonos a quienes no sólo generaban nuevas ideas, sino que además las compartían con otros.

www.ge.com

## Elección del modelo de departamentalización<sup>8</sup>



No existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y todas las situaciones, los gerentes deben establecer cuál es el mejor al examinar la situación que enfrentan: el trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, las personas involucradas y sus personalidades, la tecnología utilizada en el departamento, los usuarios a atender y otros factores ambientales internos y externos de la situación; sin embargo, si conocieran los diversos modelos de departamentalización, sus ventajas y desventajas, así como los peligros de cada uno, los gerentes en ejercicio serían capaces de diseñar una estructura organizacional más adecuada para sus operaciones particulares.

<sup>7</sup> "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", caso de la Harvard Business School 9-399-150, en: <http://hbr.org/product/ge-s-two-decade-transformation-jack-welch-s-leader/an/399150-PDF-ENG>, consultado el 24 de septiembre de 2011.

<sup>8</sup> Véase también Dess, Gregory G., Abdul M. A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, y Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive*, agosto, 1995, pp. 7-18; Lucas, Henry, *The T-Form Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996; véase también la crítica al libro de Lucas en *The Executive*, mayo de 1996.

Para instrumentar exitosamente sus estrategias, las empresas deben utilizar estructuras organizacionales que alineen los esfuerzos de sus empleados y sirvan de la mejor manera a las necesidades de sus clientes; por supuesto, para hacerlo deben entender a profundidad a sus clientes actuales y potenciales. Tragon es una empresa de investigación de mercados que ayuda a los negocios de todo el mundo a definir y mejorar su posición en el mercado con una mayor comprensión de sus clientes; de hecho, ha sido líder en la evaluación de percepciones desde que el Dr. Herbert Stone y el Sr. Joel Sidel la fundaron en 1974. La Dra. Clara Tao (PhD) es directora de percepción del consumidor y en este puesto dirige a un equipo de científicos, expertos en percepciones y directores de proyecto en el diseño y la instrumentación de proyectos de investigación de mercado que identifican aspectos de los productos actuales y potenciales de sus clientes que son los más relevantes para el mercado.

Dada la función fundamental que tiene la información de mercado en la estructura organizacional de una empresa, le pedimos a la doctora Tao que nos comentara cómo trabaja Tragon con sus clientes para proveerla, a lo que respondió:

...a menudo las empresas desean entender de qué manera pueden desempeñarse sus productos contra los de la competencia respecto de los consumidores meta. La evaluación de la percepción y las pruebas a los consumidores son esenciales para entender cómo perciben un producto. Mientras la investigación de mercado tradicional identifica las preferencias del consumidor (p. ej., qué producto es el preferido), el enfoque de Tragon responde a por qué existe esa preferencia y define con precisión qué cambios deben ocurrir para lograr un producto mejor. Esta orientación casi siempre permite a nuestros clientes tomar decisiones mejor informadas [...], muchos clientes de Tragon han optimizado o reformulado sus productos con base en nuestras evaluaciones de percepción y en los resultados de las pruebas a los consumidores.

Estos productos reformulados pueden incursionar en nuevos segmentos de mercado y, por tanto, ameritar un nuevo enfoque del mercado.

Ya sea que una empresa elija estructurarse en grupos de clientes o productos, o en unidades de función o estratégicas de negocio, es esencial que entienda claramente y en el momento a sus clientes. Las sofisticadas investigaciones de mercado y herramientas de evaluación de percepciones, como las que provee Tragon, permiten a los directores corporativos tomar las mejores decisiones de diseño organizacional que conduzcan a la instrumentación efectiva de estrategias fundamentales de mercado.

## La meta: alcanzar objetivos

La departamentalización no es un fin en sí, sino sólo un método para asignar actividades y facilitar el cumplimiento de objetivos, y como cada método tiene sus ventajas y desventajas, el proceso de selección supone la consideración de las ventajas relativas de cada modelo en cada nivel de la estructura de la organización. En todos los casos el principal problema se relaciona con el tipo de ambiente organizacional que el gerente quiere diseñar y la situación a la que se enfrenta. El análisis anterior sobre los métodos alternativos de departamentalización muestra que cada uno genera ciertas ganancias y supone ciertos costos.

## Combinación de los tipos de departamentalización

Otro punto es la combinación de los tipos de departamentalización; por ejemplo, una empresa de medicamentos al mayoreo agrupa sus actividades de compras y ventas de bebidas en un de-

<sup>9</sup> Entrevista con la Dra. Clara Tao, de Tragon, llevada a cabo por Mark Cannice, vía correo electrónico, el 28 de agosto de 2009.

departamento de productos, pero agrupa, en el mismo nivel, sus demás actividades de ventas con una base territorial. Un fabricante de artículos de plástico asigna por territorios la producción y venta de todos sus productos, excepto la de vajillas, que de suyo son un departamento de productos; es decir, un gerente de departamento funcional puede utilizar dos o más bases para agrupar actividades al mismo nivel organizacional, prácticas que pueden justificarse de forma lógica. El objetivo de la departamentalización no es construir una estructura rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por consistencia y bases idénticas, sino agrupar actividades para que contribuyan de la mejor manera a lograr los objetivos de la empresa, y si esto se logra mediante una variedad de combinaciones, no hay motivo por el que los gerentes no deban aprovechar las alternativas que se les presenten.

## Resumen

Agrupar actividades y personas en departamentos permite expandir la organización. Esta departamentalización puede realizarse por funciones de la empresa, de manera territorial o geográfica y mediante tipos de clientes atendidos, además por productos, de forma matricial o cuadrícula, por proyectos y por unidad estratégica de negocio. La estructura organizacional para el ambiente mundial puede variar mucho desde sólo un departamento de exportaciones en las oficinas centrales hasta grupos regionales, con muchas opciones entre estos extremos; además de que las compañías también pueden tener uno o más equipos organizados por funciones dentro de una región. *Organización virtual* es un concepto vago que define a un grupo de compañías o personas independientes que a menudo están conectadas mediante tecnologías de la información.

No existe una única y mejor forma para organizarse: el modelo más apropiado depende de varios factores en una situación determinada, entre ellos el tipo de trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, el tipo de personas involucradas, la tecnología, las personas a quienes se atiende y otras consideraciones internas y externas. Como quiera que sea, debe seleccionarse un modelo de departamentalización específico para que se puedan lograr los objetivos organizacionales e individuales de manera efectiva y eficiente. Lograr esta meta a menudo requiere combinar varias formas de departamentalización.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Departamentalización por función de la empresa	Organización matricial (de cuadrícula, proyecto o producto)
Departamentalización por grupo de clientes	Organización sin fronteras
Departamentalización por productos	Organización virtual
Departamentalización por territorio o geográfica	Unidad estratégica de negocio
Estructura organizacional para el ambiente mundial	

## PARA ANALIZAR

1. Algunos sociólogos sostienen que la creación de una estructura organizacional es un invento social. ¿Qué quieren decir con esto? ¿Insinúan que hay una forma *correcta* o *incorrecta* de organizarse? ¿Qué sugiere usted para probar si una estructura organizacional es *correcta* o no?
2. Si usted fuera el presidente de una compañía organizada en líneas funcionales y un consultor sugiriera organizarla en líneas territoriales o de productos, ¿qué le preocuparía al seguir la recomendación?
3. ¿Por qué la mayoría de las grandes tiendas departamentales y cadenas de supermercados organizan sus tiendas territorialmente, y sus unidades internas por productos? Dé ejemplos de su propia experiencia.

4. ¿Por qué la mayoría de las compañías pequeñas utilizan departamentos organizados funcionalmente?
5. ¿Por qué hay tantas dependencias de gobiernos nacionales organizadas sobre todo de manera territorial?
6. ¿Existen razones por las que la APO pueda generar un creciente uso de estructuras organizacionales matriciales?
7. ¿De qué manera el capítulo ilustra un enfoque situacional de la administración?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Divida la clase en grupos de cuatro o cinco estudiantes (según el tamaño de la clase) y asigne un modelo de departamentalización a cada grupo (dos a cada uno si la clase es pequeña), los grupos deben analizar a) la naturaleza del modelo asignado, b) compañías que utilicen ese modelo y c) sus ventajas y desventajas.
2. Seleccione una compañía e identifique el modelo (o modelos) de departamentalización que utiliza. Elabore un organigrama de la empresa. ¿Por qué cree que la compañía seleccionó ese tipo de departamentalización? ¿Lo recomendaría usted?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque el concepto *organización matricial* para encontrar ejemplos de cuadrículas, también anote las dificultades que esas compañías pudieron encontrar.
2. Busque el concepto *unidades estratégicas de negocio* y las formas en que varias organizaciones utilizan esas unidades para fortalecer su administración.

## CASO INTERNACIONAL 8.1

### GM (General Motors): motores generales, motores generosos o motores del gobierno<sup>10</sup>

El primero de junio de 2009 la alguna vez poderosa General Motors (GM), con una distinguida historia, solicitaba protección contra sus acreedores al declararse en bancarota; un año antes era la empresa automotriz más grande del mundo.

Con el liderazgo de Albert Sloan, quien fuera por mucho tiempo su presidente (1923) y director general (1937), se estableció el concepto de organización moderna, con marcas como Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac, y una estructura de precios que iba desde los más económicos hasta los más caros. Mientras que Ford Motor Company se enfocaba en el sector de precios bajos y la producción en masa (modelo T), GM producía autos para *cada bolsillo y propósito*, según las necesidades de sus diversos clientes.

Los problemas comenzaron durante la crisis del petróleo a principios del decenio de 1970. GM no respondió bien a la demanda de los clientes que buscaban vehículos ahorradores de combustible, lo que los fabricantes de autos japoneses y alemanes sí ofrecían. En lugar de responder a los cambios en el medio ambiente, GM se enfocó en producir pickups rentables y minivans que consumían mucho combustible.

GM accedió al pago generoso y a los paquetes de beneficios que exigía el poderoso sindicato United Auto Workers (UAW). Los altos costos de las pensiones y los servicios de salud finalmente añadieron 1 400 dólares al costo de sus autos; en contraste, los fabricantes japoneses en Estados

<sup>10</sup> "Detroitosaurus Wreck", *The Economist*, 6-12 de junio de 2009, p. 9; "A Giant Falls" *The Economist*, 6-12 de junio de 2009, pp. 60-62.



Unidos no estaban agobiados por ese tipo de costos, lo que a su vez les permitía colocar sus autos a precios muy competitivos; además, las empresas automotrices extranjeras tenían la fama de producir autos muy confiables. Fueron los jóvenes quienes en especial se sintieron atraídos por los autos que ofrecían Toyota, Honda, Mercedes y BMW, muchos de los cuales eran producidos a menor costo fuera de Detroit, la capital automotriz.

Esta caída llevó a GM a la bancarrota en 2009, cuando el gobierno estadounidense compró 60.8% de las acciones de la empresa; el gobierno canadiense, 11.7%; el UAW, 17.5%, y los tenedores de bonos, 10%. Con el alto porcentaje de propiedad del gobierno, hoy algunos la llaman Motores del Gobierno. Luego del rescate gubernamental por miles de millones de dólares, la influencia del gobierno se evidenció claramente cuando el antiguo director general, Rick Wagoner, fue despedido y sustituido por Fritz Henderson.

¿El derrumbe de GM significará la muerte de la industria automotriz en general? Es cierto que la mayoría de las empresas fabricantes de autos sufrieron mucho en 2009: GM tuvo que cerrar 14 plantas y 2 400 distribuidores, lo que también significó la pérdida de 29 000 empleos de oficina y fábrica, pero con la recesión mundial en retroceso, la demanda de autos —sobre todo en los mercados emergentes— aumentará. A GM le va muy bien en China y Brasil, y se espera que su participación de mercado se estabilice y la presión del gobierno obligue a la empresa a producir autos más ahorradores de combustible.

### Preguntas

1. ¿Qué debió hacer GM después de la bancarrota?
2. ¿Cuáles son las demandas gubernamentales de la administración Obama?
3. Si GM produjera un auto competitivo en precio (a un menor precio que los competidores de su rango), ¿compraría usted uno?, ¿por qué?





# CAPÍTULO 9

## Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación de poder de decisión y descentralización

### OBJETIVOS **DE APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Comprender la naturaleza de la autoridad y la delegación del poder de decisión (*empowerment*).
- 2 Distinguir entre las autoridades de línea, de personal administrativo de apoyo y de tipo funcional.
- 3 Analizar la naturaleza de la centralización, la descentralización y la delegación de autoridad.
- 4 Identificar la importancia de equilibrar la centralización y la descentralización de la autoridad.

Una vez analizados los modelos de departamentalización, se considerará otra cuestión esencial: ¿qué tipos de autoridad se encuentran en la estructura de una organización vinculada con la naturaleza de las relaciones de autoridad? El problema de la autoridad de línea y del personal de *staff*; el capítulo también tratará la cuestión sobre qué tanto poder debe delegarse en la toma de decisiones. La respuesta a estas cuestiones se relaciona con la descentralización de la autoridad —el poder de ejercer la discreción al decidir—, que si no se asigna adecuadamente a los gerentes tendrá como resultado que los departamentos no podrán convertirse en unidades que trabajen de manera armónica, sin complicaciones, para cumplir los objetivos de la empresa. Las relaciones de autoridad, verticales u horizontales, son los factores que posibilitan la organización, facilitan las actividades departamentales y brindan coordinación en una empresa.

## 1 Autoridad y poder

**Poder** Capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

**Autoridad** Derecho, inherente a un cargo, de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros.

Antes de tratar el asunto de la autoridad dentro de la organización, será útil distinguir entre autoridad y poder. El **poder** es un concepto mucho más amplio que la autoridad y consiste en la capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.<sup>1</sup> En una organización, **autoridad** es el derecho, inherente a un cargo (y, mediante él, el derecho de la persona que lo ocupa), de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros; por supuesto que es un tipo de poder, pero en el ámbito organizacional, es el poder legítimo que confiere un cargo en una organización.

Aun cuando existen muchos fundamentos del poder, el que se analizará en esta obra es el *poder legítimo*.<sup>2</sup> Por lo regular, el poder surge de la posición y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, por el cual las personas aceptan una *posición* como *legítima*. En una empresa de propiedad privada la autoridad de la posición surge sobre todo de la institución social (un *paquete de derechos*) de propiedad privada, la autoridad que se distribuye a lo largo de la estructura organizacional nace del poder que proviene de la propiedad privada de los dueños; en cambio, en las instituciones de gobierno esta autoridad emana básicamente de la institución del gobierno representativo: un oficial de tránsito que levanta una infracción tiene el poder de hacerlo porque existe un sistema de gobierno representativo en el que se han elegido a legisladores que promulgan leyes y disponen su aplicación.



El director de cualquier organización ostenta un poder que le confiere su puesto en ella.

<sup>1</sup> El concepto de *poder* se ha analizado con amplitud en la bibliografía; véase, por ejemplo, Loren, Gary, "Power: How Its Meaning in Corporate Life Is Changing", *Harvard Management Update*, 1 de octubre de 1996, pp. 3-5; Teal, Thomas A., "The Human Side of Management", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 4-10; Kotter, John P., "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 3-12.

<sup>2</sup> French, Jr., John R. P. y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Natemeyer, Walter E., ed., *Classics of Organizational Behavior*, Oak Park, IL: Moore Publishing, 1978, pp. 198-210.

Según Jeffrey Pfeffer, investigador de la Universidad de Stanford sobre liderazgo, recursos humanos y poder en las organizaciones, para tener poder se necesita cubrir tres aspectos:

1. La voluntad o el interés de ejercer el poder.
2. La habilidad para hacerlo.
3. Un cargo en la estructura que lo otorgue.

En el decenio de 1980 el cargo que permitía alcanzar con mayor facilidad el poder estaba en el área tecnológica o en investigación y desarrollo; en el de 1990, el mejor cargo estaba en marketing; pero en las organizaciones actuales el cargo de innovador es el más idóneo para obtener poder.

Además, Pfeffer menciona seis características personales que son fuentes de poder:

1. Energía, resistencia y fuerza física.
2. Enfoque en el objetivo.
3. Sensibilidad hacia los otros.
4. Flexibilidad.
5. Tolerancia al conflicto.
6. Afabilidad y buena predisposición.

Aunado a lo anterior sostiene que un líder debe ser consciente de sus fuentes de poder, pues sólo así conseguirá que las cosas se hagan y, aún más importante, logrará un cambio estratégico. También debe saber usarlas para influir en los demás e identificar a los miembros de su equipo que pueden fomentar estos cambios estratégicos. Por último, un líder debe conocer y saber usar los recursos que le permitan evaluar los cambios para, con ello, aplicar ajustes cuando sea necesario.

**Fuente:** "Características y símbolos del poder", entrevista a Jeffrey Pfeffer, en: [www.geographos.com/sistemas-complejos/articulos/ATRIBUTOS%20y%20SIMBOLOS%20DEL%20PODER.doc](http://www.geographos.com/sistemas-complejos/articulos/ATRIBUTOS%20y%20SIMBOLOS%20DEL%20PODER.doc), consultado el 21 de septiembre de 2007.

Cuando el poder emana de la *experiencia* de una persona o grupo, se está frente al poder del conocimiento; médicos, abogados y profesores universitarios pueden influir considerablemente en los demás, porque son respetados por su conocimiento especializado. Pero el poder también puede existir como **poder de referencia**, es decir, la influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas; así, Martin Luther King tenía muy poco poder legítimo, pero por la fuerza de sus ideas, personalidad y habilidad para predicar fue capaz de ejercer una fuerte influencia en el comportamiento de muchas personas; de igual forma, una estrella de cine o un héroe militar podrían tener considerable poder de referencia.

El poder también surge de la capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas. Los agentes de compras, con poco poder de cargo, podrían ejercer una influencia considerable por su capacidad de acelerar o demorar el suministro de un repuesto muy necesario para una operación; de igual manera, los profesores universitarios tienen considerable

**Poder de referencia** Influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas.



• Rigoberta Menchú, premio Nobel de la Paz 1992, es una figura de referencia en la lucha contra la pobreza de los campesinos guatemaltecos.



**Poder de recompensa** Capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas.

**Poder coercitivo** Derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.

**poder de recompensa:** pueden conceder o no calificaciones altas. El **poder coercitivo** es otro tipo de poder muy relacionado con el de recompensa, aunque casi siempre emana del poder legítimo: es el derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.

Si bien la autoridad organizacional es el poder de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi siempre emana del poder del cargo legítimo. Cuando en el contexto administrativo se habla de autoridad, a menudo se hace referencia al poder del cargo. También otros factores, como la personalidad y el estilo para tratar a las personas, se relacionan con el liderazgo.

## Delegación del poder de decisión

**Delegación del poder de decisión o *empowerment*** Los empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores.

En los últimos años ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques para la **delegación del poder de decisión** o ***empowerment***; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores. La idea subyacente al ***empowerment*** es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias. En realidad, la noción de delegación de poder de decisión se basa históricamente en esquemas de sugerencias, ampliación de las responsabilidades laborales y participación del trabajador;<sup>3</sup> es más, los conceptos

de delegación de autoridad analizados más adelante en el capítulo también están muy relacionados con otorgar el poder de decisión.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Delegación del poder de decisión en Zappos<sup>4</sup>



♦ Zappos se ha consolidado en la venta de ropa y zapatos en línea con ventas brutas anuales que superan los mil millones de dólares.

Zappos es un minorista de zapatos y ropa en línea, reconocido por su excelente servicio al cliente, reputación que logró, al menos en parte, gracias a su cultura que fomenta la delegación del poder de decisión a sus empleados para *entregar felicidad* al cliente por el medio que consideren oportuno. Lo que puede significar pasar una hora al teléfono para asegurarse de que el cliente está totalmente satisfecho o procesar una devolución aun cuando ésta no se apege exactamente a las políticas. Los valores fundamentales de Zappos fomentan la delegación del poder de decisión a sus empleados; por ejemplo, el valor fundamental 3 es “crear diversión y un poco de locura” y el 4 es “ser aventurero, creativo y de mente abierta”. De esta manera, la delegación del poder de decisión ayudó a crear una ventaja competitiva clave en Zappos que genera ganancias y la felicidad de los clientes.

<sup>3</sup> Eccles, Tony, “The Deceptive Allure of Empowerment”, en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 496–509. Véase también, Kane, Kathleen, “A Framework for Understanding Dysempowerment in Organizations”, *Human Resource Management*, noviembre de 1999.

<sup>4</sup> Véase <http://www.Zappos.com>, consultado el 6 de agosto de 2011.



Tanto la delegación de autoridad como el poder de decisión son cuestión de grado,<sup>5</sup> y requieren que los empleados y el equipo acepten la responsabilidad de sus acciones y funciones. Desde el punto de vista conceptual, esto puede ilustrarse así:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ( $P = R$ ), o como decían los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ( $P > R$ ) podría ocasionar un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ( $R > P$ ) podría ocasionar frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

El creciente interés en la delegación del poder de decisión se debe en parte al surgimiento de la competitividad global, la necesidad de responder con rapidez a las demandas y expectativas de los clientes y una fuerza de trabajo con más conocimientos que exige mayor autonomía. Facultar a los subordinados para decidir significa que los superiores deben compartir con ellos su autoridad y poder. Así, un estilo de liderazgo autocrático, cuando se emplea como la única forma de dirigir, es a menudo inapropiado para las organizaciones del siglo XXI. La mayoría de los empleados quieren involucrarse y participar en las decisiones, participación que crea un sentido de pertenencia y logro, y eleva la autoestima.

La administración efectiva requiere que la delegación del poder de decisión sea sincera, se base en la confianza mutua y se acompañe de información relevante para que los empleados puedan realizar sus funciones, además de que debe otorgarse a personas competentes;<sup>6</sup> más aún, los empleados deben ser recompensados por ejercer el poder de decidir.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### Delegación del poder de decisión en el Ritz-Carlton Hotel<sup>7</sup>

Los clientes son importantes, al igual que los empleados. En el Ritz-Carlton Hotel no sólo los clientes son tratados con dignidad y respeto, sino también los empleados, como lo ilustra el eslogan de la compañía: "Damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros". Horst Schulze, su presidente, delega el poder de decisión a los empleados al autorizar al personal de recepción gastar hasta 2 000 dólares para atender a los clientes y asegurar la satisfacción de los huéspedes. La autoridad de los gerentes de ventas es aún mayor: 5 000 dólares. Se alienta a los empleados a hacer recomendaciones que mejoren la calidad y la meta es lograr el doble de sugerencias de los empleados que quejas de los clientes. Tratar a empleados y clientes con respeto ha ayudado a Ritz-Carlton a ganar el prestigioso Premio Malcolm Baldrige a la Calidad Nacional.

[www.ritzcarlton.com](http://www.ritzcarlton.com)



♦ Los estándares de servicio, restaurantes e instalaciones del primer hotel Ritz-Carlton, establecido en Boston, son punto de referencia para todos los hoteles de la cadena.

<sup>5</sup> Ford, Robert C. y Myron D. Fottler, "Empowerment: A matter of degree", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 21-29; Argyris, Chris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1998, p. 76ff. También se analizó en [www.monitor.com/cgi-bin/iowa/ideas/?article=16](http://www.monitor.com/cgi-bin/iowa/ideas/?article=16), consultado el 30 de mayo de 2002.

<sup>6</sup> Dean, Jr., James W. y James R. Evans, *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*, Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing, 1994, cap. 8; Randolph, Alan, "Real Empowerment? Manage the Boundaries", *Harvard Management Update*, vol. 5, núm. 7, 2000, p. 10; Schrage, Michael, "More Power to Whom?" *Fortune*, 23 de julio de 2001, p. 270; Titunik, Vera, "Plenty of Power, Not a Man in Sight", *Fortune*, 1 de abril de 2002, p. 40.

<sup>7</sup> Dean y Evans, *Total Quality...*, cap. 8.

## 2 Conceptos de autoridad de línea, personal de *staff* y autoridad funcional

La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado; existe en todas las organizaciones como una escala ininterrumpida o serie de pasos. De ahí surge el **principio del escalonamiento** en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional. En muchas empresas grandes los tramos son largos y complejos, pero hasta en la más pequeña el mismo hecho de organizar introduce el principio del escalonamiento.

### Principio del escalonamiento

Cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.

**Autoridad de línea** Relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado.

La relación del personal de *staff* es de asesor.

Por tanto, de este principio del escalonamiento se hace evidente que la **autoridad de línea** es la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado, esto es, una relación de autoridad en línea directa o tramos directos.

El origen de la *relación del personal de staff* es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de *staff* es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

#### ¿Personal de línea o de *staff*? ¿cuál es su meta profesional?

La meta de muchos estudiantes de la maestría en administración es trabajar en cargos de *staff*: utilizar sus habilidades analíticas para asesorar a los gerentes de línea. Se informó que en 1985 más de una tercera parte de los estudiantes de maestría en administración de Harvard eligieron esa trayectoria profesional,<sup>8</sup> y en años anteriores el porcentaje era aún mayor.

En el decenio de 1980, en parte por una desaceleración de la economía y la presión competitiva, la situación cambió conforme muchas compañías grandes redujeron su fuerza administrativa; por ejemplo, muy a menudo la labor de formular la estrategia era realizada por los gerentes de línea, que también debían instrumentarla, en lugar de los planeadores estratégicos de las oficinas generales. En consecuencia, quienes solían planear, asesorar y analizar situaciones de negocios migraron a cargos de línea donde se les requería establecer prioridades, tomar decisiones y motivar a las personas para que contribuyeran a las metas de la empresa.

Aunque algunos de los individuos del personal de *staff* tuvieron una transición efectiva a cargos de línea, otros fracasaron. Uno de los problemas que estos novatos enfrentaron fue el resentimiento de los gerentes veteranos, quienes vieron que los cargos a los que aspiraban eran asignados a los que ocupaban puestos de apoyo. Por supuesto que ambos tipos de cargos son diferentes. Tener autoridad real para ejecutar decisiones puede ser emocionante, pero no todos pueden hacer la transición; así, los aspirantes a gerentes deben analizar con todo cuidado sus fortalezas, debilidades y motivaciones antes de elegir la ruta de su trayectoria profesional.

### Autoridad funcional

Derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

La **autoridad funcional** es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Para entender mejor el concepto, piénsese en éste como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. Un cargo de línea puede asignarla a otro cargo de línea o a uno de *staff*, y es muy importante que se defina claramente para evitar confusiones. Si se

<sup>8</sup> Bailey, Jeff, "Where the Action Is: Executives in Staff Jobs Seek Line Positions", *Wall Street Journal*, 12 de agosto de 1986. Véase también Caudron, S., "Delegate for Results", *Industry Week*, 6 de febrero de 1995, pp. 27-28.

siguiera el principio de unidad de mando sin excepción, sólo los superiores de línea pertinentes ejercerían la autoridad sobre estas actividades, pero muchas razones (como la falta de conocimientos especializados, la capacidad para supervisar procesos específicos y el riesgo de interpretar de maneras distintas las políticas) explican por qué en ocasiones a estos gerentes no se les permite ejercer esta autoridad. En tales casos, se resta cierta autoridad a los gerentes de línea, que su superior común delega a un especialista administrativo o a un gerente de otro departamento; por ejemplo, es común que el contralor de una compañía tenga autoridad funcional para prescribir el sistema contable de toda la empresa, autoridad especializada que en realidad es una delegación del director ejecutivo.

## Descentralización de la autoridad



La sección anterior se enfocó en los tipos de relaciones de autoridad (de línea, de *staff* y funcional); ésta se enfoca en la distribución de la autoridad en la organización.

### Naturaleza de la descentralización

La **autoridad organizacional** es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones. La **descentralización** es el grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada; es un aspecto fundamental de la delegación, al grado de que la autoridad que se delega se descentraliza. ¿Cuánto debe concentrarse o distribuirse la autoridad en una organización? Podría haber una centralización absoluta de la autoridad en una persona, lo que supone que no hay gerentes subordinados y, por tanto, tampoco organización estructurada. En todas las organizaciones hay cierta descentralización, pero ésta no puede ser absoluta, pues si los gerentes delegan toda su autoridad, su estatus como gerentes dejaría de existir, sus cargos serían eliminados y, de nuevo, no habría organización. La centralización y la descentralización son graduales, como se indica en la figura 9.1.

#### Autoridad organizacional

Discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

**Descentralización** Grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada.

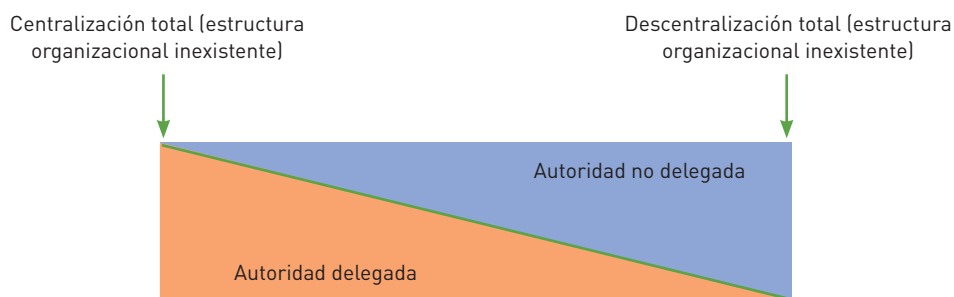


Figura 9.1 Proceso gradual de la centralización y descentralización.



Los gerentes emprendedores (o de alto nivel) en ambientes corporativos requieren libertad para conseguir grandes logros en sus organizaciones. La estructura descentralizada permite esta libertad y, además, el desempeño óptimo del gerente emprendedor. Para innovar es necesario asumir ciertos riesgos y tolerar ciertos fracasos. Los líderes corporativos determinan los objetivos de innovación, las habilidades de sus gerentes emprendedores y la mejor estructura para

permitir que la innovación tenga éxito. Es necesario cultivar la confianza y el respeto, y definir las directrices del comportamiento, para luego dar la libertad, el tiempo y los recursos que permitan a los gerentes emprendedores lograr el éxito. La mejor forma de frenar la innovación en una organización es tratar igual a todos los gerentes e imponer estructuras rígidas en todos los departamentos. Cada vez más organizaciones adoptan estructuras que favorecen la innovación, en especial en industrias de alta tecnología en las que los ciclos de vida cada vez más cortos de los productos requieren que las empresas innoven o si no fracasan.

## Diferentes tipos de centralización

### Centralización del desempeño

Se refiere a la concentración geográfica.

### Centralización departamental

Se refiere a la concentración de actividades especializadas en un departamento.

### Centralización de la administración

tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones.

El término *centralización* tiene varios significados:

- La **centralización del desempeño** se refiere a la concentración geográfica; un ejemplo sería una compañía que opera en una sola ubicación.
- La **centralización departamental** se refiere a la concentración de actividades especializadas, casi siempre en un departamento; por ejemplo, un sólo departamento puede realizar el mantenimiento de toda una planta.
- La **centralización de la administración** es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los gerentes en la cima de la jerarquía organizacional, o cerca de ella, conservan un alto grado de autoridad.

## Descentralización como filosofía y política

La descentralización implica algo más que delegar: refleja una filosofía organizacional y administrativa. Requiere tanto de una selección cuidadosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en la estructura de la organización y cuáles conservar cerca de la cima, como de la elaboración de políticas específicas para orientar la toma de decisiones, la selección y la capacitación apropiadas del personal, y los controles adecuados. Una política de descentralización afecta todas las áreas de la administración y puede considerarse como un elemento esencial del sistema gerencial; de hecho, sin ella los gerentes no podrían utilizar su discreción para administrar las siempre cambiantes situaciones que enfrentan.

## Delegación de autoridad

### Delegación de autoridad

Se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones.

La **delegación de autoridad** se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones. Está claro que los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen, ya sean miembros del consejo, presidentes, vicepresidentes o supervisores.

El proceso de delegación implica:

1. Determinar los resultados esperados de un cargo.
2. Asignar actividades al cargo.
3. Delegar autoridad para cumplir esas actividades.
4. Hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de las actividades.

En la práctica es imposible dividir este proceso, ya que esperar que una persona cumpla metas sin darle la autoridad para alcanzarlas no es práctico, como tampoco lo es delegar autoridad sin conocer los resultados finales a los que será aplicada; más aún, ya que la responsabilidad de un superior no puede delegarse, un jefe debe hacer responsables a los subordinados de completar sus

asignaciones. Este proceso puede realizarse conforme al principio de la confianza, que es fundamental para poder realizar el proceso de delegación: si no hay confianza, no habrá delegación.

## El arte de delegar

La mayor parte de los fracasos en la delegación efectiva ocurre, no porque los gerentes no entiendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. Delegar es, de cierto modo, un acto elemental de administración; sin embargo, casi siempre los estudios demuestran que hacerlo mal o de forma inepta es una de las causas de los fracasos gerenciales, y el motivo es sobre todo la actitud personal hacia la delegación.

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



#### Puntos importantes para delegar actividades

Hay quienes consideran que delegar actividades es confiar a otros tareas sencillas a las que no se les puede dedicar suficiente tiempo, no obstante, en realidad implica asignar responsabilidades a partir de objetivos, plazos y requisitos específicos para desarrollar una labor. Si se toma en cuenta lo anterior, el empleado a quien se le delega una actividad puede ser más eficiente en su trabajo y se sentirá más satisfecho con el logro de resultados positivos.

En seguida se desarrollan algunos puntos importantes para delegar actividades:

1. *Definir objetivos.* Para llevar a cabo este primer paso es necesario reunir toda información importante (costos, opciones de presentación y análisis de la competencia, entre otros) sobre la actividad que se realizará.
2. *Seleccionar un empleado.* Para determinar quién realizará la labor que se delegará es importante considerar la forma de trabajo de cada miembro del equipo, pues ésta tiene que ser afín con la actividad para asegurar un mejor desempeño de la labor. Por ejemplo, si la actividad es de investigación, es conveniente que la persona que la desarrollará sea metódica y capaz de buscar información.
3. *Establecer parámetros.* La persona a quien se le delega una actividad debe tener claros los objetivos, los plazos de entrega, las medidas de calidad, el presupuesto, los recursos con los que dispone y los límites de su autoridad para poder desempeñar la labor de una manera más precisa.

Una vez hecho lo anterior es importante que el empleado determine la línea de trabajo que seguirá para el desarrollo de esa actividad y, si se presentan problemas, debe ser capaz de resolverlos, pues él es responsable de la labor. En la delegación de actividades es de vital importancia la confianza, pues sólo así se podrán seguir de forma efectiva los puntos antes mencionados y, por tanto, la delegación será efectiva.

Con información de: Alto Nivel, "¿Sabes cómo delegar actividades a tu equipo?", 25 de febrero de 2011, disponible en: <http://altonivel.com.mx/8778-sabes-como-delegar-tareas-a-tu-equipo.html>, consultado el 19 de octubre de 2011.

## Actitudes personales hacia la delegación

Aun cuando establecer una organización y perfilar las metas y los deberes gerenciales ayuda a tomar la decisión de delegar, del mismo modo que conocer los principios de delegación aportará una base para ello, ciertas actitudes personales subyacen a la delegación real.

### Receptividad

Un atributo que subyace a los gerentes que delegarán autoridad es su disposición a dar oportunidad a las ideas de los demás. La toma de decisiones siempre supone cierta discrecionalidad y la

decisión de un subordinado no siempre será exactamente la que un superior habría tomado. El gerente que sabe cómo delegar debe tener un mínimo del *factor NIA* (*No Inventado Aquí*) y ser capaz no sólo de recibir bien las ideas de otros, sino de ayudarlos a presentar ideas y felicitarlos por su ingenio.

### Disposición a conceder<sup>9</sup>

Un gerente que delega autoridad de forma efectiva debe estar dispuesto a conceder a sus subordinados el derecho de tomar decisiones. Un error importante en quienes ascienden en la escala ejecutiva (o del pionero que construyó una gran empresa a partir de algo pequeño, digamos un taller mecánico) es que quieren seguir tomando las decisiones de los cargos que han dejado. Presidentes y vicepresidentes corporativos que insisten en confirmar cada compra o aprobar la designación de cada trabajador o secretaria no comprenden que eso les quita tiempo y atención de decisiones mucho más importantes.

Si el tamaño o la complejidad de la organización obligan a la delegación de autoridad, los gerentes deben comprender que hay una *ley de ventaja gerencial comparativa*, algo así como la *ley de ventaja económica comparativa* que se aplica a las naciones. Muy conocida por los economistas, y con una base lógica, esta ley de la ventaja económica comparativa establece que la riqueza de un país se fortalecerá si exporta lo que produce con mayor eficiencia e importa lo que produce con menor eficiencia, aunque sería bueno que produjera los bienes importados a un menor precio que cualquier otra nación. De igual modo, los gerentes fortalecerán sus contribuciones a la empresa si se concentran en las actividades en las que poseen una ventaja especial por ser una de sus fortalezas o habilidades, y que influyen directamente en las metas de la compañía; así asignarán a sus subordinados otras actividades, aun cuando ellos mismos podrían hacerlas mejor. La delegación no es un proceso fácil, pues requiere disciplina de los cargos más altos.

### Disposición a permitir errores de los subordinados

Aunque ningún gerente responsable permitiría que un subordinado cometiera un error que pusiera en peligro a la compañía o el propio cargo del subordinado, la verificación continua de estos últimos para asegurarse de que no cometan estos errores hace imposible la verdadera delegación. Dado que todos cometemos errores, debe permitirse que un subordinado tenga algunos y su costo debe considerarse como una inversión en el desarrollo personal.

Los errores graves o continuos pueden evitarse en mayor grado sin anular la delegación o entorpecer el desarrollo de un subordinado. El asesoramiento paciente, hacer preguntas que orienten o disciernen y explicar con cuidado la planeación estratégica de la empresa, así como dar a conocer la planeación operativa en temas como los objetivos y las políticas, son algunos de los métodos de los que disponen los gerentes para delegar bien. Ninguna de estas técnicas supone desalentar a los subordinados con críticas intimidatorias o insistir en sus errores, sino darles un marco de referencia que los oriente y sea claro, y que al mismo tiempo les dé espacio para usar su propio criterio minimizando el riesgo para la empresa.

### Disposición a confiar en los subordinados

Los superiores no tienen otra alternativa que confiar en sus subordinados, ya que la delegación supone una actitud de confianza entre ambos. En ocasiones esta confianza es difícil de alcanzar: un superior pospone la delegación porque considera que los subordinados aún no tienen la experiencia suficiente, no pueden dirigir a las personas, aún no desarrollan cierto juicio o no con-

<sup>9</sup> Robert Waterman, el antiguo director ejecutivo de McKinsey y coautor del exitoso libro *In Search of Excellence*, señaló en una entrevista que los gerentes odian ceder el poder. Véase Bogner, William C., "Robert H. Waterman, Jr., On Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50.



sideran todos los hechos que influyen en una situación; en ocasiones estas razones son válidas, pero entonces el superior debería capacitar a sus subordinados o seleccionar a otros que estén mejor preparados para asumir la responsabilidad; sin embargo, a menudo los jefes desconfían de sus subordinados porque o no los conocen lo suficiente, o quizá no quieren soltar las riendas e incluso pueden sentirse amenazados por los éxitos de los subordinados, y por ello no saben cómo delegar con prudencia o cómo establecer controles para garantizar el uso apropiado de la autoridad.

## Disposición a establecer y utilizar controles amplios

Como los superiores no pueden delegar la responsabilidad por el desempeño, no deben delegar autoridad a menos que estén dispuestos a encontrar medios para lograr la realimentación, es decir, asegurarse de que la autoridad se utilizará para apoyar las metas y los planes de la empresa o el departamento. Obviamente no se pueden establecer ni ejercer controles a menos que existan metas claras y otros tipos de planes; por ejemplo, políticas que se utilizan como estándares básicos para juzgar las actividades de los subordinados. A menudo la renuencia a delegar y confiar en los subordinados proviene de una planeación inadecuada del superior y el comprensible temor de perder el control, muchas veces la ausencia de mecanismos de información periódica es otra de las razones por las que se limita la delegación: se teme a la desinformación.

## Superar una delegación débil

La siguiente guía práctica facilitará una delegación exitosa:

- *Defina las asignaciones y delegue la autoridad según los resultados esperados.* O, dicho de otra manera, conceda suficiente autoridad para hacer posible el cumplimiento de las metas asignadas, lo que refuerza el principio de paridad entre autoridad y responsabilidad, y permite, en la práctica, que puedan lograrse los resultados.
- *Seleccione a la persona adecuada para la tarea a realizar.* Aunque el buen organizador enfocará la delegación desde el punto de vista de la actividad a realizar, en el análisis final no puede ignorarse la integración de personal como parte del sistema de delegación total; recuérdese que los cargos no se construyen para las personas, sino que se selecciona a las personas según los conocimientos, las capacidades y los talentos que el puesto requiere.
- *Mantenga las líneas de comunicación abiertas.* Ya que el superior no delega toda su autoridad ni abdica a la responsabilidad (recuérdese el principio de la responsabilidad absoluta: a toda delegación subyace el compartir la responsabilidad) y, por tanto, la independencia administrativa no existe, la descentralización no debe conducir al aislamiento. Debe haber un libre flujo de información entre superior y subordinado, que proporcione a éste los datos necesarios para tomar decisiones e interpretar debidamente la autoridad delegada. La delegación, entonces, depende de las situaciones.
- *Establezca los controles apropiados.* Dado que ningún gerente puede evadir la responsabilidad, la delegación debe ir acompañada de técnicas para asegurar que la autoridad sea utilizada como es debido; y si los controles deben fortalecer la delegación, deben ser relativamente amplios y diseñarse para evidenciar desviaciones de los planes, más que interferir con las acciones rutinarias de los subordinados. Además de esos métodos de control, fortalecer los mecanismos de comunicación es clave para el éxito de este proceso.
- *Premie a la delegación efectiva y al ejercicio exitoso de la autoridad.* Los gerentes siempre deben estar atentos a los medios para reconocer y recompensar la delegación y el ejercicio de la

autoridad eficaces. Aunque muchas de estas recompensas serán monetarias, el otorgar mayor discrecionalidad y prestigio (en el cargo actual y en una promoción a otro superior) a menudo son más que un incentivo.

## 4 Recentralización de la autoridad<sup>10</sup> y equilibrio como claves de la descentralización

**Recentralización** Centralización de la autoridad que antes estaba descentralizada; casi nunca es una revocación total de la descentralización, ya que no se retira por completo la autoridad delegada.

En ocasiones puede decirse que una empresa reconcentra su autoridad: centraliza la autoridad que una vez estuvo descentralizada. La **recentralización** no es una revocación total de la descentralización, pues no toda la delegación de autoridad se retira a los gerentes que la ejercen; el proceso es una centralización de la autoridad sobre cierto tipo de actividad o función en cualquier punto de la organización en que se encuentre. Para evitar escollos, cualquier programa de descentralización de autoridad debe considerar las ventajas y desventajas que se presentan en la tabla 9.1.

**Tabla 9.1** Ventajas y desventajas de la descentralización

Ventajas	Desventajas
1. Libera a la alta gerencia de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a <i>soltar las riendas</i> .	1. Dificulta el tener una política uniforme.
2. Promueve la toma de decisiones y la asunción de la autoridad y responsabilidad.	2. Aumenta la complejidad de la coordinación de las unidades organizacionales descentralizadas.
3. Da a los gerentes más libertad e independencia en la toma de decisiones.	3. Puede ocasionar la pérdida de cierto control a los gerentes de alto nivel.
4. Promueve el establecimiento y la utilización de amplios controles que pueden aumentar la motivación.	4. Puede verse limitada por técnicas de control inadecuadas.
5. Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales.	5. Puede quedar restringida por sistemas de planeación y control inadecuados.
6. Facilita el establecimiento de centros de utilidades.	6. Puede verse limitada por la falta de gerentes calificados.
7. Facilita la diversificación de productos.	7. Supone gastos considerables para capacitar a los gerentes.
8. Promueve el desarrollo de gerentes generales.	8. Puede estar limitada por fuerzas externas (sindicatos laborales nacionales, controles gubernamentales, políticas fiscales).
9. Ayuda a adaptarse a aquellos ambientes que están en cambio continuo.	9. Puede no ser favorecida por las economías de escala de ciertas operaciones.

<sup>10</sup> Para un análisis de la recentralización de los sistemas de información en la organización, véase Von Simson, Ernest M., "The 'Centrally Decentralized' IS Organization", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1990, pp. 158-162.

## Resumen

Existen varios fundamentos del poder, éstos son, que puede ser legítimo, basado en la experiencia, referente, de recompensa o coercitivo. La delegación del poder de decisión o *empowerment* permite a las personas tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores. La autoridad de línea es la relación en que un superior supervisa directamente a sus subordinados; en cambio, las relaciones con el personal de *staff* consisten en asesorar, aconsejar o apoyar. La autoridad funcional es el derecho a controlar procesos, prácticas, políticas y hasta determinados asuntos en departamentos distintos al de la persona; es una pequeña parte de la autoridad de un gerente de línea y, para que funcione, debe definirse específicamente.

Otro concepto importante es la descentralización, que es el grado de distribución de la autoridad en la toma de decisiones. La centralización, en cambio, es la concentración de la autoridad, ya sea geográfica, departamental o un grado de restricción a la delegación en la toma de decisiones. El proceso de delegación de autoridad implica determinar los resultados a alcanzar, asignar actividades, delegar autoridad para realizar las actividades y hacer responsables de los resultados a las personas.

Los fracasos en la delegación efectiva a menudo se deben a actitudes personales. Una delegación débil puede superarse al considerar las actividades y metas, mantener una comunicación abierta, establecer controles efectivos y motivar mediante recompensas apropiadas. La autoridad previamente descentralizada puede reconcentrarse. El equilibrio es la clave para la descentralización apropiada.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Actitudes hacia la delegación

Autoridad

Autoridad de línea

Autoridad funcional

Delegación del poder de decisión  
(*empowerment*)

Descentralización

Fundamentos del poder

Personal de *staff*

Poder

Principio del escalonamiento

Proceso de delegación

Recentralización

Tres tipos de centralización

Ventajas y desventajas de la descentralización

## PARA ANALIZAR

1. ¿Cuáles son los tipos de poder que se ejercen en una organización que usted conozca (su empresa, su universidad u otra)?
2. Tome como ejemplos varios cargos en cualquier tipo de organización (empresa, iglesia, gobierno, etc.) y clasifique a cada uno como de línea o como de *staff*.
3. ¿Cuántos casos de autoridad funcional conoce en su organización? Luego de analizar algunos, ¿cree que pudieron evitarse?; si hubiera sido posible, ¿los habría eliminado?; si no pudieran evitarse o no quisiera eliminarlos, ¿cómo eliminaría la mayoría de las dificultades que pudieran surgir?
4. Si se le pidiera asesorar a un joven graduado de la universidad que ha aceptado un cargo administrativo como asistente de un gerente de fábrica, ¿qué sugerencias le haría?
5. ¿Por qué una mala delegación de autoridad es a menudo la causa principal de los fracasos gerenciales?
6. En muchos países casi siempre las compañías han crecido desde dentro y son de propiedad familiar; en ellas hay muy poca autoridad descentralizada. ¿Qué cree que explicaría esta tendencia? ¿Qué efecto tiene?
7. Si usted fuera gerente, ¿descentralizaría la autoridad? Exponga las razones de su respuesta. ¿Cómo se aseguraría de que no descentralizó demasiado?
8. En una organización, ¿debe distribuirse la autoridad hacia abajo hasta donde llegue?, ¿por qué?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a un gerente de línea y a alguien del personal de *staff* de una compañía local; pregúnteles qué les agrada y desagrada de sus puestos. Reflexione sobre las entrevistas y cuestiónese si la meta principal en su plan de trayectoria profesional es un cargo de línea o de apoyo.
2. Entreviste a dos gerentes de línea sobre sus puntos de vista respecto de la delegación. ¿Creen que sus superiores les delegan suficiente autoridad? También cuestiónelos sobre cómo se sienten en lo referente a delegar autoridad a sus subordinados.

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet los conceptos *empowerment a los empleados* o *employee empowerment* y lea lo que otros piensan sobre la teoría de la delegación de las facultades de decisión. También investigue lo que significan *pérdida de autoridad* o *retiro del poder* (*disempowerment*).
2. Busque en internet las palabras clave *principio del escalonamiento* (*scalar principle*), consulte los detalles del principio.

## CASO INTERNACIONAL 9.1

### McDonald's: comida rápida alrededor del mundo<sup>11</sup>



En 2011 McDonald's contaba con más de 33 000 restaurantes alrededor del mundo.

En 1955, Ray Kroc abrió el primer restaurante McDonald's en Estados Unidos el cual ofrecía un menú limitado de comida de alta calidad servida en un entorno impecable a un precio accesible. El CSLyV (calidad, servicio, limpieza y valor) de McDonald's era un éxito: la cadena se expandió a cada estado de la Unión Americana y para 1983 tenía más de 6 000 restaurantes en Estados Unidos; mientras que para 1995 tenía más de 18 000 restaurantes en 89 países de seis continentes; tan sólo en 1995 la empresa construyó 2 400 restaurantes y para 2007, tenía más de 31 000 en 119 países.

En 1967, McDonald's abrió en Canadá su primer restaurante fuera de Estados Unidos; desde entonces, su crecimiento internacional se aceleró. En 1995, los "seis grandes" que proveían cerca de 80% de los ingresos por operaciones internacionales eran Canadá, Japón, Alemania, Australia, Francia y Gran Bretaña; sin embargo, la comida rápida apenas había tocado algunas culturas. Las oportunidades de expandir el mercado eran grandes, ya que 99% de la

<sup>11</sup> El caso se basa en diferentes fuentes, entre ellas entrevistas y una visita a la Hamburger University, así como en las siguientes: Hertzfeld, Jeffrey M., "Joint Ventures: Saving the Soviets from Perestroika", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1991, pp. 80-91; McDonald's Corporation, 1995 Annual Report, Oak Brook, IL, 1996; "Strategies for Global Dominance", *The Annual-McDonald's Corporation*, 1996, pp. 7-12; Welcome to McDonald's, McD5-2940 (1996); "Big Mac Currencies", *The Economist*, 15 de abril de 1995, p. 74; Updike, Edith Hill, Gail De-George y Heidi Dawley, "Burger King Wants to Build a Kingdom in Asia", *Business Week*, 25 de noviembre de 1996, p. 52; Burns, Greg, "McDonald's: Now, It's Just Another Burger Joint", *Business Week*, 17 de marzo de 1997, p. 38. Véase también la página oficial de McDonald's, [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com), consultado el 29 de septiembre de 2006; McDonald's en Gran Bretaña, McDonald's en Alemania, [www.mcdonalds.de](http://www.mcdonalds.de), consultado el 25 de noviembre de 2011; McDonald's en Japón, [www.mcdonalds.co.jp](http://www.mcdonalds.co.jp), consultado el 25 de noviembre de 2011; Ronald McDonald House Charity, [www.rmhc.com](http://www.rmhc.com), consultado el 25 de noviembre de 2011; "Where's the Beef?", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, p. 70; Stires, David, "Fallen Arches", *Fortune*, 29 de abril de 2002, pp. 74-76; "McDonald's", <http://en.wikipedia.org/wiki/McDonald's>, consultado el 25 de noviembre de 2011; "McDonald's Canada", <http://www.mcdonalds.ca/en/aboutus/faq.aspx>, consultado el 5 de enero de 2009. Horovitz, Bruce, "Would You Like Mocha with That?", *USA Today*, 8 de enero de 2008, Huggins, Marci Royal, "McDonald's Brews Up a Coffee Strategy", *McClatchy-Tribune Business News*, 15 de febrero de 2008.

población mundial todavía no era su cliente. En China, por ejemplo, con una población de 1 200 millones de personas había solo 62 restaurantes McDonald's en 1995, cuando en la actualidad hay muchos más. La visión de McDonald's es ser la compañía líder en servicios de comida del mundo.

En Europa, mantiene un pequeño porcentaje de las ventas de restaurantes pero dirige una gran proporción del mercado de la comida rápida. En 1990, la apertura de un restaurante en Moscú le tomó 14 años de planeación a la empresa pero tuvo su recompensa: después de la apertura, las personas esperaban en filas de hasta dos horas para obtener una hamburguesa. Incluso se ha dicho que los restaurantes McDonald's atraen más personas en Moscú (un promedio de 27 000 diarias) que el mausoleo de Lenin (cerca de 9 000 personas), que se considera el lugar más importante para visitar. La apertura de Beijing en 1992 atrajo cerca de 40 000 personas al mayor restaurante McDonald's de China (cerca de 2 600 m<sup>2</sup>) en una ubicación por la que transitan cerca de 800 000 peatones al día.

La comida se prepara de acuerdo con los gustos de cada localidad; por ejemplo, los menús que se ofrecen en los países árabes cumplen con las leyes islámicas para la preparación de los alimentos. En 1995, McDonald's abrió su primer restaurante *kosher* en Jerusalén, en donde no sirve productos lácteos.

El gusto por la comida rápida al estilo estadounidense crece más rápidamente en el extranjero que en su país de origen. Sus ventas internacionales se han incrementado en grandes porcentajes cada año; a diario, millones de personas comen en McDonald's alrededor del mundo.

El diario *The Economist* desarrolló el "Índice Big Mac", que se basa en la noción de que se debería poder comprar lo mismo con un dólar en todos los países. La "canasta" de la Big Mac de McDonald's proviene de unos 120 países. Los precios de la Big Mac varían considerablemente alrededor del mundo y van desde 5.79 dólares en Noruega hasta 1.52 dólares en Malasia por una Big Mac que cuesta 3.54 dólares en Estados Unidos. Se considera que la moneda malaya está subvaluada, mientras que la noruega está sobrevaluada. Estas son otras comparaciones de precios para la Big Mac que en Estados Unidos cuesta 3.54 dólares:<sup>12</sup>

País	Precio de la Big Mac (en dólares)
Área Euro	4.38
Indonesia	1.74
Japón	3.23
Singapur	2.61
Corea del Sur	2.39
Tailandia	1.77

Por supuesto que el índice considera sólo un producto y no proporciona un registro preciso de la paridad pero es una comparación interesante del costo de la hamburguesa en varios países.

El menú tradicional de McDonald's ha sido sorprendentemente exitoso ya que personas con diversos hábitos de comida han adoptado las hamburguesas y las papas fritas a la francesa con agrado. Antes de que McDonald's introdujera a los japoneses el gusto por las papas fritas, éstas eran usadas en Japón sólo para fabricar almidón, mientras que los alemanes pensaban que las hamburguesas eran mujeres originarias de la ciudad de Hamburgo. En la actualidad McDonald's también sirve pollo, salchichas y ensaladas, así como otro producto muy diferente: la pizza. En Noruega sirve sándwiches de salmón ahumado, mientras que en Filipinas ofrece pasta en una salsa con trocitos de salchicha Frankfurt y en Uruguay hamburguesas con huevo poché. Cualquier nueva aventura es arriesgada y puede ser una muy adición rentable o un experimento costoso.

<sup>12</sup> Big Mac Index–Sandwiched, Economist.com, 4 de febrero de 2009, [http://www.economist.com/markets/indicators/displaystory.cfm?story\\_id=E1\\_TPDVVGVD&source=login\\_payBarrier](http://www.economist.com/markets/indicators/displaystory.cfm?story_id=E1_TPDVVGVD&source=login_payBarrier), consultado el 4 de noviembre de 2009.

A pesar de las operaciones globales, McDonald's permanece en estrecho contacto con sus clientes, quienes buscan buen sabor, servicio rápido y amigable, un entorno limpio y calidad. Para alcanzar esta última, se crearon los centros de aseguramiento de calidad ubicados en Estados Unidos, Europa y Asia. Además del *coaching* cotidiano, las Universidades de la Hamburguesa en Estados Unidos, Alemania, Gran Bretaña, Japón y Australia enseñan, en 22 idiomas, las destrezas necesarias para proveer 100% de satisfacción al cliente. Es interesante que McDonald's fue uno de los primeros restaurantes en Europa en darle la bienvenida a familias con niños; de hecho, no sólo son bienvenidos los niños, sino que en muchos restaurantes también los entretienen con crayones y papel, una zona de juegos y el payaso Ronald McDonald, que habla 20 idiomas.<sup>13</sup>

Con poblaciones que envejecen, McDonald's tiene como objetivo el mercado de los adultos y por ello la empresa introdujo, con una intensa publicidad, la Arch Deluxe en un panecillo de flor de papa con lechuga, cebolla, catsup, rebanadas de tomate, queso tipo americano, mostaza tipo Dijon y mayonesa. Aunque McDonald's consideró que la hamburguesa para mayores de 50 sería todo un éxito, una encuesta realizada cinco semanas después de su lanzamiento mostró diferentes resultados.

La empresa de los arcos dorados promete el mismo menú básico y el mismo CSLyV en cada restaurante. Sus productos, procedimientos de manipulación y preparación de alimentos, así como el diseño de las cocinas están estandarizados y estrictamente controlados. McDonald's revocó la primera franquicia francesa porque el franquiciante no cumplió con los estándares de servicio rápido y limpieza, aunque sus restaurantes eran altamente rentables, lo cual pudo haber retrasado su expansión en Francia.

Los restaurantes de la cadena son administrados por gerentes y personal locales. Los propietarios y administradores asisten a la Universidad de la Hamburguesa cerca de Chicago o en otros lugares del mundo para aprender cómo operar un restaurante McDonald's y mantener su CSLyV. La biblioteca principal y los modernos salones de clase electrónicos, que incluyen sistemas de traducción simultánea, son la envidia de muchas universidades. Cuando McDonald's abrió en Moscú, un anuncio de empleo tuvo como respuesta 30 000 solicitudes de empleo; se entrevistaron 4 000 personas y se contrataron cerca de 300. La paga era cerca de 50% más que el salario promedio soviético.

McDonald's asegura productos consistentes al controlar cada etapa de la distribución. Los centros de distribución regional adquieren los productos y los distribuyen a cada restaurante; estos centros comprarán la mercancía a proveedores locales si cumplen con las especificaciones detalladas. McDonald's ha tenido que hacer algunas concesiones con productos disponibles; por ejemplo, es difícil introducir la papa de Idaho en Europa debido a los requisitos especiales del suelo.

McDonald's usa esencialmente la misma estrategia competitiva en cada país: ser el primero en el mercado y establecer su marca tan rápido como sea posible mediante una intensa publicidad. Los restaurantes nuevos se inauguran con bombo y platillo. A la apertura de un restaurante en Tokio acudieron tantas personas que la policía cerró la calle al paso de vehículos. La estrategia ha ayudado a McDonald's a desarrollar una fuerte penetración en el mercado de la comida rápida, aun cuando sus competidores en Estados Unidos y los nuevos competidores locales entran rápidamente en el mercado.

Las campañas de publicidad de McDonald's se basan en temas locales y reflejan el medio ambiente de cada uno. En Japón, donde las hamburguesas son un refrigerio, compite contra confiterías y nuevos restaurantes de *fast sushi*. Muchas de las causas caritativas que McDonald's apoya en el extranjero han sido recomendadas por sus restaurantes locales.

Su estructura de negocios toma una variedad de formas pero la mayoría de los restaurantes son franquicias; McDonald's Corporation opera aproximadamente una quinta parte de los restaurantes. Las licencias de desarrollo son similares a las franquicias, pero no requieren la inversión de McDonald's. Se establecen inversiones conjuntas cuando el entendimiento del medio local es de importancia crítica. McDonald's ha estado dispuesto a renunciar a la mayor parte del control de sus operaciones en el Lejano Oriente, donde muchos restaurantes son inversiones conjuntas con emprendedores locales, que poseen 50% o más del restaurante.

<sup>13</sup> Para un análisis de Ronald McDonald véase <http://www.rmhc.org/rmhc/index.html>, consultado el 30 de marzo de 2007 y <http://www.mcdonalds.com/corp/about/factsheets.RowPar.0001.ContentPar.0001.ColumnPar.0012.File1.tmp/RMHC%20Fact%20Sheet.pdf>, consultado el 5 de enero de 2009.



Los restaurantes europeos o sudamericanos son generalmente operados por la empresa o franquiciados (aunque hay muchos afiliados, o inversiones conjuntas, en Francia). Como las franquicias de Estados Unidos, a los restaurantes en el extranjero se les permite experimentar con sus menús. En Japón, las hamburguesas son más pequeñas porque se les considera un refrigerio. Las hamburguesas de un cuarto de libra no tienen mucho sentido para las personas que usan el sistema métrico decimal, así que la llaman *hamburguesa doble*. Algunos restaurantes alemanes sirven cerveza y algunos franceses sirven vino; otros del Lejano Oriente sirven fideos orientales, mientras que en Canadá, el menú incluye queso, vegetales, pepperoni y pizza de luxe. Sin embargo, estos nuevos elementos no deben interrumpir la operación existente.

A pesar de su éxito, McDonald's enfrenta a duros competidores como Burger King, Wendy's, Kentucky Fried Chicken (KFC) y ahora también Pizza Hut. Éstos se han incrementado aún más con la comida rápida en empaques recalentables que ahora también se vende en supermercados, tiendas especializadas de alimentos, tiendas de conveniencia y hasta en gasolineras.

McDonald's ha tenido mucho éxito lo cual se refleja en su gran porcentaje de ganancias provenientes de sus operaciones internacionales. Por ejemplo, en 1996 dominó el mercado japonés con 1 860 expendios (la mitad de ese mercado), comparados con sólo 43 restaurantes Burger King. Sin embargo, el conglomerado de alimentos británico Grand Metropolitan PLC, que posee Burger King, tiene una agresiva estrategia para Asia, mientras que en China, KFC es más popular que McDonald's.<sup>14</sup> Algunos analistas sugieren que McDonald's se ha expandido demasiado rápido y que Burger King y Wendy's tienen alimentos más sabrosos.

En 2006, McDonald's también introdujo su marca Forever Young al remodelar todos sus restaurantes, el primer gran rediseño desde el decenio de 1970.<sup>15</sup> El nuevo diseño incluiría los tradicionales colores de McDonald's, amarillo y rojo, pero el rojo se cambiará a terracota, y el amarillo a dorado para lograr una imagen más "soleada" y se añadirían tonos verde olivo y artemisa. Para volver más cálida su imagen, los restaurantes tendrían menos plástico y más ladrillo y madera, además de contar con modernas luces colgantes para producir una luminosidad más suave. Arte contemporáneo o fotografías enmarcadas colgarían de las paredes. Los nuevos restaurantes proyectaban tres nuevas áreas:

- La zona de sobremesa con sillas con descansabrazos, sofás y conexiones Wi-Fi, un concepto introducido por Starbucks.
- La zona de comida rápida caracterizada por sus sillas altas tipo bar para clientes que comen solos y por sus pantallas de plasma para ofrecer noticias y reportes del clima.
- La zona flexible, pensada en las familias, cuenta con cubículos con sillones de tela con patrones coloridos y asientos flexibles.

Finalmente, la empresa también ha hecho un esfuerzo para ofrecer un rango más amplio de opciones de menú a los clientes conscientes de su salud. McDonald's ofrece ahora una variedad de alimentos de alta calidad que pueden encajar dentro de una dieta balanceada, desde ensaladas y *wraps*, hasta postres hechos a base de yogur. Una de esas alternativas es la introducción de café de primera calidad, un mercado que dominaba Starbucks y que ahora McDonald's intenta atraer. Para 2008 y 2009, el nuevo producto se introdujo en 14 000 ubicaciones de Estados Unidos. Se espera que el café de especialidad sea 0.40 a 0.80 dólares más barato que los que ofrecen las cadenas de café. Ésta es una salida estratégica importante para McDonald's quien en el pasado sólo introdujo productos nuevos en forma gradual. La próxima vez que visite el restaurante probablemente le pregunten "¿prefiere sabor vainilla, moca o caramelo?" pues usted podrá ordenar una gran variedad de café aunque las opciones a elegir serán menos que las que ofrezca Starbucks. Algunas franquicias cuestionan la arriesgada estrategia de McDonald's de introducir café de primera calidad y crear un nuevo ambiente en el restaurante con obras de arte y grandes pantallas de televisión.

<sup>14</sup> Para un análisis de la manera en que los competidores como KFC, Pizza Hut y Taco Bell (todos propiedad de Tricon Global Restaurants) se adaptan a los gustos y culturas de otros países, véase O'Keefe, Brian, "Global Brands", *Fortune*, 26 de noviembre de 2001, pp. 102-110.

<sup>15</sup> "Mickey D's McMakeover", [http://www.businessweek.com/magazine/content/06\\_20/b3984065.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/06_20/b3984065.htm), consultado el 25 de noviembre de 2011.

### Preguntas

1. ¿Qué oportunidades y amenazas enfrentó McDonald's? ¿Cómo las manejó? ¿Cuáles alternativas pudo elegir?
2. Antes de que McDonald's entrara en el mercado europeo pocas personas creían que la comida rápida pudiera tener éxito en Europa. ¿Por qué cree usted que McDonald's lo tuvo? ¿Qué estrategias siguió? ¿En qué se diferencian de las estrategias usadas en Asia?
3. ¿Cuál es la filosofía básica de McDonald's? ¿Cómo refuerza esta filosofía y la adapta a los diferentes ambientes?
4. ¿Debe McDonald's expandir su menú? Si contesta no, ¿por qué no? Si contesta sí, ¿qué tipo de productos debe añadir?
5. ¿Por qué tiene éxito McDonald's en muchos países del mundo?

# CAPÍTULO 10



## Organización efectiva y cultura organizacional

### OBJETIVOS **DE APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Evitar errores al organizar mediante la planeación.
- 2 Demostrar cómo puede mejorarse la organización al conservar la flexibilidad y hacer que el personal sea más efectivo.
- 3 Evitar conflictos al definir la estructura de la organización y asegurarse de que entiende qué es organizar.
- 4 Promover y desarrollar una cultura organizacional apropiada.

No existe una única o mejor forma de organizar, lo que funcione dependerá de cada situación.

Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para lograr un desempeño efectivo; requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos para alcanzar las metas del grupo y la empresa. Para hacerla funcionar, se debe comprender la estructura organizacional y poner en práctica sus principios. Ya se destacó que al organizar, como en cualquier aspecto de la administración, no existe una única o mejor forma, lo que funcione dependerá siempre de la situación específica.



## Evitar errores al organizar mediante la planeación

Para una buena organización es necesario establecer objetivos y una planeación ordenada.

Igual que en las otras funciones administrativas, para una buena organización es necesario establecer objetivos y una planeación ordenada; como señaló Lyndall Urwick en su obra clásica: “La ausencia de diseño [en la organización] es ilógica, cruel, un desperdicio e ineficiente”.<sup>1</sup>

## Planificación de la organización ideal

La base de la planeación es encontrar una organización ideal que refleje las metas de la empresa en determinadas circunstancias, lo que supone trazar las líneas principales de la organización, considerar la filosofía organizacional en relación con los gerentes de la empresa (es decir, si la autoridad debe estar tan centralizada como sea posible, o si las operaciones de la empresa deben separarse en divisiones de productos semiindependientes o territoriales) y las relaciones de autoridad derivadas. La forma final establecida, como todos los demás planes, casi nunca será estática y por lo regular se necesitará remodelar el plan ideal; sin embargo, una planeación de la organización ideal constituye un estándar: al compararlo con la estructura real, los líderes de la empresa sabrán qué cambios hacer cuando sea posible.

Un gerente debe cuidar que las ideas populares sobre la organización no lo confundan, pues lo que funciona en una empresa puede que en otra no. Los principios organizacionales tienen aplicación general, pero al implantarlos se deben considerar los antecedentes y las necesidades de operación de cada empresa: la estructura de una organización ha de hacerse a medida.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Compañía Sudamericana de Vapores se reestructura

Con el objetivo de mejorar su posición competitiva global, la Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV) de Chile efectúa una reestructuración profunda. Este proceso implica la reducción de 700 personas a nivel global, correspondiente a 18% de su nómina, y un aumento de capital de 1.2 millones de dólares que le permitirán enfrentar la volatilidad de los mercados, realizar fuertes inversiones y tener una caja destinada al aprovechamiento de nuevas oportunidades.

Aunado a lo anterior rediseñará el portafolio de servicios en línea para concentrar las actividades a los mercados que tengan fuertes ventajas competitivas, intensificarán las operaciones conjuntas con las principales navieras a nivel mundial para mejorar los resultados financieros y separará su negocio de transporte marítimo del de servicios a naves y carga para impulsar su desarrollo y crecimiento.

Con información de: Bravo Pou, Ximena, “Chile: Compañía Sudamericana de Vapores realizará reestructuración global”, *América Economía*, 18 de octubre de 2011, disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/csav-informa-plan-de-reestructuracion-global>, consultado el 16 de noviembre de 2011.

<sup>1</sup> Urwick, Lyndall, *The Elements of Administration*, Nueva York: Harper & Row, 1944, p. 38; véase también Lyndall Urwick en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall\\_Urwick](http://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick), consultado el 5 de agosto de 2011.

## Modificación de acuerdo con el factor humano

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no se le puede —o quizá no se deba— hacer a un lado, la única opción es modificar la estructura para ajustarla a las capacidades, las actitudes o las limitaciones individuales de éste. Aunque esta modificación pudiera parecer que se organiza en torno a las personas, en este caso se hace primero alrededor de las metas a cumplir y las actividades a emprender, y sólo entonces se harán modificaciones para el factor humano. Así, la planeación reducirá el riesgo de comprometer la necesidad de capital cuando haya cambios en el personal.

## Ventajas de la planificación organizacional

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos: si una empresa no sabe qué tipo de personal administrativo necesitará y qué experiencia le exigirá, no lo podrá reclutar ni capacitar con éxito.

Además, planear la organización puede revelar debilidades: la duplicación de esfuerzos, las líneas de autoridad poco claras, las líneas de comunicación demasiado largas, el excesivo papeleo burocrático y las prácticas obsoletas se observan mejor cuando se comparan las estructuras deseables con las reales.

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Se reestructura TOTVS para crecer en el mercado

TOTVS es una empresa brasileña, líder en desarrollar *software* de gestión empresarial. Cuenta con una participación de 48.6% del mercado carioca y de 34.5% del mercado latinoamericano. Puede considerarse la sexta empresa a nivel mundial en el sector. Posee más de 26 mil clientes activos distribuidos en sus unidades de México, Argentina y Portugal y sus representaciones en 23 países. En 2011 anunció que reestructurará su administración con el objetivo de fortalecer su marca y crecer en el mercado del *software* de aplicación. Su objetivo es “convertirse un referente a nivel mundial y fortalecer la estrategia del futuro y de la operación propiamente dicha”.

Con información de: AETecno, “TOTVS reestructura su administración para crecer en el mercado del *software* de aplicación”, *América Economía*, 29 de junio de 2011, disponible en: <http://tecno.americaeconomia.com/noticias/totvs-reestructura-su-administracion-para-crecer-en-el-mercado-del-software-de-aplicacion>, consultado el 16 de noviembre de 2011.

## Evitar la inflexibilidad organizacional



Una ventaja básica de planear la organización es evitar la inflexibilidad organizacional; muchas empresas, en especial las que llevan operando muchos años, se vuelven demasiado rígidas para pasar la primera prueba de una reestructura organizacional efectiva: la capacidad de adaptarse a un ambiente cambiante y hacer frente a nuevas contingencias. Esta resistencia al cambio puede ocasionar una pérdida considerable de eficiencia en las organizaciones.

Algunas compañías con años de experiencia evidencian su inflexibilidad: un modelo de organización que ya no se adecua a los tiempos, una organización de distrito o regional que podría eliminarse o agrandarse porque ahora existe una mejor comunicación, o una estructura demasiado centralizada para una empresa que ya creció y requiere descentralizarse.

## Evitar la inflexibilidad mediante la reorganización

Aun cuando la reorganización pretende responder a los cambios en el entorno de la empresa, puede haber otros motivos imperiosos para ello. Por ejemplo, los relacionados con el ambiente

de la compañía, que pueden ser cambios operativos debidos a la adquisición o venta de propiedades importantes, en la línea de productos o métodos de marketing, en los ciclos del negocio, en la influencia de la competencia, en las nuevas técnicas de producción y las políticas sindicales, normativas y fiscales del gobierno, así como en la situación actual del conocimiento sobre la organización. Quizá haya nuevas técnicas y principios aplicables, como el desarrollo de gerentes al permitirles administrar unidades descentralizadas semiindependientes de una compañía, o pueden aplicarse nuevos métodos, como lograr un control financiero acorde a un alto grado de descentralización.

Además, puede suceder que un nuevo director ejecutivo y unos nuevos vicepresidentes y jefes de departamento tengan algunas ideas organizacionales propias, y los cambios pueden deberse al simple deseo de los nuevos gerentes de hacer modificaciones con base en ideas formuladas mediante su experiencia, o al hecho de que sus métodos para administrar y su personalidad requieren una nueva estructura de la organización.

La reorganización también puede deberse a deficiencias que la estructura actual ha demostrado, algunas por debilidades organizacionales: tramos administrativos excesivos, una cantidad exagerada de comités, falta de una política uniforme, lentitud en la toma de decisiones, fracaso en el cumplimiento de los objetivos, incapacidad para cumplir los programas, costos excesivos o trastornos del control financiero. Otras deficiencias pueden deberse a incapacidades de los gerentes; el fracaso por falta de conocimientos o habilidades de un gerente que por algún motivo no puede ser reemplazado se evita al organizarse de forma que se asigne gran parte de la autoridad en la toma de decisiones a otro cargo.

Los conflictos de personalidad entre gerentes también pueden solucionarse mediante la reorganización, y los conflictos entre personal de *staff* y de línea pueden llegar a tal grado que sólo se resuelven con esta medida.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### SAP se reestructura en Sudamérica

La empresa líder en *software*, SAP creó la División Sudamericana de Habla Hispana (SSSA) que incluye a todos los países de dicha región excepto Brasil; la reestructuración se centrará en los servicios de soporte con el fin de que la división se enfoque a las ventas.

Además instituyó a Ecuador como la filial oficial de la compañía pues este país conoce las actividades comerciales y cuenta con ventajas lingüísticas y culturales que serán de gran ayuda para establecer diferencias entre los acercamientos que se hacen a cada país. Actualmente SAP cuenta con una oficina comercial en Ecuador y la estructura de la filial incluirá áreas como administración financiera, recursos humanos, consultoría, capacitación, ventas y marketing.

**Con información de:** AETecno, "SAP se reestructura en la región y Ecuador se perfila como candidato a filial", *América Economía*, 28 de marzo de 2011, disponible en: <http://tecono.americaeconomia.com/noticias/sap-se-reestructura-en-la-region-y-ecuador-se-perfila-como-candidato-filial>, consultado el 16 de noviembre de 2011.

## La necesidad de reajuste y cambio

Además de motivos apremiantes para una reorganización, hay cierta necesidad de reajustes moderados y continuos para evitar que la estructura se estanque. La *construcción de imperios* (el desarrollo de una gran organización para que el gerente parezca más importante) no es tan atractiva cuando los involucrados saben que sus cargos están sujetos a cambios, como dijo el presidente de una compañía a sus subordinados: "No se molesten en construir imperios porque puedo asegurarles que no estarán en el mismo cargo dentro de tres años". Al comprender que la estructura de una organización debe ser una entidad viva, algunos gerentes realizan cambios estructurales sólo para acostumbrar a los subordinados al cambio.



El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México indicó que en febrero de 2011 dicho país tenía 2.57 millones de personas desempleadas, de las cuales 5.38% está en edad productiva. Entre los factores involucrados en la recuperación de los índices de empleo se encuentran la falta de apertura de empresas y la carencia de esquemas flexibles de trabajo que permitan que las madres trabajadoras, personas con capacidades diferentes y adultos mayores se incorporen a las empresas. Una encuesta realizada por Regus a 17 000 empresas de 80 países revela que cuatro de cada cinco empresas mexicanas ya cuentan con esquemas flexibles de trabajo como una norma y no como excepción; sin embargo, 53% de las empresas sólo ofrecen flexibilidad en el trabajo a empleados de alto rango.

Los resultados globales de dicha encuesta señalan lo siguiente:

- 70% de las personas que trabajan bajo esquemas flexibles de trabajo son más felices.
- 4 de cada 10 empresas con trabajo flexible registran 41% de aumento en la productividad.
- Una tercera parte de las empresas señalan que el trabajo flexible aumenta la motivación de sus empleados.
- 60% de los empleados registran un mayor balance en sus vidas debido a los esquemas flexibles de trabajo.

A pesar de los beneficios que se obtienen a través del trabajo flexible, existen muchas empresas que no aceptan ese esquema debido a la falta de confianza en los empleados; sin embargo se espera que su adopción aumente con el paso del tiempo.



• Para que las empresas adopten esquemas de trabajo flexibles es indispensable que se olviden de los viejos patrones laborales.

Con información de: Altonivel, "Empresas: flexibles y productivas", 6 de abril de 2011, disponible en: <http://altonivel.com.mx/9514-empresas-flexibles-y-productivas.html>, consultado el 16 de noviembre de 2011.

## Hacer efectivo el trabajo del personal de *staff*

El problema respecto al personal de línea y el personal de *staff* no sólo es uno de los más difíciles que las organizaciones enfrentan, sino también la fuente de una cantidad increíble de ineficiencias; resolverlo requiere de gran habilidad gerencial, cuidadosa atención a los principios organizacionales y paciente enseñanza al personal.

## Comprender las relaciones de autoridad

Los gerentes deben comprender la naturaleza de las relaciones de autoridad si quieren resolver los problemas entre el personal de línea y el de *staff*. Siempre que los gerentes consideren al personal de línea y de *staff* como grupos de personas y de actividades habrá confusiones: línea y *staff* son relaciones de autoridad y muchos puestos tienen elementos de ambos. Por una parte, la relación de línea requiere tomar decisiones y actuar sobre ellas; por otra, la relación de *staff* supone el derecho de asistir y aconsejar. En suma, la línea puede *decir*, pero el *staff* debe *vender* (sus recomendaciones).

## Hacer que la línea escuche al *staff*

Debe alentarse u obligarse a los gerentes de línea a consultar al personal de *staff*. Las empresas harían bien en adoptar la práctica de asistencia de *staff* obligatoria en que el personal de línea debe escuchar al de *staff*; en General Motors, por ejemplo, los gerentes de división de producto consultan con las divisiones de *staff* de las oficinas generales antes de proponer un programa o una política importante al director ejecutivo o al comité de finanzas. Quizá no estén obligados a ello, pero es probable que esta práctica genere ambientes más favorables a sus propuestas, y si pueden presentar un frente unido a la división administrativa en cuestión habrá una mejor oportunidad para la adopción de sus propuestas.

www.gm.com

## Mantener informado al personal de *staff*

Las críticas comunes al personal de *staff* son que los especialistas operan en el vacío: dejan de apreciar la complejidad de la tarea de un gerente de línea e ignoran hechos importantes cuando hacen sus recomendaciones. Hasta cierto grado estas críticas están justificadas, porque no puede esperarse que los especialistas conozcan los puntos concretos del trabajo de un gerente. Aquéllos deben cuidar que sus recomendaciones se restrinjan a asuntos de su competencia y éstos deben tratar de no depender por completo de una recomendación si sólo se ocupa de una parte de un problema.

Muchas críticas surgen porque al personal de *staff* no se le informa de los asuntos relacionados con su campo, incluso el mejor personal de *staff* no puede asesorar de manera apropiada en estos casos. Los asesores no pueden trabajar de manera adecuada si los gerentes de línea dejan de informar a su personal de *staff* sobre las decisiones que afectan su trabajo o no preparan el camino (mediante comunicados y solicitudes de cooperación) para que obtengan la información necesaria sobre problemas específicos. Al eximir a sus superiores de la necesidad de recopilar y analizar esa información, el personal de *staff* justifica en gran parte su existencia.

## Requerir el trabajo completo al personal de *staff*

El personal de *staff* a menudo ignora el hecho de que, para ser más útiles, sus recomendaciones deben ser lo suficientemente completas para permitir a un gerente de línea dar una simple respuesta positiva o negativa. El personal de *staff* es quien soluciona problemas, no quien los crea; dan problemas a los gerentes cuando su asesoría es indecisa o vaga, sus conclusiones son erróneas, no han tomado en cuenta todos los hechos, no han consultado a todas las personas afectadas por una solución propuesta o no señalan a sus superiores los riesgos y las ventajas de un curso de acción recomendado.

Un trabajo completo del personal de *staff* supone la presentación de una recomendación clara con base en la consideración plena de un problema, la aprobación de las personas a quienes afectará, las sugerencias para evitar las dificultades involucradas y, a menudo, la preparación del papeleo (cartas, directrices, descripciones de puestos y especificaciones) para que el gerente acepte o rechace la propuesta sin un estudio adicional, largas conferencias o trabajo innecesario. Si se acepta una recomendación, el trabajo completo del personal de *staff* proporciona a los gerentes de línea la maquinaria para llevarla a efecto. Las personas en cargos administrativos que han adquirido estas capacidades pueden llegar a ser muy valoradas y apreciadas.

## Hacer del trabajo del personal de *staff* una forma de vida organizacional

Comprender la autoridad del personal de *staff* sienta las bases para una forma de vida organizacional; dondequiera que participe este personal, su responsabilidad es desarrollar y mantener un

clima de relaciones interpersonales favorables. En esencia, su tarea es contribuir a fortalecer la imagen de los gerentes de línea responsables y ayudarlos a hacer un mejor trabajo. El personal de *staff* no debe intentar asumir el crédito de una idea, lo que no sólo es una forma segura de molestar a los miembros del equipo de línea, a quienes no les gusta ser puestos en evidencia por un asesor, sino además supone ignorar el hecho de que los gerentes operativos aceptan ideas y asumen la responsabilidad de la instrumentación de las propuestas.

Las compañías también contratan la asistencia de empresas profesionales, consultoras que proporcionan asesoría a los gerentes de línea. Las relaciones entre el personal de línea y el de *staff* externo son similares a las indicadas; sin embargo, a menudo la asistencia externa es sólo por tiempo limitado y es aún más difícil hacer responsable al personal externo, en especial cuando no participan en la instrumentación de sus recomendaciones.

## Evitar conflictos mediante la aclaración



Una causa importante de los conflictos en las organizaciones es que las personas no comprenden sus funciones y las de sus compañeros de trabajo, sin importar lo bien concebida que pueda estar una estructura organizacional, todos deben comprenderla para que funcione. La comprensión se asiste materialmente del uso apropiado de organigramas (descripciones precisas de los puestos), de especificar las relaciones de autoridad y de información, y de establecer metas específicas para puestos concretos.

### Organigramas

Toda estructura organizacional, por simple que sea, puede diagramarse, aunque el esquema sólo indique cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad; por tanto, no deja de sorprender que en ocasiones haya altos gerentes que se enorgullecen del hecho de no tener un **organigrama** o, si lo tienen, de considerar que debe ser confidencial.

**Organigrama** Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

#### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Organigrama de LinkedIn para su registro S-1 de oferta pública inicial<sup>2</sup>

LinkedIn es hoy por hoy la red profesional en internet más grande del mundo y una compañía que cotiza en bolsa, para este proceso (como todas las empresas que quieren entrar a cualquier bolsa de valores estadounidense) se llenó un S-1, documento legal que detalla muchos aspectos de una empresa: financieros, organizacionales, legales y de producto. El documento proporciona una visión de la estructura organizacional propuesta por LinkedIn. En este caso destaca el director ejecutivo, Jeffrey Weiner, y cuatro vicepresidentes ejecutivos (de finanzas, ventas globales, operaciones y planeación, así como de productos y experiencia del usuario). La designación de los principales puestos gerenciales, en este caso enfocados a ventas, operaciones y productos mundiales, da un sentido de las prioridades y del rumbo de la empresa. Los estudiantes pueden obtener una perspectiva de las empresas de alto crecimiento cuando solicitan entrar a la bolsa, si analizan el S-1 y otros documentos legales requeridos.



♦ Jeffrey Weiner es el CEO de LinkedIn; este sitio web registra un crecimiento superior a dos nuevos miembros por segundo.

<sup>2</sup> Véase <http://www.linkedin.com>, consultado el 6 de agosto de 2011.

## Ventajas de los organigramas

En cierta ocasión, un destacado fabricante dijo que aun cuando creía en la relativa utilidad del organigrama de su fábrica se negaba a que se trazaran los cargos por encima del nivel de superintendente; su argumento era que los organigramas tienden a hacer a las personas demasiado conscientes de ser superiores o inferiores, destruyen el espíritu de equipo y dan a quienes ocupan un recuadro en el organigrama un excesivo sentido de *propiedad*. En otra ocasión, otro alto ejecutivo dijo que la organización puede cambiarse con mayor facilidad si no se esquematiza en un organigrama y que la ausencia de éste también alienta en los mandos medios que no aparecen en él el impulso competitivo a ocupar cargos ejecutivos más elevados.

Estos motivos para no trazar el organigrama carecen de fundamento. Las relaciones subordinado-superiores existen aunque no estén en un cuadro, en esencia se establecen por quién reporta a quién. Que un organigrama genere una sensación de excesiva comodidad que ocasiona la falta de impulso para los que lo han *alcanzado* es cuestión de alto liderazgo: reorganizar cuando lo exija el entorno de la empresa, desarrollar una tradición de cambio y hacer que los gerentes subordinados sigan cumpliendo estándares de desempeño adecuados y bien entendidos. Los gerentes que consideran que puede conformarse un espíritu de equipo sin establecer claramente las relaciones se engañan y preparan el camino a politiquerías, intrigas, frustraciones, falta de responsabilidades y coordinación, esfuerzos duplicados, políticas vagas, toma de decisiones inciertas y otras evidencias de ineficiencia organizacional.

Como un organigrama traza las líneas de autoridad en las tomas de decisiones, a veces su elaboración puede mostrar inconsistencias y complejidades que deben corregirse; pero también muestra a los gerentes y al personal nuevo cuál es su relación con toda la estructura.

## Desventajas de los organigramas

Un organigrama muestra las relaciones de autoridad formal y omite las muchas relaciones informales y de información significativas.

Los organigramas están sujetos a importantes limitaciones: sólo muestran las relaciones formales de autoridad y omiten las muchas relaciones informales y de información significativas (la figura 10.1 muestra gran parte de las relaciones informales y de información que hay en una típica empresa organizada), también muestran las principales relaciones de línea, o formales, pero no cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura. Si bien sería necesario trazar líneas de diferente grosor para señalar la autoridad formal de varios grados, ésta no está sujeta a dicha medida; además, si se trazaran las múltiples líneas de relaciones informales y de comunicación, complicarían tanto el diagrama que no podría entenderse.

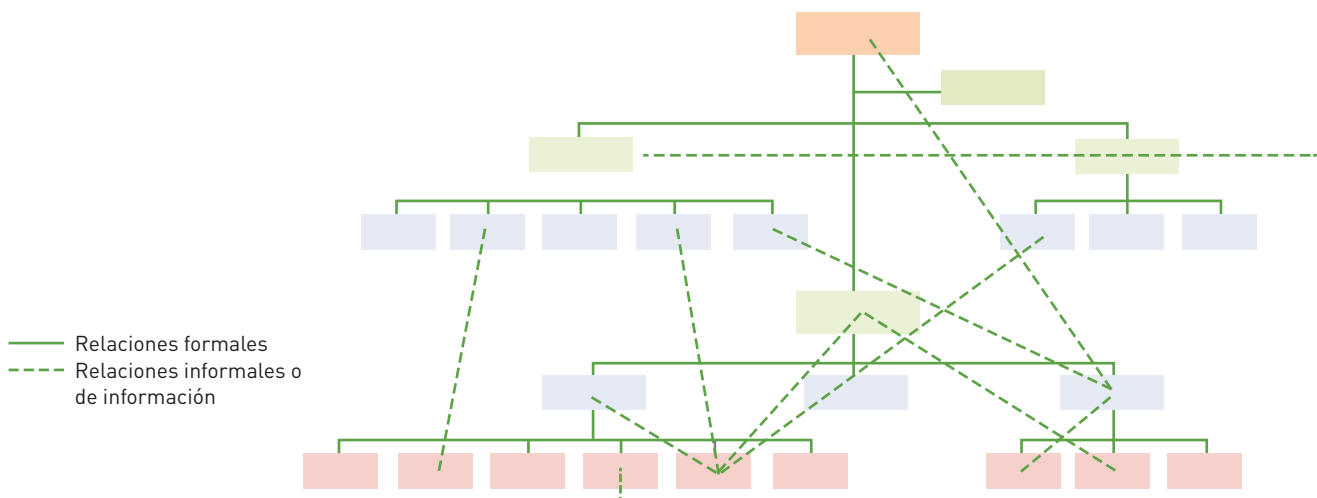


Figura 10.1 Organización formal y organización informal o de información.

Muchos organigramas muestran cómo se desea que sean —o cómo solían ser— las estructuras, y no la realidad. Los gerentes dudan en —u olvidan— cambiar los organigramas: dejan de lado el hecho de que las estructuras organizacionales son dinámicas, por lo que deben actualizarse constantemente.

Otra dificultad con los organigramas es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus. Un asesor del personal de *staff* que reporta al presidente de la corporación puede aparecer en la cima del organigrama, en tanto que un funcionario de línea regional puede aparecer uno o dos niveles más abajo. Aun cuando se hacen buenos intentos para que los niveles del organigrama se conformen con los grados de importancia en la empresa, no siempre se puede lograr. Este problema se maneja mejor al establecer con claridad las relaciones de autoridad y al utilizar el indicador adecuado de estatus: salario y niveles de bonos; por ejemplo, es raro escuchar que el gerente de Chevrolet en General Motors tiene un sentimiento de inferioridad porque su puesto en el organigrama está abajo del secretario de la compañía.


[www.chevrolet.com](http://www.chevrolet.com)

## Descripciones del puesto

Todos los puestos gerenciales deben definirse; una **descripción del puesto** informa a todos sobre las responsabilidades de quien lo ocupa. La descripción moderna de un puesto no es la lista detallada de todas las actividades que se espera realice el individuo y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas; más bien, establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

**Descripción del puesto** Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone.

La descripción de los puestos tiene muchos beneficios: conforme se analizan, se definen sus deberes y responsabilidades, y aparecen las áreas de deberes que se traslapan o ignoran; además, bien vale el esfuerzo de motivar a las personas a reflexionar sobre qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Algunos beneficios adicionales de las descripciones de los puestos son la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, además de que establecen el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre la organización, esta descripción aporta un estándar como referencia para juzgar si un puesto es necesario y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura.

## Garantizar la comprensión de la organización

Para que la estructura funcione, todos los miembros de una empresa deben comprender su organización, lo que requiere su enseñanza. Como la organización formal se complementa con la informal, los miembros de una empresa deben comprender ambos funcionamientos.

### Enseñar la naturaleza de la organización

Muchos planes organizacionales bien concebidos fracasan porque sus miembros no los entienden. Un manual organizacional que informe sobre la filosofía, los programas y los organigramas, y que cuente con un perfil de descripciones de los puestos ayuda mucho a comprender la organización. Es más probable que la estructura organizacional sea clara si se grafica y escribe; sin embargo, hasta los mejores gráficos y los textos más cuidados no siempre transmiten con claridad el mismo sentido a cada lector, así que los gerentes efectivos no pueden conformarse con la aclaración escrita: deben enseñar a quienes están en la operación el significado de la estructura organizacional, su posición en ella y las relaciones que supone. Esto puede hacerse mediante asesorías individuales, reuniones de personal o especiales, o simplemente al observar cómo funciona la estructura.

## Reconocer la importancia de la organización informal y la red de relaciones internas

Otra forma de hacer que la organización formal funcione con efectividad es identificar y aprovechar a plenitud la organización informal, cuya naturaleza y diferencias respecto de la formal se analizaron en el capítulo 7. Muchas organizaciones informales surgen de la organización formal en la que operan, como las interrelaciones que casi nunca están registradas en el organigrama, las reglas no escritas de conducta organizacional, las *reglas básicas*, las personas que en una empresa ostentan un poder que no está implícito ni proviene de un cargo organizacional y, por supuesto, los rumores. Uno de los ejemplos más destacados —que parece existir en cada departamento y organización— de la organización informal es la conocida red natural de comunicación.

### La red natural de comunicación

Existe una organización informal cuando los miembros de una organización formal (quizás el departamento de una compañía) se conocen lo suficiente para intercambiar información, en ocasiones sólo rumores, que está relacionada de alguna forma con la empresa. En una empresa típica cuyos miembros pasan muchas horas al día intercambiando recursos materiales y financieros así como satisfacción social de la red de comunicación, el deseo de información respecto de la organización y su gente es lo bastante fuerte como para que ésta se transmita con rapidez entre las personas que se conocen y se tienen confianza.

*Radio pasillo*, por supuesto, se alimenta de información no disponible para todo el grupo, porque se considera confidencial, debido a que las líneas de comunicación formal son inadecuadas para difundirla o porque es del tipo, como gran parte de los rumores, que nunca se revelaría formalmente. Hasta los gerentes que conscientemente informan a los empleados mediante los boletines o diarios de la compañía nunca revelan toda la información importante tan completa o rápidamente como para que *radio pasillo* pierda su propósito.

Ya que todas las formas de organización informal atienden necesidades de comunicación humana esenciales, las fuentes oficiosas son inevitables y valiosas; de hecho, un alto ejecutivo inteligente quizá sea lo suficientemente astuto como para difundir a través de *radio pasillo* información correcta, pues es efectiva para una comunicación rápida. Es una buena idea que un gerente se coloque, personalmente o a través de un asistente o una secretaria de confianza, en la red natural de relaciones de la compañía.

### Beneficios de la organización informal

La organización informal da cierta cohesión a la organización formal, confiere a sus miembros un sentido de pertenencia, estatus, dignidad y satisfacción. Entendiendo este hecho, muchos gerentes utilizan conscientemente las organizaciones informales como canales de comunicación y modeladores de la moral de los empleados.



## Promover una cultura organizacional apropiada<sup>3</sup>

La cultura de una organización también influye en su efectividad, y en la forma en que se desempeñan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En la tabla 10.1 se presentan algunos ejemplos de cultura organizacional; si se les diera la oportunidad de elegir, probablemente la mayoría de las personas preferiría trabajar en una organización con un ambiente como el B, donde se puede participar en el proceso de toma de

<sup>3</sup> Véase también Bogner, William C., "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50; Cox, Jr., Taylor, "The Multicultural Organization", *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 34-47.



decisiones, se evalúa al personal con base en criterios de desempeño y no de amistad, existen canales de comunicación abiertos en todas las direcciones y la oportunidad de ejercer un alto grado de autocontrol. En su búsqueda de compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman, autores de un *best-seller* sobre administración, encontraron que esas compañías se caracterizaban por el dominio de una cultura coherente.<sup>4</sup>

La cultura de una organización también influye en su efectividad.

**Tabla 10.1** Ejemplos de cultura organizacional y práctica administrativa

Entorno A	Entorno B
<b>Planeación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las metas se establecen en forma autocrática</li> <li>La toma de decisiones está centralizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las metas se establecen con un alto grado de participación</li> <li>La toma de decisiones está descentralizada</li> </ul>
<b>Organización</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La autoridad está centralizada</li> <li>La autoridad está estrechamente definida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La autoridad está descentralizada</li> <li>La autoridad se define de manera general</li> </ul>
<b>Integración de personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal se selecciona con base en las relaciones de amistad</li> <li>La capacitación es en especialidades estrechamente definidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal se selecciona con base en criterios de desempeño</li> <li>La capacitación se da en muchas áreas funcionales</li> </ul>
<b>Dirección</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los administradores ejercen el liderazgo directivo</li> <li>El flujo de comunicación es sobre todo descendente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los gerentes ejercen un liderazgo participativo</li> <li>El flujo de comunicación es descendente, ascendente, horizontal y diagonal</li> </ul>
<b>Control</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los superiores ejercen un estricto control</li> <li>Prevalcen los criterios financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los individuos ejercen un alto grado de autocontrol</li> <li>Prevalcen los criterios múltiples</li> </ul>

Pero el reconocimiento de la importancia de la cultura corporativa no es del todo nuevo, aunque algunos gurús de la administración quieran hacer creer que lo es. Hace más de 2 000 años, en 431 a.C., en la antigua Grecia, Pericles instaba con elocuencia a los atenienses, entonces en guerra contra los espartanos, a adherirse a valores como los inherentes a la democracia: informalidad en la comunicación, importancia de la dignidad individual y promoción basada en el desempeño. Pericles comprendió que los valores subyacentes podrían significar la victoria o la derrota, y esos valores no son tan diferentes a los que propugnan muchas compañías estadounidenses.

## Definir la cultura de la organización

Respecto de las organizaciones, la **cultura organizacional** es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común.<sup>5</sup> La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. Muchos lemas de compañías dan una idea ge-

**Cultura organizacional** Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización.

<sup>4</sup> Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982. Para mayor información sobre éste y otros libros de los autores, véase la nota en el capítulo 1.

<sup>5</sup> Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, 2a. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1992. *Organizational Culture & Leadership*, en: <http://www.tnellen.com/tesd/tc/schein.html>, consultado el 5 de agosto de 2011.

[www.ge.com](http://www.ge.com)  
[www.att.com](http://www.att.com)  
[www.dupont.com](http://www.dupont.com)  
[www.delta.com](http://www.delta.com)  
[www.klm.com](http://www.klm.com)  
[www.ibm.com](http://www.ibm.com)  
[www.sears.com](http://www.sears.com)  
[www.caterpillar.com](http://www.caterpillar.com)  
[www.abb.com](http://www.abb.com)

neral de lo que representan, he aquí algunos ejemplos: para General Electric, “El progreso es nuestro producto más importante”; AT&T está orgulloso de su “servicio universal”; DuPont hace “mejores cosas para vivir mejor a través de la química”; Delta Airlines describe su clima interno como “el sentimiento familiar Delta”; KLM Royal Dutch Airlines quiere ser conocida como “la aerolínea confiable”, y su presidente, Jan F. A. de Soet, declaró que la compañía no es



En 2011, Delta Airlines fue considerada la aerolínea más admirada por la revista *Fortune*.

una aerolínea extravagante, sino que su cultura refleja el disgusto holandés por la ostentación.

También, IBM quiere que se le conozca por su servicio, a su vez, Sears, por su calidad y precio, Caterpillar, por su servicio de refacciones en 24 horas. En verdad, la orientación de estas compañías, a menudo expresada en lemas, contribuye a la dirección exitosa de sus negocios.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Cómo crear una cultura organizacional basada en valores<sup>6</sup>

Hatim Tyabji fue el presidente fundador y director ejecutivo de VeriFone Inc., de 1986 a 1998, cuando estableció Saraide, una respetada compañía en la industria de las telecomunicaciones. En la reunión nacional de la Academy of Management, en Toronto en 2000, el señor Tyabji compartió su experiencia al crear una organización basada en valores éticos. En una ocasión le llamó la atención que un gerente con excelentes datos de desempeño estaba involucrado en actos ilícitos. Revelar esta información tendría un efecto muy negativo en el precio de las acciones de la compañía, así que en lugar de archivar la información para después del siguiente reporte trimestral, y luego de verificar los hechos con todo cuidado, el señor Tyabji se acercó al gerente, a cargo de una operación extranjera, y lo despidió en el acto. Impresionados por la decisión, los socios se esforzaron mucho para que aún pudiera alcanzarse la proyección trimestral. ¿Qué mensaje comunicó la decisión del señor Tyabji a los empleados de la compañía? Se trata de una empresa con una cultura en la que el desempeño, sin importar lo impresionante que fuera, no podía lograrse mediante un comportamiento no ético, punto.

[www.saraide.com](http://www.saraide.com)

Asea Brown & Boveri (una gigantesca compañía eléctrica), que comprende una empresa sueca y otra suiza, se orienta por una cultura que se resume en la frase: “piensa mundialmente, actúa localmente”.<sup>7</sup> La cultura organizacional de la muy descentralizada compañía, con más de 200 000 empleados en todo el mundo, se integra a la cultura del país en el que opera la división; en cambio, sus gerentes actúan mundialmente respecto de los recursos, por ejemplo, según las condiciones prevalecientes del mercado financiero, los bienes y servicios se adquieren donde es más favorable hacerlo.

<sup>6</sup> Whetten, David A. y Andre L. Delbecq, “Saraide’s Chairman Hatim Tyabji on Creating and Sustaining a Value-based Organizational Culture”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2000, pp. 32-40.

<sup>7</sup> Solomon, Charlene Marmer, “Translating Corporate Culture Globally”, en Thompson Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer, eds., *Readings in Strategic Management*, 5a. ed. Chicago: Irwin, 1995, pp. 623-634.

Cuando se piensa en poderosos líderes transformacionales, la mayoría de las personas se imagina a líderes políticos o empresariales, pero nunca a una monja católica nacida en Albania que ejercía su ministerio con los pobres de India; sin embargo, la Madre Teresa, ganadora del Premio Nobel de la Paz en 1979, fue presentada ante las Naciones Unidas como la mujer más poderosa: fundó la orden de las Misioneras de la Caridad en Calcuta, y en 1980 recibió el más alto honor civil de India, el Bharat Ratna, premio que fue otorgado por primera vez en 1954 de manos del presidente Rajendra Prasad para reconocer los servicios científicos, literarios, artísticos y de servicio público.<sup>9</sup> En 1952 abrió la primera casa para moribundos en Calcuta, luego su orden abrió casas para leprosos, hospicios, orfanatos y fundaciones en India, Venezuela, Roma, Austria y otros países en Europa, Asia, África y Estados Unidos. La Madre Teresa no aprendió sus habilidades organizacionales en ninguna escuela de negocios y quizá nunca leyó un libro de administración, pero su visión e instrumentación mediante ejemplos generaron una organización que se extendió por todo el mundo con 610 misiones en 123 países al momento de su muerte en 1997; incluso fue un modelo de liderazgo y compasión para Jerry Brown, el actual gobernador de California (2011), quien trabajó con ella en la casa para moribundos de India.



♦ Agnes Gonxha Bojaxhiu, mejor conocida como la Madre Teresa, dedicó más de 45 años de su vida al cuidado de pobres, enfermos, huérfanos y moribundos.

## La influencia del líder en la cultura de la organización

Los gerentes, en especial los de más elevado cargo, son quienes crean el clima de la empresa: sus valores influyen en la dirección de la misma. Aun cuando el término *valor* se utiliza de maneras distintas, un **valor** puede definirse como la creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, y orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. Los valores pueden considerarse una forma de ideología que permea las decisiones cotidianas.

En muchas compañías exitosas los líderes corporativos, impulsados por los valores, desempeñan la función de modelos, establecen los estándares de desempeño, motivan a los empleados, hacen especial a la compañía y son un símbolo para el ambiente externo. Fue Edwin Land, el fundador de Polaroid, quien creó un ambiente organizacional favorable para la investigación e innovación; Jim Treybig de Tandem, en Silicon Valley, cerca de San Francisco, insistió en que cada persona es un ser humano que merece ser tratada en consecuencia; William Cooper Procter, de Procter & Gamble, operó la compañía con el lema: “Haz lo correcto”; fue Theodore Vail de AT&T quien atendió las necesidades de los clientes al dar importancia al servicio; Woolard, director ejecutivo de DuPont, inició el programa “Adopte un cliente”, en el que se alienta a los trabajadores a visitar a sus clientes una vez al mes para atender sus necesidades y preocupaciones. La cultura de la organización creada por los líderes corporativos puede conducir a que las funciones gerenciales se desarrollen de maneras muy distintas.

**Valor** Creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

[www.polaroid.com](http://www.polaroid.com)  
[www.pg.com](http://www.pg.com)

<sup>8</sup> Véase Madre Teresa en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Mother\\_Teresa](http://en.wikipedia.org/wiki/Mother_Teresa), consultado el 5 de agosto de 2011; Jerry Brown en: <http://jerrybrown.org/about>, consultado el 5 de agosto de 2011, y también en YouTube: Calcutta: the legacy of Mother Teresa, en [http://www.youtube.com/watch?v=8Q\\_sepFXPCU](http://www.youtube.com/watch?v=8Q_sepFXPCU), consultado el 5 de agosto de 2011.

<sup>9</sup> Véase Bharat Ratna en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Bharat\\_Ratna](http://en.wikipedia.org/wiki/Bharat_Ratna), consultado el 5 de agosto de 2011.

Si bien el director ejecutivo debe indicar la dirección, algunos sostienen que el cambio debe venir desde la base de la organización. En la planta Towanda de DuPont, en Pensilvania, Estados Unidos, los empleados se organizan en equipos autónomos: tienen gran libertad para establecer sus propios programas, resolver sus propios problemas, e incluso, para participar en la selección de compañeros de trabajo. Un indicador de esta cultura es que a los gerentes se les llama *facilitadores*, en lugar de *superiores*.

Cambiar una cultura puede requerir largo tiempo —en algunos casos puede tomarse de cinco a 10 años—; exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos; puede requerir, primero, comprender la antigua cultura, luego identificar una subcultura en la organización y recompensar a los que viven esta nueva cultura. Cabe mencionar que las recompensas no necesitan ser en términos financieros: en la fábrica de Sharp en Japón, quienes muestran mejor desempeño son recompensados nombrándolos miembros del equipo de la *placa de oro*, misma que reporta directamente al presidente. Como quiera que sea, los directores ejecutivos deben simbolizar la cultura que quieren promover.

Tener una visión clara del propósito común induce al compromiso; más aún, cuando las personas participan en el proceso de toma de decisiones y ejercen la autodirección y el autocontrol se sienten comprometidas con sus propios planes; aunque los valores adoptados deben reforzarse mediante recompensas e incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas.

www.sharp-world.com

## NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

### Las metáforas pueden revelar la cultura organizacional implícita a emprendedores e inversionistas

Se ha investigado bastante para entender la cultura organizacional, existen investigaciones recientes sobre cómo puede revelarse la heurística o visión mundial de los emprendedores y capitalistas de inversión mediante las metáforas que utilizan al instruir; por ejemplo, los estudiosos han descubierto que las metáforas que los emprendedores utilizan comúnmente<sup>10</sup> pueden clasificarse como las que enfrentan la *paternidad* y la *construcción* de sus negocios, mientras que nuevas investigaciones encontraron que las metáforas predominantes en los inversionistas de riesgo incluyen categorías como *darwinianas* (supervivencia del más fuerte) y *arquitectónicas* (p. ej., salir del edificio).<sup>11</sup>

Estas metáforas pueden revelar la cultura subyacente a emprendedores e inversionistas de riesgo, e indicar conflictos potenciales en sus relaciones. Entender estas tendencias inherentes puede ayudar a evitar conflictos culturales en el futuro.

## Resumen

Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para el desempeño efectivo. Muchos errores organizacionales pueden evitarse si primero se planea la organización apropiada para alcanzar las metas y luego se modifica con base en el factor humano u otros situacionales. La planeación de la organización identifica las necesidades de personal y ayuda a superarlas con la dotación del mismo, también revela la duplicación de esfuerzos y de autoridad, así como las líneas de comunicación poco claras y las formas obsoletas de hacer las cosas. Una organización efectiva se conserva flexible y se ajusta a los cambios del ambiente.

<sup>10</sup> Drakopoulou D., Sarah, 2002, "Metaphors and meaning: A grounded cultural model of U.S. entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, núm. 17, pp. 519-535.

<sup>11</sup> Cannice, Mark y Art Bell, "Metaphors used by Venture Capitalists: Darwinism, Architecture, and Myth". *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 2010.

Para que el trabajo del personal de *staff* sea efectivo es importante aclarar las relaciones de autoridad, obligar a que el personal de línea escuche al de *staff* y mantener a este último informado; además, la efectividad demanda que el personal de *staff* prepare recomendaciones completas y que la utilización de éstas se convierta en una forma de vida organizacional.

El conflicto organizacional puede reducirse mediante los organigramas y las descripciones de puestos. La organización mejora si se enseña su naturaleza y se identifica la organización informal y la red natural de relaciones. Además, las empresas efectivas desarrollan y nutren una cultura organizacional apropiada.

## IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Cultura de la organización y valores  
Descripción de puestos  
Entender la función de la organización  
Evitar conflictos mediante la aclaración  
Evitar errores al organizar mediante la planeación

Evitar la inflexibilidad organizacional  
Organigrama  
Organización informal  
Red natural de relaciones  
Trabajo efectivo del personal de *staff*

## PARA ANALIZAR

1. Muchos psicólogos han señalado la ventaja de la ampliación de las responsabilidades laborales, que se refiere a asignar tareas que no son tan especializadas de manera que el individuo pierda el sentido de hacer cosas significativas. Asumiendo que los gerentes quieren limitar la especialización de tareas y *ampliar* las responsabilidades laborales, ¿pueden hacerlo?, e incluso, ¿quieren aplicar los principios básicos de organizar?, ¿cómo?
2. Tome como ejemplo una empresa con la que esté familiarizado, ¿puede encontrar algunas de las deficiencias que por lo común ocurren en las estructuras de la organización?
3. En ocasiones se dice que el organigrama típico no es democrático, ya que destaca la superioridad e inferioridad de personas y cargos. Comente.
4. ¿Qué tendría que saber para planear la estructura de una organización? ¿Con qué anticipación debería planearla? ¿Cómo procedería para elaborar ese plan?
5. Tome como ejemplo una organización que conozca y analice su cultura. Respecto del logro de sus metas, ¿la cultura ayuda o entorpece a la organización?, ¿de qué manera?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

Visite una compañía de su localidad considerada como modelo de administración efectiva. Obtenga cualquier información sobre ella que le permita concebir su operación. ¿Qué hace excelente a esta organización?, ¿le gustaría trabajar para ella?, ¿por qué?

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en la red el concepto planeación de la organización y localice los recursos de la planeación de la organización.
2. Busque en internet críticas al libro *In Search of Excellence (En busca de la excelencia)*, de Peters y Waterman.

## caso internacional 10.1

### Reestructuración de la compañía coreana Daewoo<sup>12</sup>



La filosofía de Daewoo es crear productos amigables a partir de nuevas tecnologías

Daewoo fue fundada en 1967 por su incesantemente diligente presidente Kim Woo-Choong. Después de su éxito inicial en la exportación de textiles, la compañía se extendió al comercio, los autos, la maquinaria, los electrodomésticos, la construcción, las grandes embarcaciones, las computadoras, los teléfonos y los servicios financieros, de manera que es el cuarto consorcio más grande en Corea. Se convirtió en proveedor de textiles para Sears, Christian Dior, Calvin Klein y London Fog; también emprendió una coinversión

con General Motors (GM) para construir el auto Le Mans; aunque algunos problemas de mano de obra y de otro tipo limitaron los embarques de autos.

La filosofía del presidente Kim "trabajo duro y valoración de las personas" fue un factor importante para el éxito de la empresa; sin embargo, a finales del decenio de 1980 y principios del de 1990, la compañía enfrentó varios problemas: en primer lugar, a Kim le preocupaba que con la creciente prosperidad de los coreanos la fuerza laboral perdiera el espíritu de trabajo duro, además, entre los trabajadores jóvenes había un creciente descontento y falta de motivación.

Por el enfoque administrativo no intervencionista de Kim, algunas de las empresas del grupo Daewoo se salieron de control; por ejemplo, en la nada rentable unidad de embarcaciones pesadas hubo muchos gastos innecesarios. La eliminación de peluquerías patrocinadas por la compañía ahorró a la empresa ocho millones de dólares al año. En general, la fuerza de trabajo de Daewoo era joven y culta. En contraste con cargos similares en muchas otras compañías coreanas, los puestos principales en Daewoo eran ocupados por gerentes sin lazos familiares.

Aun cuando era una compañía importante con sus 91 000 empleados, no dominaba en ninguna industria. La estrategia de ser proveedora de importantes compañías extranjeras como Caterpillar, GM y Boeing, pudo conducirla a dejar pasar oportunidades de convertirse en una importante comercializadora de sus propias marcas. En el decenio de 1990, Kim también buscaba oportunidades en Europa; por ejemplo, formó una coinversión con una compañía distribuidora en Francia.

La reestructuración masiva ya había mostrado algunos efectos positivos: Kim vendió algunas unidades de acero, financieras y de bienes raíces; reemplazó el estilo gerencial de no intervención por un estilo contrario, que condujo a la recentralización; algunos gerentes fueron *retirados* o liquidados de otra forma y se eliminaron miles de puestos.

Las cosas parecían mejorar en 1991; en 1988 y 1989 la compañía perdió dinero, pero obtuvo algunas utilidades en 1990, en parte por la venta de algunos activos importantes. La coinversión con GM mostró un crecimiento saludable y hubo optimismo sobre el futuro del nuevo auto compacto; sin embargo, Daewoo debía enfrentar sus costos laborales y la competencia japonesa.

Lo que parecía bueno a principios del decenio de 1990, cambió de manera importante al final de éste, y en especial entre 2000 y 2002. En 2000, Ford planeaba comprar Daewoo Motor por unos 7 000 millones de dólares; sin embargo, el trato fracasó ese mismo año, y la compañía se declaró en quiebra en noviembre de 2000. El presidente Kim desapareció misteriosamente, le gustaba pensar en grande y también dejó atrás a una compañía con grandes deudas y varios miles de millones de dólares que tampoco estaban contabilizados. Con Ford fuera del panorama, GM inició negociaciones serias con Daewoo, alguna vez el segundo fabricante de autos más grande de

<sup>12</sup> El caso se basa en diversas fuentes, entre ellas Brown, Eryn y Melanie Warner, "Daewoo's Daring Drive into Europe", *Fortune*, 13 de mayo de 1996, pp. 145-52; "After Japan", *The Economist*, 5 de octubre de 1996, pp. 17-18; Nakarmi, Laxmi, "Ford to Daewoo: Forget It!", *AsianWeek.com*, 29 de septiembre de 2000; Cordingley, Peter y Laxmi Nakarmi, "In Search of Daewoo's Kim", *AsianWeek.com*, 16 de febrero de 2001; Ihlwan, Moon, "Daewoo: Stuck in Neutral", *Business Week*, 18 de febrero de 2002, p. 54; "One Step Forward, One Step Back", *Business Week*, 4 de mayo de 2002, p. 61; Daewoo Motor, en: <http://www.daewoomotor.com>, consultado el 5 de agosto de 2011.



Corea. El 30 de abril de 2002, GM aceptó comprar la compañía quebrada que recibió el nuevo nombre de GM-Daewoo, pero, ¿qué obtuvo GM con esto?, la adquisición es un componente clave de su estrategia mundial. Por otra parte, reestructurar a Daewoo sería una tarea monumental: había que restaurar la imagen de la marca y la participación del mercado coreano de 10% (que en 1998 era de 37%) tenía que mejorar; la línea de productos también debía revisarse y complementarse con nuevos modelos, además, GM-Daewoo debía esperar dificultades con los hostiles sindicatos coreanos.

### Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un enfoque administrativo descentralizado y de no intervención?
2. ¿Cómo puede Daewoo mantenerse competitiva frente a los japoneses?
3. ¿Cuáles fueron algunos de los factores controlables e incontrolables del caso? ¿Cómo debió responder el señor Kim a esos factores?
4. ¿Qué opina sobre la expansión de Daewoo en Europa? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para la compañía?
5. ¿Por qué cree que fue GM la que adquirió la compañía y no Ford?
6. ¿Qué problemas puede esperar GM-Daewoo en el futuro?

# conclusiones DE LA PARTE 3

## Organización global y empresarial

Esta conclusión de la tercera parte se refiere a la organización global y empresarial. Primero, el enfoque internacional se ocupa del análisis de las prácticas organizacionales en Japón, Estados Unidos, la República Popular China, México y Colombia. En segundo lugar se estudian algunas compañías conocidas por su excelente servicio; después el enfoque empresarial trata las formas legales y la propiedad organizacional e intelectual de nuevos proyectos y, por último, el caso de la industria automotriz mundial se ilustra con el caso de Lexus.

## Prácticas organizativas en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia<sup>13</sup>

En las conclusiones de la segunda parte, se compararon las prácticas administrativas de planeación de Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia. En las conclusiones de esta parte se procederá a un análisis similar de la función administrativa de organizar, y en la tabla complementaria aparece una versión sintetizada.

**Tabla C3.1** Comparación de las formas de organización en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia\*

Administración en Japón	Administración en Estados Unidos	Administración en China	Administración en México	Administración en Colombia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad y rendición de cuentas colectivas</li> <li>2. Responsabilidad ambigua en la toma de decisiones</li> <li>3. Estructura informal de información</li> <li>4. Cultura y filosofía comunes de la organización bien conocidas, espíritu competitivo ante otras empresas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad individual</li> <li>2. Responsabilidad clara y específica para tomar decisiones</li> <li>3. Estructura formal de la organización burocrática</li> <li>4. Carencia de una cultura organizacional común: identificación con la profesión y no con la compañía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad colectiva e individual</li> <li>2. Intentos por introducir el "sistema de responsabilidad industrial"</li> <li>3. Estructura de organización formal burocrática</li> <li>4. Identificación con la compañía pero sin espíritu competitivo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad individual y colectiva</li> <li>2. Responsabilidad específica para la toma de decisiones</li> <li>3. Estructura formal de la organización con un manejo informal de información</li> <li>4. Cultura organizacional en proceso de cambio; espíritu competitivo más individual que institucional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad individual</li> <li>2. Toma de decisiones centralizada</li> <li>3. Estructura de organización formal, burocrática</li> <li>4. Ausencia de una cultura organizacional común; actitud competitiva más entre niveles jerárquicos que entre otras empresas</li> </ol>

\* Las fuentes de información se proporcionaron en la nota 6 de la segunda parte.

<sup>13</sup> Las fuentes de información aparecen en la nota a pie 6 de la segunda parte. Además, para las redes corporativas y las costumbres administrativas japonesas, véase Anita D.Bhappu, "The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management", *Academy of Management Review*, abril de 2000, pp. 409-415. Recuerde: las prácticas administrativas chinas son las de la empresa paraestatal. Sobre la disminución del poder de esas empresas, vea "China—The Withering Away of the Party", *The Economist*, 1 de junio de 2002, p. 40.

Organizar implica establecer una estructura para coordinar los esfuerzos humanos a fin de que los individuos puedan contribuir eficaz y efectivamente a favor de los propósitos de la empresa. Esto supone determinar funciones, responsabilidades y rendición de cuentas.

## Organización en Japón<sup>14</sup>

Debido sobre todo a la búsqueda de consensos en la toma de decisiones, en las compañías japonesas se subrayan la responsabilidad y la rendición de cuentas colectivas. En consecuencia, las responsabilidades individuales son implícitas, en lugar de que se les defina explícitamente. Si bien esto contribuye a desalentar la atribución de culpas a los individuos por una decisión incorrecta, lo cierto es que también puede generar un alto grado de incertidumbre. En realidad, la estructura organizacional es más bien ambigua, en tanto que la desestimación de la autoridad formal promueve la informalidad y el igualitarismo. Otra de las características de las empresas japonesas es una cultura y filosofía organizacionales comunes, lo que supone un alto valor de la unidad y armonía dentro de la organización. Al mismo tiempo, prevalece un elevado espíritu competitivo en relación con las demás empresas. El cambio organizacional se efectúa mediante la modificación de procesos, con la mira puesta en mantener la armonía entre los afectados. Asimismo, el agente de cambio (el consultor de desarrollo de la organización) es casi siempre un empleado de la compañía, no un consultor externo.

## Organización en Estados Unidos

Las organizaciones estadounidenses se enfocan en la responsabilidad individual, lo que implica precisar y explicitar quién es responsable de qué. A menudo, en las descripciones específicas de puestos se aclaran la naturaleza y grado de las responsabilidades individuales. Muchas organizaciones, y especialmente las que operan en condiciones estables, han tenido éxito en la aplicación de estructuras organizacionales formales burocráticas. En lo que respecta al ambiente que priva en las empresas, pocos administradores hacen esfuerzos especiales por crear una cultura organizacional compartida. Esto puede dificultarse por el hecho de que los profesionales (tanto administrativos como técnicos) suelen identificarse más estrechamente con su profesión que con una compañía en particular. Además, la fuerza de trabajo se compone, por lo general, de personas con diferentes valores, a causa de sus diversas tradiciones culturales. El índice de rotación de los empleados de muchas empresas estadounidenses es muy elevado, lo que se debe en parte a la gran movilidad de la población de ese país, pero perjudica la lealtad hacia éstas. El cambio organizacional suele realizarse mediante la modificación de metas más que de procesos. Sin embargo, en las organizaciones cuyos agentes de cambio se inclinan a favor de las ciencias de la conducta se concede, en ocasiones, particular atención a los procesos interpersonales, a fin de reducir conflictos y mejorar el desempeño. En Estados Unidos, es muy común recurrir a consultores externos de desarrollo organizacional, lo cual casi no se hace en Japón.<sup>15</sup>

## Organización en China

Las prácticas administrativas chinas se ven poderosamente influidas por el hecho de que las empresas son propiedad del Estado y se hallan bajo la conducción de funcionarios gubernamentales. Esto resulta en una estructura organizacional burocrática incapaz de responder de manera adecuada a nuevas condiciones. Es probable que esa estructura no haya sido decisiva (aunque sí ineficaz) en el pasado, ya que anteriormente los administradores no tenían que vérselas con organizaciones competidoras. Esto ha cambiado, sobre todo porque en China fue admitido como miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001. Si bien de los administradores

<sup>14</sup> Para un excelente recuento de la bibliografía sobre organización y propuestas sobre el futuro de la administración japonesa, vea J. Bernard Keys, Luther Trey Denton y Thomas R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle Revisited", *Journal of Management*, vol. 20, núm. 2 (1994), pp. 373-402.

<sup>15</sup> "Zhengxu Wang Reforming State-Owned Enterprises in China: Two Decades of Struggles", Universidad de Chicago", en: <http://cosa.uchicago.edu/zhengxuwang6.htm>, consultada el 4 de junio de 2002.

de fábricas en lo individual se espera que cumplan el plan anual, en los niveles inferiores prevalece la noción de una vaga responsabilidad colectiva. Dentro de la estructura burocrática formal, las relaciones entre las personas son de carácter más bien informal. Quien encabeza la organización no es siempre quien ostenta el poder. Las relaciones personales y familiares, y el derecho de antigüedad son a menudo más importantes que la autoridad formal.

Recientemente, a través del sistema de responsabilidad industrial, se han hecho intentos por delegar más autoridad a los niveles inferiores. Las fábricas ya están autorizadas a generar utilidades. Como en Japón, también en las empresas chinas persisten sólidas culturas organizacionales. Las investigaciones al respecto indican que el grado de identificación con la empresa varía considerablemente, pero un bajo nivel de compromiso con la empresa no resulta en cambios organizacionales frecuentes, ya que es muy difícil cambiar de puesto entre organizaciones estatales. Asimismo, impera una falta de espíritu competitivo entre los empleados, a diferencia de lo que ocurre en Estados Unidos.

## Organización en México

Las organizaciones productivas mexicanas tradicionalmente se integran sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. La definición de unidades administrativas, niveles jerárquicos y funciones normalmente se deriva del objeto contenido en su instrumento jurídico de creación, de la visión de negocio de su titular y de la alta dirección, así como de las condiciones en el mercado en el que participan.

Su estructura orgánica es formal y precisa con claridad la asignación de tareas, aunque paralelamente existe una gran dosis de datos informales, lo que influye en que la cultura organizacional se perciba como un vínculo individual más que institucional, circunstancia que muestra sus efectos en los índices de rotación del personal.

En la actualidad, las organizaciones encaran serios procesos de cambio, lo que se ha constituido en un hecho decisivo para complementar los modelos regidos por la administración clásica, estableciendo grupos de trabajo con equipos de alto desempeño, orientados al compromiso, los cuales están contribuyendo a crear un ambiente de trabajo-aprendizaje que incrementa la motivación y creatividad en sus esquemas y normas de actuación.

## Organización en Colombia

Puede observarse la organización desde la perspectiva de la estructura y los procesos, y desde los mecanismos que determinan las relaciones entre los miembros de la empresa.

Desde el primer ángulo de enfoque, la empresa se concibe como un sistema que transforma insumos en productos, de manera que la estructura solamente reconoce como legítimas las funciones que se refieren a ese proceso de transformación. Ese enfoque da lugar a una de las principales deficiencias de las organizaciones colombianas. En efecto, la estructura no incorpora los procesos que se refieren al perfeccionamiento, al aprendizaje, a la innovación y a la búsqueda de flexibilidad.

Las estructuras predominantes son aptas para administrar el estancamiento, para la ejecución de las mismas operaciones repetitivas del pasado. La estructura reconoce lo obvio, lo tangible, lo más simple; pero las acciones que más profundamente determinan la capacidad competitiva de las organizaciones, lo más sutil, lo más complejo, es completamente ignorado: no existen órganos para administrar la flexibilidad ni la inteligencia institucional.

Vista la organización como un sistema de relaciones entre las personas que la forman, el diseño estructural se rige por los principios clásicos, que destacan las relaciones de autoridad y subordinación, y ponen de manifiesto la necesidad de delimitar funciones y responsabilidades como una condición necesaria para calificar los méritos individuales y asignar los premios y las sanciones.

En los últimos años las reformas a la estructura organizacional se han basado en uno o más de estos cuatro criterios de diseño:

- Lograr que la estructura se ajuste más estrictamente a la misión y a la estrategia.
- Reducir el número de niveles jerárquicos en busca de una estructura más plana.