Dirección de empresas

Ana María Castillo Clavero



PIRÁMIDE

Dirección de empresas

ANA MARÍA CASTILLO CLAVERO
CATEDRÁTICA DE ESCUELA UNIVERSITARIA EN EL ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
DE LA UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Dirección de empresas

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:
Miguel Santesmases Mestre
Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Ana María Castillo Clavero, 2018
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2018
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN digital: 978-84-368-4007-0

Índice

Presentación 13

PARTE PRIMERA
Fundamentos de dirección de organizaciones

1. Las organizaciones 17

1.1. Las organizaciones y su dirección 19
1.1.1. Qué son las organizaciones 19
1.1.2. Rasgos conceptuales de las organizaciones 20
1.1.3. Representación de la organización 21
1.2. La coordinación en las organizaciones 22
1.2.1. Coordinación y dirección 22
1.2.2. Mecanismos de coordinación 23
1.3. Grado de formalización de la organización 26
1.3.1. Organizaciones formalizadas: la burocracia 26
1.3.2. Organizaciones poco formalizadas: la adhocracia 28
1.3.3. Las organizaciones en la sociedad del conocimiento 29
1.4. Variables determinantes de la organización 31
1.4.1. El entorno 32
1.4.2. La dimensión técnica 34
1.4.3. La estrategia 36

2. La dirección de organizaciones 39

2.1. Concepto de dirección 41
2.1.1. Qué es ser directivo/a 41
2.1.2. Tipos de directivos 42
2.1.3. Niveles directivos 43

© Ediciones Pirámide

2.2. Caracterización del trabajo directivo 44
2.2.1. Funciones del proceso de dirección 44
2.2.2. Perspectiva de roles en el trabajo directivo 47
2.2.3. La naturaleza del trabajo directivo 49
2.2.4. Claves del desempeño directivo 50
2.3. Competencias gerenciales 51
2.3.1. Tipos de competencias directivas 52
2.3.2. Inteligencia emocional 54
2.3.3. La ética empresarial 57

3. Problemas y decisiones 63

3.1. Análisis y diagnóstico de problemas 65
3.1.1. Las decisiones como núcleo del trabajo directivo 65
3.1.2. Problemas y decisiones 66
3.1.3. El diagnóstico de problemas y la búsqueda de soluciones 67
3.1.4. La información en la organización 69
3.1.5. La jerarquía del conocimiento 70
3.2. El proceso de toma de decisiones 72
3.2.1. Condicionantes de la toma de decisiones 72
3.2.2. Etapas en la toma de decisiones 73
3.2.3. Racionalidad frente a intuición 75
3.2.4. Clases y características de las decisiones 76
3.3. Decisiones participativas 79
3.3.1. Toma de decisiones en grupo 79
3.3.2. Recomendaciones para mejorar las decisiones grupales 81
3.3.3. Participación de los subordinados en la decisión 83

4. El medio ambiente de la organización 87

4.1. El entorno general de la organización 89
4.1.1. Concepto de entorno 89
4.1.2. El análisis del entorno organizativo 89
4.2. El estudio del entorno general: el análisis PEST 91
4.2.1. Ambiente político-legal 91
4.2.2. Ambiente económico 92
4.2.3. Ambiente tecnológico o del conocimiento 93
4.2.4. Ambiente sociocultural 94
4.2.5. El medio ambiente natural 95
4.3. La empresa en el entorno internacional 96
4.3.1. El escenario global de los negocios 96
4.3.2. La internacionalización de la empresa 98
4.3.3. El entorno sociocultural en los contextos internacionales 102
4.3.3.1. Tamaño del contexto 102
4.3.3.2. Posesión del espacio 104
4.3.3.3. Foco de responsabilidad 105

© Ediciones Pirámide

4.3.3.4. Actitudes de las personas 106
4.3.3.5. Administración del tiempo 109

5. La estrategia de la organización 111

5.1. Concepto de estrategia 113
5.1.1. El análisis estratégico externo 114
5.1.2. El análisis estratégico interno 116
5.1.3. La matriz DAFO 119
5.2. Ventaja competitiva y modelo de negocio 120
5.2.1. La cadena de valor 120
5.2.2. La ventaja competitiva 122
5.2.2.1. El liderazgo en costes 123
5.2.2.2. La ventaja basada en la diferenciación 124
5.2.2.3. La especialización o segmentación del mercado 125
5.2.3. El modelo de negocio 126
5.3. Diseño de la estrategia 128
5.3.1. La formulación de la estrategia 128
5.3.2. Tipos de estrategias 131
5.3.2.1. El reloj estratégico 131
5.3.2.2. Estrategias según el vector de crecimiento 133

6. Empresa responsable 135

6.1. El papel de la empresa en el contexto socioeconómico 137
6.1.1. El origen de la responsabilidad social de la empresa 137
6.1.2. La razón de ser de la empresa 138
6.1.3. Resultados económicos y sociales 138
6.1.4. Partes interesadas en la organización 140
6.2. La responsabilidad social de la empresa 143
6.2.1. Un nuevo paradigma de la dirección 143
6.2.2. Concepto de responsabilidad social 144
6.2.3. La acción social y su relación con la responsabilidad social 147
6.2.4. Contenido de la responsabilidad social de la empresa 148
6.2.5. Áreas claves de la responsabilidad social de la empresa 150
6.3. La gestión social de la empresa 150
6.3.1. Carácter innovador de la responsabilidad social de la empresa 150
6.3.2. Implementación de la responsabilidad social de la empresa 152
6.3.3. La rendición de cuentas a la sociedad 152

PARTE SEGUNDA
Las funciones de la dirección

7. Planificación de la empresa 157

7.1. El proceso de planificación 159
7.1.1. Concepto y necesidad de la planificación 159

© Ediciones Pirámide

7.1.2. Elementos de la planificación ... 160
7.1.2.1. Finalidades ... 161
7.1.2.2. Productos de la planificación ... 164
7.1.2.3. Metodología ... 165
7.2. Desarrollo de la planificación ... 167
7.2.1. Fases de la planificación ... 167
7.2.1.1. Planificación estratégica ... 168
7.2.1.2. Planificación táctica y operativa ... 170
7.2.2. Planificación eficaz ... 171
7.2.3. La puesta en práctica de los planes ... 174
7.3. Categorías de planes ... 175
7.3.1. Alcance y niveles de la planificación ... 175
7.3.2. Otros tipos de planes ... 177

8. El control ... 179

8.1. El proceso de control ... 181
8.1.1. Concepto y finalidad del control ... 181
8.1.2. Planificación y control ... 182
8.1.3. Fases del control ... 184
8.2. El control en las organizaciones ... 185
8.2.1. Eficacia y eficiencia del control ... 185
8.2.2. El control y el comportamiento humano ... 187
8.3. El control de gestión ... 188
8.3.1. Los indicadores en el control ... 189
8.3.2. Control estratégico ... 191
8.3.3. El cuadro de mando integral ... 193
8.3.4. Técnicas de control de gestión ... 194
8.3.4.1. El control presupuestario ... 195
8.3.4.2. Otras técnicas de control ... 197

9. El diseño de la organización ... 199

9.1. El diseño organizativo ... 201
9.1.1. La función directiva de organización ... 201
9.1.2. Concepto de diseño organizativo ... 202
9.2. Decisiones de diferenciación y agrupación de actividades ... 204
9.2.1. Tipos de unidades organizativas ... 204
9.2.2. Departamentalización de enfoque interno ... 206
9.2.3. Departamentalización de enfoque externo ... 208
9.3. Decisiones de coordinación e integración ... 210
9.3.1. Conceptos previos ... 210
9.3.2. El diseño de la red de autoridad ... 211
9.3.2.1. La cadena de mando ... 211
9.3.2.2. La unidad de mando ... 212
9.3.2.3. El ángulo de control ... 213

© Ediciones Pirámide

9.3.2.4. El binomio centralización-descentralización 214
9.3.3. Complementos de coordinación 215
9.4. Diseño del sistema de comunicación 216
9.4.1. La organización como red de comunicación 216
9.4.2. Flujos y redes de comunicación 218
9.4.3. Comunicación y colaboración abierta 220

10. Tipos de estructuras organizativas 223

10.1. Configuraciones tradicionales 225
10.1.1. Estructuras básicas 226
10.1.1.1. Estructura simple o empresarial 227
10.1.1.2. Estructura funcional 228
10.1.1.3. Estructura de mercado simple 229
10.1.1.4. Estructura híbrida 229
10.1.2. La estructura matricial 231
10.1.3. La estructura divisional 233
10.2. Nuevas estructuras 236
10.2.1. Organización federal 236
10.2.1.1. El *keiretsu* 237
10.2.1.2. El *chaebol* 237
10.2.2. Estructura en red 238
10.2.3. Organización virtual 239
10.2.4. Estructura en trébol 240
10.3. Evolución de la estructura organizativa 241
10.3.1. Organizaciones flexibles y adaptables 241
10.3.2. Estructura y estrategia 242
10.3.3. El cambio organizativo 244

11. Liderazgo y comunicación 249

11.1. La dirección de personas 251
11.1.1. El equilibrio transaccional 252
11.1.2. Presunciones y comportamiento directivo 253
11.1.2.1. Teoría X y teoría Y de McGregor 253
11.1.2.2. Perfiles de administración de Rensis Likert 254
11.2. El liderazgo 255
11.2.1. Liderazgo y poder 257
11.2.2. Primeras teorías sobre el liderazgo 259
11.2.3. El liderazgo situacional 262
11.2.3.1. Modelo de Fiedler 263
11.2.3.2. Teoría del ciclo de vida 264
11.2.4. Enfoques actuales del liderazgo 265
11.2.4.1. Liderazgo transaccional y liderazgo transformador 265
11.2.4.2. El líder-*coach* 267
11.3. La comunicación en la empresa 268

© Ediciones Pirámide

11.3.1. El proceso de comunicación 269
11.3.2. Los medios de comunicación 270
11.3.3. Obstáculos a la comunicación 271
11.3.4. Habilidades de comunicación 273

12. La motivación 277

12.1. Fundamentos de la motivación laboral 279
12.1.1. Motivación, satisfacción y actitud 279
12.1.2. Principales motivadores 282
12.2. La investigación sobre motivación 286
12.2.1. La jerarquía de necesidades 286
12.2.2. Teoría bifactorial de la motivación 287
12.2.3. Motivadores aprendidos 288
12.2.4. Teoría de la equidad 289
12.2.5. Teoría de las expectativas 290
12.2.6. Teoría de la finalidad 292
12.3. La práctica de la motivación 292
12.3.1. Motivación intrínseca y extrínseca 293
12.3.2. Técnicas de motivación 294
12.3.2.1. Recompensas económicas y materiales 295
12.3.2.2. La participación 297
12.3.2.3. El reconocimiento 297
12.3.2.4. La delegación 298
12.3.2.5. Enriquecimiento del trabajo 300
12.3.2.6. El empoderamiento *(empowerment)* 301
12.3.2.7. Dirección por objetivos 302
12.3.2.8. Técnicas mixtas de motivación 303

Bibliografía 305

© Ediciones Pirámide

Presentación

Uno de los mayores contratiempos que sufrimos quienes nos dedicamos a la docencia, incluso en esta era donde parece que todo queda registrado y publicado, es el carácter efímero y volátil de nuestro trabajo. Impartir una clase deja, con suerte, solo un leve rastro en la memoria de aquellos estudiantes que asistieron, atendieron las explicaciones y llegaron a tomar algunas notas. A veces, uno siente que ha tenido un día afortunado y que ha logrado transmitir lo esencial del mucho o poco conocimiento de que dispone, pero lamenta que ese trabajo bien conseguido no tenga más trascendencia, que no se pueda «guardar» para poder usarlo en un futuro o compartirlo con más personas. Una clase son palabras y las palabras, como sabemos, se las lleva el viento.

Yo creo que esa es una de las principales razones por las que los profesores escribimos libros de texto, manuales y publicaciones de divulgación: no tanto por su valor a efectos académicos, ya que este tipo de publicaciones no se consideran fruto de la investigación, sino por su valor como registro y sedimento de una vida dedicada a la docencia: un libro de texto es el poso de muchos años de trabajo en el aula y fuera de ella, de reflexión sobre cómo transmitir conceptos complejos, de búsqueda de ejemplos para ilustrar la teoría, de elaboración de respuestas claras y comprensibles a dudas que los estudiantes plantean, de creación de actividades que contribuyan a poner en práctica lo aprendido... Y ese es en gran medida el objetivo de este libro, que representa la cuarta entrega en la materia de dirección de empresas, desde nuestra primera obra en Ediciones Pirámide, allá por 1999, realizada en colaboración con otros colegas, alguno ya desgraciadamente desaparecido: poner por escrito, darle permanencia a lo que cada día explicamos en el aula, recoger y filtrar las nuevas aportaciones a la disciplina y, sobre todo, hacerlo con un lenguaje cada vez más sencillo y comprensible. La intención de esta obra ha sido hacer un libro que sirva de apoyo a la docencia, que ayude a que las clases sean más productivas al no tener que tomar apuntes y permitir entablar un diálogo profesor-alumno que facilite que el aprendizaje sea mucho más efectivo.

© Ediciones Pirámide

Por otra parte, la materia objeto del libro, la dirección de empresas y, en general, de organizaciones, es una disciplina que aparece en muchas titulaciones del área económica, de empresa, de relaciones laborales, de turismo, de ingenierías, etc., porque es un tipo de conocimiento de esa categoría que hoy llamaríamos transversal, de utilidad prácticamente universal: todos tenemos vida, familia, patrimonio, proyectos, negocios, equipos, grupos, organizaciones o recursos que administrar, y para conseguir hacer el uso más productivo posible de esos recursos que la sociedad nos «presta» es fundamental disponer de los conocimientos y metodologías propios de la gestión, que es lo que esta obra intenta ofrecer.

Pero como la gestión no es algo fácil, donde puedan darse recetas y técnicas que funcionen en todo momento, la finalidad fundamental de la formación en este campo debe ser la de estimular en los estudiantes la capacidad de detectar, analizar y resolver problemas, desarrollando discernimiento, criterio propio, capacidad para comprender e interpretar la realidad y actuar sobre ella de la manera más efectiva posible. Y eso incluye no solo la búsqueda de buenos resultados en el aspecto económico, sino, sobre todo, la habilidad de combinar lo material y lo social en la persecución del bienestar para uno mismo y para todos los que nos rodean.

Ana María Castillo Clavero
Catedrática de Escuela Universitaria de Organización de Empresas.
Universidad de Málaga, Málaga, junio de 2018

© Ediciones Pirámide

PARTE PRIMERA
Fundamentos de dirección de organizaciones

1 Las organizaciones

SUMARIO

1.1. Las organizaciones y su dirección.
1.2. La coordinación en las organizaciones.
1.3. Grado de formalización de la organización.
1.4. Variables determinantes de la organización.

OBJETIVOS

Al finalizar el estudio de este capítulo el alumno deberá ser capaz de:

— Conocer el concepto y los rasgos definitorios de las organizaciones, saber discernir qué es una organización y qué no lo es y poder identificar las organizaciones más importantes en las que interactúa en su vida cotidiana.
— Entender qué es la coordinación, conocer sus mecanismos básicos y ser capaz de encontrar ejemplos en la vida práctica que los ilustren.
— Familiarizarse con la idea de formalización y con las características de las organizaciones formales y poco formales.
— Conocer las variables que caracterizan a la organización y entender la forma en que influyen en su diseño y funcionamiento.

1.1. LAS ORGANIZACIONES Y SU DIRECCIÓN

1.1.1. Qué son las organizaciones

Las **organizaciones** son grupos permanentes y estables creados con una finalidad. Para ello se dotan de una estructura social interna que define una forma de repartir el trabajo y una autoridad que lo coordina. Las organizaciones interactúan con el medio externo, por lo que son sistemas abiertos, ya que necesitan obtener recursos del entorno y asegurarse que, cuando devuelven al mismo los productos que generan, estos van a ser aceptados. Como resultado de estos intercambios continuos de insumos y productos con el entorno, las organizaciones afectan al medio y son influidas por él.

Nuestra sociedad puede ser vista como un complejo mosaico de organizaciones, que se ocupan de realizar innumerables actividades que son necesarias para el desarrollo de la vida de las personas. Las organizaciones son producto del aprendizaje humano, una combinación de inteligencia y experiencia, como resultado de la convicción de que ciertas metas requieren un esfuerzo colectivo que solo se puede obtener mediante la unión de las personas y la cooperación, y es precisamente a través de las organizaciones donde puede hacerse realidad (Castillo y Cubeiro, 2015).

Puede afirmarse por tanto que el avance de la humanidad ha dependido sustancialmente de su capacidad de crear y hacer funcionar eficazmente un gran número y variedad de organizaciones y, de hecho, cuanto más desarrollada y compleja es una sociedad, más numerosas, diversas y complejas son sus organizaciones.

Contar con organizaciones bien construidas y bien gestionadas es vital para el desarrollo: el progreso social depende en gran medida del buen funcionamiento de las organizaciones que forman una sociedad; cuanto más variadas, complejas

© Ediciones Pirámide

y especializadas sean las organizaciones de un país, se podrán llevar a cabo empresas más grandes y más ambiciosas (Castillo y Cubeiro, 2015). Y sobre todo, cuanto mejor gestionadas estén, mayores serán los resultados que se pueden obtener con los medios disponibles: el nivel de bienestar de una sociedad no depende tanto de la disponibilidad de recursos, como de la buena gestión de los mismos. Peter Drucker afirmaba que no existen países desarrollados y subdesarrollados, sino países administrados y subadministrados (Drucker, 1968).

De ahí la importancia y la necesidad de conocer y dominar la dirección: las organizaciones son cada vez más grandes y complejas y necesitan multitud de personas para ser gestionadas. Desde los niveles más bajos a los más elevados, las organizaciones canalizan infinidad de procesos de decisión mediante los que se asignan los recursos de una sociedad, y de la calidad técnica pero también ética de estos procesos depende que se produzcan resultados y que ello redunde en el bienestar común.

1.1.2. Rasgos conceptuales de las organizaciones

De acuerdo con la definición anterior, las organizaciones se caracterizan por poseer ciertos rasgos o notas conceptuales, que serían las siguientes:

- Es un grupo definido de personas, ya que se puede distinguir entre miembros y no miembros.
- Orientado a un fin común, que constituye su razón de existir y para la que han sido creadas.
- Con una existencia ininterrumpida y vocación de permanencia en el tiempo.
- Cuyos miembros desarrollan actividades y tareas diferenciadas según una lógica que busca eficacia y eficiencia.
- Que necesita de una coordinación explícita y deliberada, es decir, una dirección consciente.
- Dotado de una jerarquía de autoridad y un reparto de responsabilidades visible en su estructura organizativa.
- Que interactúa con el ambiente externo, ya que es un sistema abierto y depende del entorno para su continuidad y desarrollo.

Dentro de la gran diversidad de organizaciones que existen, una de las más significativas es la **empresa,** una organización que desarrolla actividades económicas y cuyos fines también son económicos. Podemos definirla como una organización que agrupa personas, capital y conocimiento para desarrollar una actividad económica con fines lucrativos (Torres y Castillo, 2009).

© Ediciones Pirámide

La importancia de la empresa no solo radica en que es la unidad productiva elemental del sistema económico, sino además, y muy especialmente, en el hecho de que es en su seno donde se han desarrollado la mayoría de las herramientas y técnicas de dirección que se utilizan en la gestión de todo tipo de organizaciones. Por eso se emplean frecuentemente de forma bastante indistinta e intercambiable los términos «empresa» u «organización».

1.1.3. Representación de la organización

Cuando se desea representar gráficamente una organización, se utiliza una herramienta llamada organigrama: el **organigrama** es una representación convencional, objetiva y comprensible de la organización, una especie de mapa o plano de la estructura formal.

El organigrama se compone de cuadrículas, que representan los puestos, unidades u órganos, y de líneas, que representan las relaciones entre ellos. Puede incluir el detalle de los cargos y puestos de trabajo y de las personas que los ocupan. Generalmente, solo refleja los niveles superiores, sin llegar hasta los puestos operativos, salvo en el caso de organizaciones muy pequeñas.

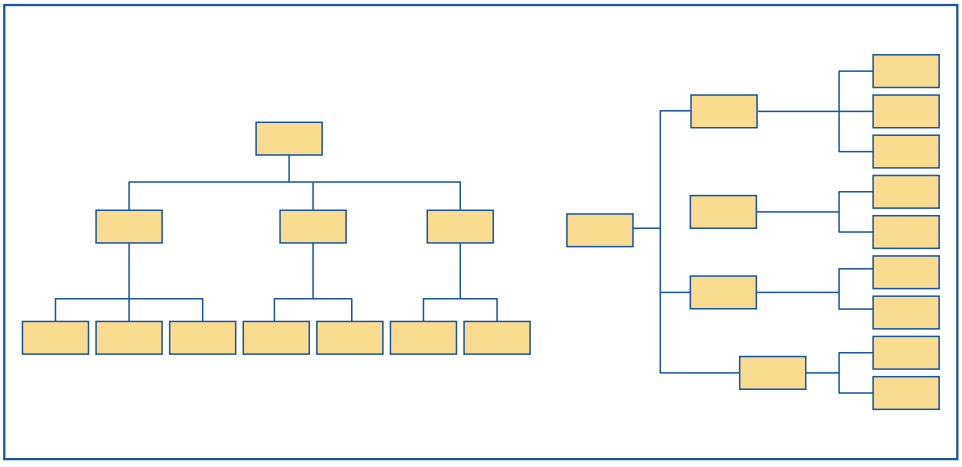

Figura 1.1. Organigramas vertical y horizontal.

El organigrama proporciona mucha información acerca de las características de una organización, como su tamaño, actividad, complejidad, e incluso da idea de su cultura y estilo, ya que las denominaciones de los puestos, el estatus de los órganos y de los cargos son reveladores de muchos de estos aspectos. Además, el organigrama refleja los criterios usados para repartir las tareas, los órganos de

© Ediciones Pirámide

decisión, el número de niveles de la jerarquía, los canales formales de comunicación, las funciones prioritarias y las actividades operativas y auxiliares.

En el ámbito de la gestión, saber «leer» y representar organigramas es necesario, tanto para reflejar de forma fidedigna la estructura de la empresa, como para comprender y aprehender todo lo posible de su naturaleza y forma de trabajar.

Hay varios tipos de organigramas, de los cuales los más importantes son dos, que aparecen representados en la figura 1.1:

— El *organigrama vertical,* que toma la forma de una pirámide, donde la alta dirección es el vértice y se representan hacia abajo los niveles sucesivos. Visualmente, este tipo de representación pone el énfasis en la autoridad, que se sitúa en el centro y arriba, siendo lo primero que llama la atención.
— El *organigrama horizontal,* que es similar al vertical, pero girado 90° hacia la izquierda, donde se sitúa la autoridad más elevada y de ahí hacia la derecha se suceden los órganos, por lo que esta representación da más visibilidad a las funciones, que se plasman en el centro de la imagen.

Otros tipos de organigramas, como los circulares o los que toman la forma de constelaciones, son menos utilizados en la práctica.

1.2. LA COORDINACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

1.2.1. Coordinación y dirección

Uno de los principales elementos del concepto de organización es la coordinación. Toda organización requiere una coordinación racional para el desarrollo de sus actividades, que garantice el uso eficiente de los recursos y la consecución de sus fines.

La **coordinación** se asocia al concepto de dirección, también llamada administración, gerencia, gestión o *management,* que es el conjunto de actividades que es necesario desarrollar en la organización para asegurar el logro de los objetivos, haciendo posibles la integración y convergencia de los esfuerzos de sus miembros, es decir, la armonización de personas y recursos para alcanzar las metas comunes.

La **dirección** se encarga de captar y aplicar de la forma más conveniente los medios necesarios para obtener los resultados deseados, lo que solo es posible haciendo que la combinación de factores produzca un resultado sinérgico, esto es, superior a la suma de sus rendimientos individuales.

En términos de análisis económico, como explica el enfoque de los costes de transacción, la organización aparece como un mecanismo de asignación de recursos alternativo al mercado, donde la mano visible del gerente o empresario sustituye a la mano invisible del mercado en el proceso de asignación eficiente de recur-

© Ediciones Pirámide

sos, presentando ventajas frente al mercado bajo ciertas condiciones. Al contrario que en el mercado, donde es el sistema de precios, mediante el libre juego de las leyes de la oferta y la demanda, el que determina cómo se asignan los recursos, en la organización es la dirección la que decide qué, cuánto y cuándo producir, realizando la función de asignación a través de la jerarquía (Rastrollo, 2003: 109).

Por tanto, las organizaciones existen porque proveen al sistema económico de un recurso fundamental, como es la dirección, es decir, la coordinación. Recordemos la idea de Marshall, cuando considera que la función del empresario es proveer control, y que ello constituye en sí mismo un cuarto factor de producción, adicional a la tierra, el trabajo y el capital. Esta necesidad de que exista una dirección explícita se concreta en una idea clave, que es la *universalidad de las organizaciones respecto a la administración* (Kliksberg, 1979), idea que tiene dos derivadas:

— En primer lugar, que la dirección es necesaria para coordinar cualquier organización, sea del tipo que sea, lucrativa o no lucrativa, grande o pequeña, pública o privada.
— En segundo lugar, que, en lo esencial, la tarea directiva o de gestión es muy semejante en toda clase de organizaciones, ya que consiste en administrar recursos para obtener unos resultados.

Volveremos sobre esta idea en el capítulo segundo, donde se estudiará más ampliamente el concepto de dirección y las características del trabajo directivo.

1.2.2. Mecanismos de coordinación

Una organización es un grupo y dentro del mismo hay diversas tareas que realizar, que son asignadas a diferentes órganos y personas. Pero el mero hecho de repartir el trabajo obliga a coordinarlo, para asegurar que la tarea de la organización funciona como un todo integrado.

Coordinar consiste en aunar, armonizar, integrar los esfuerzos de todos los que forman la organización, para que las actuaciones de unos elementos no entren en colisión con las de otros o con las metas generales. Coordinar equivale a acompasar para actuar al unísono, integrando los esfuerzos de diferentes personas para asegurar que todos converjan hacia los objetivos y no se contrapongan.

¿Cuáles son las formas en que es posible coordinar? De acuerdo con Mintzberg (1999: 276-278), existen seis *mecanismos básicos de coordinación* que son utilizados comúnmente en las organizaciones y que, en orden de complejidad creciente, serían los siguientes:

— *Adaptación mutua:* coordina mediante la comunicación voluntaria, informal y directa entre los empleados; es el medio más básico pero también el más eficaz, por su flexibilidad, ya que puede utilizarse en las situaciones

© Ediciones Pirámide

más simples así como en las más complejas e inciertas. Se emplea en todas las organizaciones, aunque con diferente intensidad según las circunstancias. Sin embargo, tiene limitaciones cuando el número de personas que han de coordinarse crece, ya que se incrementa exponencialmente el volumen de posibles interacciones.

— *Supervisión directa:* consiste en coordinar a través de una jerarquía, de forma que una persona se hace responsable del trabajo de otras y las coordina usando la autoridad. El supervisor establece un plan de trabajo que incluye la coordinación necesaria, centralizando el flujo de información, lo que reduce el número de interacciones entre los empleados, que no necesitan hablar entre ellos, sino únicamente seguir las órdenes. Pero también presenta limitaciones cuando los subordinados son numerosos, ya que exige muchas interacciones entre el jefe y los empleados.

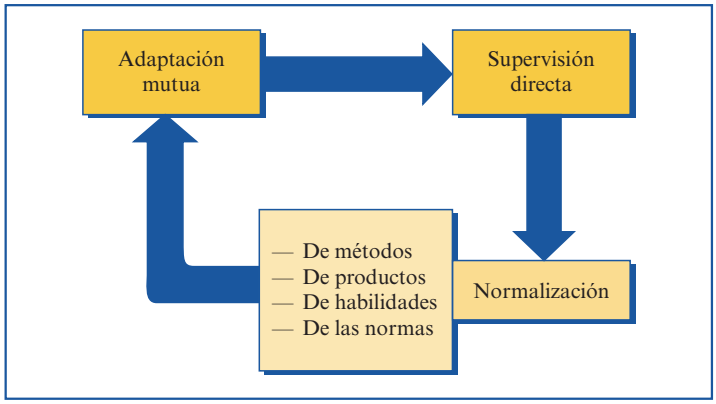

Figura 1.2. El *continuum* de los mecanismos de coordinación. [FUENTE: Basado en Mintzberg (1999).]

— *Normalización de métodos de trabajo:* normalizar significa ajustar algo a una norma, a un estándar, de ahí que la normalización de métodos de trabajo consista en especificar y programar todas las operaciones que componen una tarea, creando un método racional y eficiente que debe ser usado por todos. Esto permite asignar al empleado una tarea ya definida en sus operaciones, materiales y tiempo, de forma que se obvia la necesidad de comunicación informal y se reduce al mínimo la de supervisión directa. Su máxima expresión se encuentra en la producción en cadena. La limitación de esta fórmula está en que no todas las tareas son tan previsibles como para que se puedan normalizar de antemano y en que la excesiva especialización produce trabajos sin contenido ni significado para el trabajador, lo que mina su motivación.

© Ediciones Pirámide

— *Normalización de productos:* consiste en fijar de antemano los resultados deseados del trabajo y puede combinarse con la normalización de métodos, ya que mientras esta especifica cómo hay que realizar el trabajo, la normalización de productos solo establece el resultado requerido, sin entrar en cómo alcanzarlo. Se usa cuando hay una imposibilidad práctica de normalizar el trabajo porque la actividad sea variable o incierta, porque se realice en un momento o lugar distinto, porque sea costoso normalizar sus pasos, o porque admita múltiples maneras válidas de hacerla. En este mecanismo se basa la dirección por objetivos, que premia el logro de resultados, sin entrar a valorar cómo se han alcanzado.

— *Normalización de habilidades:* en determinadas actividades el trabajo es muy complejo y puede ofrecer resultados dispares incluso con la ejecución más competente; también puede ocurrir que las situaciones que pueden darse admitan tantas combinaciones que sea imposible preverlas, por lo que no es posible normalizar los métodos ni los resultados; en tal caso, la coordinación se consigue trasladando esa responsabilidad al empleado, para lo que hay que entrenarlo previamente en el manejo de situaciones complejas, formándolo como profesional, para que sea capaz de resolver por sí mismo de forma eficaz, conforme a unos principios técnicos, deontológicos y profesionales. Es muy habitual en las profesiones facultativas y en las organizaciones que amparan a estos profesionales, como en la medicina, la educación, la administración de justicia, la universidad, etc.

— *Estandarización de las normas:* va más allá que la normalización de habilidades y consiste en normalizar a través de las convicciones; se da cuando los miembros de la organización comparten un conjunto de creencias y valores comunes, que les unen y guían su comportamiento de forma consecuente hacia los objetivos. Así ocurre con los miembros de las organizaciones normativas, como las políticas, religiosas, sindicales, de voluntariado, y también en ciertas empresas que implantan una cultura fuerte, donde los participantes desarrollan un compromiso basado en convicciones, creencias y valores que les orientan sobre cómo conducirse sin necesidad de supervisión estrecha.

Los mecanismos de coordinación forman un ciclo, una secuencia de complejidad creciente que va de la adaptación mutua y evoluciona hacia la normalización de métodos, productos, habilidades y normas. Pero esta secuencia no es lineal sino cíclica, ya que cuando todos los mecanismos formales resultan insuficientes para coordinar, se vuelve a la adaptación mutua, como ocurre en situaciones de crisis, emergencia o de enorme complejidad.

Finalmente, también hay que señalar que el uso de cada mecanismo no excluye el de los demás, ya que en todas las organizaciones coexisten la mayoría, aunque alguno suela ser el predominante.

© Ediciones Pirámide

1.3. GRADO DE FORMALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Los mecanismos de coordinación se usan con diferente intensidad y en combinaciones variables en todas las organizaciones, como hemos señalado antes: normalmente coexisten, aunque por diversas circunstancias hay algunos que prevalecen por encima de otros. El uso gradual de los mecanismos de coordinación es visible en el proceso que experimentan las organizaciones conforme maduran y crecen, ya que van usando cada vez mecanismos más elaborados, lo que redunda en una mayor racionalidad, pero también limita la innovación y la creatividad.

Cuando se habla del **grado de formalización** de una organización, se hace referencia precisamente a eso, ya que la formalización es una característica de las organizaciones que refleja la mayor o menor abundancia de reglas y principios establecidos para regular el comportamiento de los participantes, haciéndolo más previsible y ordenado.

En esta cuestión, las organizaciones pueden moverse entre dos situaciones extremas, representadas por dos modelos: el sistema altamente formalizado o mecánico, que corresponde a la burocracia, y el sistema orgánico o flexible, de baja formalización, para el cual se suele admitir la denominación de adhocracia (Mintzberg, 1999).

1.3.1. Organizaciones formalizadas: la burocracia

Aunque el término «burocracia» evoca algo negativo, técnicamente es el que responde al concepto «organización formalizada», donde los cargos, la autoridad y la responsabilidad, las tareas y los procedimientos están perfectamente definidos y asignados con arreglo a una rutina inflexible. La burocracia se caracteriza por ser objetiva e impersonal, con procedimientos y reglas fijos, racionales y conocidos, trato uniforme e igual para todos.

Históricamente, la burocracia supuso un avance importante en la organización, ya que introdujo orden, lógica y eficacia, desterrando el personalismo, la arbitrariedad y el abuso que predominaban en las prácticas administrativas anteriores. La burocracia es a la gestión lo que el taylorismo (la racionalización del trabajo a través de la administración científica) fue para la producción industrial (Castillo y Cubeiro, 2015).

Los inconvenientes surgen cuando las características del sistema burocrático se convierten en fines en sí mismos y el procedimiento, la forma o la rutina se anteponen al problema que hay que resolver (Aguirre, Castillo y Tous, 1999), cuando se olvida lo que debe ser la misión de la organización en beneficio de los métodos. Entre los aspectos negativos de la burocracia, hay que señalar:

— Una escasa sensibilidad a las demandas de los usuarios que se salgan de las catalogadas.
— Dificultad para amoldarse a nuevas exigencias del entorno.

© Ediciones Pirámide

— Comportamiento rígido de los empleados, que se adhieren estrictamente a las obligaciones formales del puesto.
— Pérdida de iniciativa, espontaneidad y despilfarro del talento creativo.
— Falta de colaboración entre personas y departamentos.
— Adhesión ritual a las rutinas y procedimientos.

En definitiva, se da una sacralización de los procedimientos y las normas, que se vuelven inviolables, aunque no funcionen.

Mintzberg (1988) distingue dos tipos de sistemas burocráticos: la burocracia maquinal y la burocracia profesional.

La **burocracia maquinal** es la clásica que se da en empresas con actividades repetitivas y rutinarias, que aplican métodos de trabajo normalizados, creando un sistema que funciona como una máquina, por lo que también se les llama mecánicos. Como ejemplos encontramos las empresas de producción en serie, las compañías de seguros y bancos, las cadenas de restaurantes de comida rápida y otras muchas franquicias, las oficinas de la administración pública, el ejército, etc. (Castillo y Cubeiro, 2015).

Las burocracias maquinales se caracterizan por usar mucho la *normalización de métodos de trabajo,* unida a la comunicación formal y casi siempre escrita. Se trata de organizaciones muy centralizadas, con una jerarquía extensa que ejerce estrecho control sobre los subordinados, ya que pretenden asegurar que todos se comportan de forma previsible. Es adecuada para organizaciones maduras, que realicen operaciones repetitivas a gran escala y se muevan en entornos sencillos y estables (Mintzberg, 1988: 357; De la Fuente et al., 2002: 369-371).

La **burocracia profesional** se da en organizaciones cuyo flujo de operaciones es grande pero diverso y complejo al mismo tiempo, lo que dificulta la supervisión directa y la normalización de métodos; en tal caso, hace falta racionalizar, pero también descentralizar, por lo que se da autonomía a los trabajadores, de forma que el trabajo es controlado directamente por los profesionales que lo ejecutan. Así, los empleados están capacitados para ser quienes categorizan los problemas y los resuelven según su criterio, sin seguir un manual y sin tener que consultar a su superior.

El mecanismo de coordinación principal es por tanto la *normalización de habilidades*. Pero la coordinación, además de provenir de la normalización de habilidades, se apoya también en la normalización de productos, ya que se evalúa por resultados, y algo en la normalización de métodos, sobre todo para el registro de información, el aseguramiento de la calidad y el control de trabajo.

Esta clase de organización es habitual (Castillo y Cubeiro, 2015) en muchos servicios públicos como la sanidad (centros de salud, hospitales), la educación (colegios, institutos, universidades), la administración de justicia, etc., y también en otros servicios profesionales públicos y privados que se prestan de forma masiva (servicios jurídicos, gestorías, asesorías, formación, etc.).

© Ediciones Pirámide

Como características principales tiene el que la jerarquía es más bien reducida, sus empleados son especialistas cualificados que gozan de gran autonomía y criterio para trabajar dentro de las normas de su profesión (De la Fuente et al., 2002: 374-377), conforme a criterios de profesionalidad y deontología muchas veces marcados por entidades externas o superiores (colegios profesionales, academias, agencias de acreditación, etc.).

1.3.2. Organizaciones poco formalizadas: la adhocracia

Frente a la rigidez de la burocracia, la adhocracia es un sistema de organización que se dota de gran flexibilidad para poder innovar y adaptarse a los cambios, como un organismo vivo, por lo que a estos sistemas se les llama también orgánicos. La **adhocracia** es un sistema con mínima formalización del comportamiento. La escasez de reglas y normas facilita el comportamiento poco formalizado de los empleados, para que desarrollen iniciativas y se fomente la comunicación en todas direcciones, el juicio crítico y la creatividad, de forma que el sistema se caracteriza por su gran flexibilidad y capacidad de cambio para adaptarse a nuevas exigencias externas.

Es adecuada para las actividades donde se necesita innovar, para lo cual hay que combinar equipos interdisciplinarios capaces de trabajar en proyectos diversos y crear soluciones originales. Como innovar significa romper con las pautas establecidas, la organización innovadora no puede usar la normalización porque encorsetaría el comportamiento de sus miembros e inhibiría la creatividad.

La adhocracia (Hampton, 1989: 271; Mintzberg, 1988: 480; De la Fuente et al., 2002: 383-385) obtiene coordinación de la *adaptación mutua,* ya que favorece la iniciativa, la creatividad y la espontaneidad, permitiendo el libre flujo de información, el intercambio de ideas, la crítica constructiva y la cooperación.

Para lograr esa fluidez, hay una mínima jerarquía y diferencias de estatus (escasa distancia al poder), así como una gran descentralización operativa de las personas y de los equipos, que gozan de autonomía. Los empleados son personas muy cualificadas en su campo, que se integran en equipos, pues el equipo es la unidad típica de organización, en vez del departamento; según eso, las tareas y responsabilidades son cambiantes, conforme exija cada proyecto, y la autoridad no es permanente, ya que se puede ser líder en un proyecto y subordinado en otro, porque la autoridad se basa en el poder del conocimiento, en la preparación y en la experiencia adecuada a cada proyecto.

Al ser una organización flexible, en proceso de cambio permanente, es adecuada para entornos muy dinámicos. Cabe distinguir dos tipos de organizaciones adhocráticas (Mintzberg, 1988):

— La **adhocracia operativa** es la que actúa en el mercado, realizando una actividad innovadora para sus clientes. Suele coexistir con burocracias profesionales que realizan el mismo trabajo de forma estandarizada, por lo que

© Ediciones Pirámide

no pueden atender los casos atípicos. Son ejemplos de adhocracia operativa las agencias de publicidad creativa, las clínicas especializadas, los grupos de investigación científica, los gabinetes de diseño, las empresas de I+D, etc.

— La **adhocracia administrativa** no constituye una organización autónoma, sino que está inserta en una organización mayor, desarrollando proyectos al servicio de la misma. Es el caso de las unidades de I+D en las grandes compañías, de los equipos dedicados a la puesta en marcha de nuevos proyectos, de los departamentos de publicidad y relaciones públicas de las empresas, etc.

1.3.3. Las organizaciones en la sociedad del conocimiento

La revolución tecnológica producida por la generalización y extensión de las TIC ha traído consigo un efecto trascendental, que diferencia a la sociedad actual de todas las anteriores: así como en la era agrícola el principal recurso para producir era la tierra y el trabajo, y en la sociedad industrial el recurso principal era el capital, en forma de instalaciones y maquinaria, en la sociedad actual esto se ha invertido, y es el conocimiento el principal recurso que determina la competitividad de una organización.

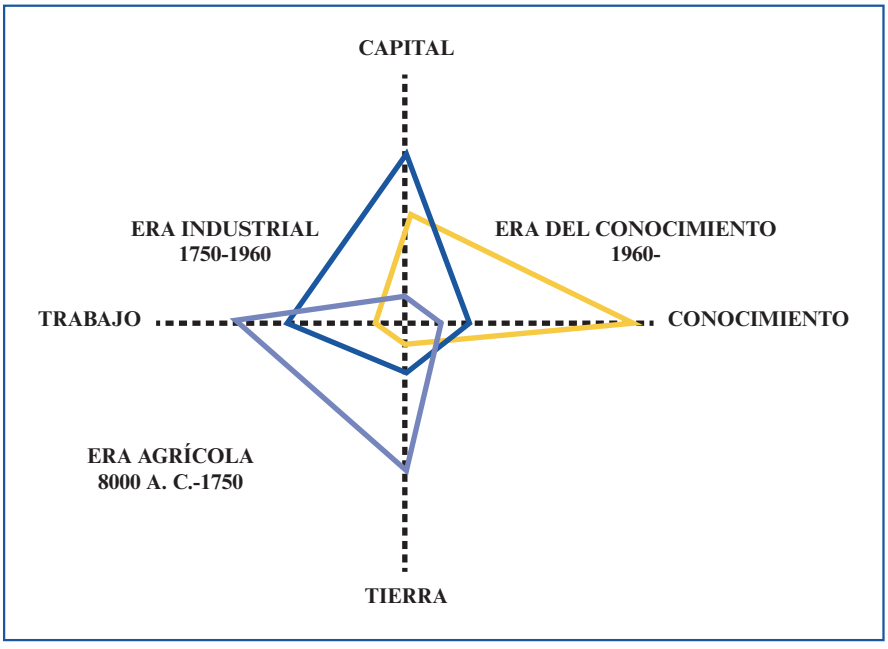

Figura 1.3. Peso relativo de los factores de producción en cada era. (FUENTE: adaptado de Gorey y Dobat, 1996.)

© Ediciones Pirámide

Las TIC permiten salvar las restricciones de tiempo y lugar, mantener el comercio y las finanzas operativas las veinticuatro horas del día y desarrollar actividades en lugares lejanos sin perder en ningún momento su control. Los empleados pueden trabajar desde cualquier lugar y los datos que la empresa necesita para operar le llegan de forma inmediata desde los confines del mundo. La materia prima básica con la que se trabaja es la información.

De ahí que pueda afirmarse que en la economía actual la riqueza está cada vez más asociada a la capacidad de creación y gestión de elementos de carácter intangible, que se engloban bajo la etiqueta de **conocimiento** (Cañibano et al., 2002), por lo que puede afirmarse que las empresas más competitivas son las más hábiles en obtener y aplicar el conocimiento en sus actividades. El conocimiento puede plasmarse en forma de diseño, originalidad, calidad, buen hacer, capacidad de coordinación, innovación, servicio, reputación o imagen.

La **sociedad del conocimiento** se caracteriza por la prioridad de los recursos intangibles como base de la competitividad, pues son las empresas que mejor operan con el conocimiento las que tienen más oportunidades de desarrollarse con éxito. En este aspecto, el estudio del capital intelectual en sus diferentes componentes (capital humano, capital organizativo y capital relacional) es fundamental, ya que hoy en día es en el conocimiento donde se asientan los principales fundamentos de la ventaja competitiva.

Sin embargo, ninguna empresa posee todo el conocimiento necesario para llevar a cabo su actividad, ni siquiera a un nivel elemental. Para poder operar, las empresas y las organizaciones necesitan gran cantidad y variedad de conocimientos, y lo pueden obtener de varias fuentes (Castillo y Cubeiro, 2015):

— *Capital humano:* se puede adquirir conocimiento contratando a personas que lo posean de antemano, para lo que hace falta que el sistema educativo las haya formado eficazmente, a través de la formación profesional, la universidad, las escuelas de negocios o la inserción profesional.

— *Compra externa:* también se puede adquirir el conocimiento a otras organizaciones que lo tengan o puedan crearlo, por ejemplo mediante la compra de patentes, *royalties* o derechos de explotación, encargando su producción a otras instituciones, empresas o centros de investigación, para lo cual debe existir un sistema de ciencia y tecnología consolidado.

— *Generación interna:* produciendo la empresa por sí misma el conocimiento que necesita, lo que requiere fuertes inversiones, personal capacitado para la investigación y desarrollo y unos plazos de tiempo suficientes para llevarlo a cabo.

Pero para generar conocimiento internamente deben darse ciertas condiciones organizativas: la creación de conocimiento requiere que las personas compartan información e ideas y que se sientan cómodas en la organización y comprometi-

© Ediciones Pirámide

das con ella. El *trabajador del conocimiento* es un profesional experto en un campo determinado, que es capaz de integrarse en equipos diversos y multidisciplinares para trabajar en proyectos que requieren pensar de forma no lineal, es decir, innovar. Por eso no se le puede someter a normas y reglamentos que encorsetarían su espontaneidad e imaginación e inhibirían su creatividad.

Por eso, el hábitat natural del trabajador del conocimiento (Castillo y Cubeiro, 2015) es la adhocracia, ya que es la organización que posee el caldo de cultivo apropiado para su desarrollo. Se trata de una organización donde se trabaja en equipo y se comparten ideas y conocimiento, mediante una coordinación basada en la adaptación mutua. El órgano característico no es el departamento sino el equipo *ad hoc,* una agrupación de las personas más adecuadas para cada proyecto, que trabajan temporalmente juntas hasta su conclusión.

El equipo es coordinado por el profesional más cualificado para esa misión, que puede asumir el liderazgo en un proyecto y un papel subordinado en otro, por lo que la autoridad no es permanente, como tampoco los equipos. La jerarquía es mínima y los niveles de poder son pocos, ya que se espera un funcionamiento democrático e igualitario donde todos participen y aporten sin coartarse. Por eso mismo, los equipos gozan de gran autonomía y trabajan de forma descentralizada, siendo evaluados por sus resultados. De esta forma, se da protagonismo al conocimiento como principal *input* en el proceso de creación de valor.

1.4. VARIABLES DETERMINANTES DE LA ORGANIZACIÓN

El enfoque actual de la gestión considera que no existen soluciones óptimas e inmutables a los problemas organizativos y empresariales. Eso se traduce en la convicción de que no hay un tipo de organización perfecta, que convenga a toda empresa, del mismo modo que no hay una estrategia que siempre sea mejor que otra o que no existe un estilo de liderazgo que funcione en todas las ocasiones: todo es relativo, todo depende de una serie de circunstancias que pueden aconsejar en un momento dado una cosa y, en otro momento, la contraria.

Por eso, la finalidad de la investigación en gestión se orienta, más que a encontrar o diseñar metodologías y modelos de dirección óptimos, a identificar cuáles son esas circunstancias o condicionantes que influyen en la gestión y de qué forma lo hacen. A ese conjunto de condicionantes es a lo que se denomina **variables determinantes de la organización** y son el ambiente, la tarea y tecnología y la estrategia.

Estas variables podemos contemplarlas según el grado es que es posible controlarlas por parte de la empresa, de forma que podemos hablar de *variables independientes* (el entorno, que no se puede controlar), *variables intermedias* (la tarea y tecnología, que en parte viene dada y en parte se puede configurar) y *variables dependientes* (la estrategia, que es la respuesta que la organización da a los retos ambientales). Estudiaremos a continuación brevemente cada una de ellas.

© Ediciones Pirámide

1.4.1. El entorno

Como sistemas abiertos, las organizaciones dependen de su medio, de ahí la importancia de conocer el entorno organizativo, ya que todo lo que una empresa hace no deja de ser una respuesta a los desafíos del medio. La caracterización del entorno es necesaria para conocer cómo es y cómo evolucionará el marco en el que una organización desenvuelve su actividad, ya que el ambiente es fuente de incertidumbre para la organización, que ha de diseñar las herramientas administrativas de forma que pueda hacer frente a esa incertidumbre en el proceso de consecución de sus objetivos.

El **medio ambiente o entorno** está constituido por todos aquellos elementos, agentes y organizaciones que, estando fuera de la empresa, pueden tener alguna influencia directa o indirecta sobre el desarrollo de sus actividades. Más específicamente, se trataría de aquellos factores externos que la organización no puede controlar (Navas y Guerras, 2012).

El estudio del entorno se realiza a través del análisis de una serie de variables que permiten definir el denominado **grado de incertidumbre ambiental** (Mintzberg, 1988; De la Fuente et al., 1997: 267-269; Navas y Guerras, 2012: 114):

TABLA 1.1

Variables en la caracterización del entorno

Variables	***Tipos de entorno***	
Grado de estabilidad	Estable	Dinámico
Grado de complejidad/diversidad	Simple/integrado	Complejo/diverso
Grado de hostilidad	Favorable	Hostil

FUENTE: elaboración propia.

El *grado de estabilidad o de variabilidad* considera la medida en que los factores del entorno permanecen constantes o varían a lo largo del tiempo, y se puede distinguir entre entornos estables y entornos dinámicos, según la probabilidad de que ocurran o no cambios en los factores externos, o sea, del grado de certeza de que se disponga sobre la permanencia de las condiciones ambientales. La variabilidad depende de la frecuencia de los cambios, la profundidad o importancia de los mismos, su rapidez y la incertidumbre que lleven aparejadas.

El *grado de complejidad y diversidad* describe la cantidad y variedad de elementos del entorno que son significativos para la actividad de la organización, es decir, de factores que se deben tener en cuenta en las decisiones; de acuerdo con ello, se distingue entre entornos simples y entornos complejos, según sean más o

© Ediciones Pirámide