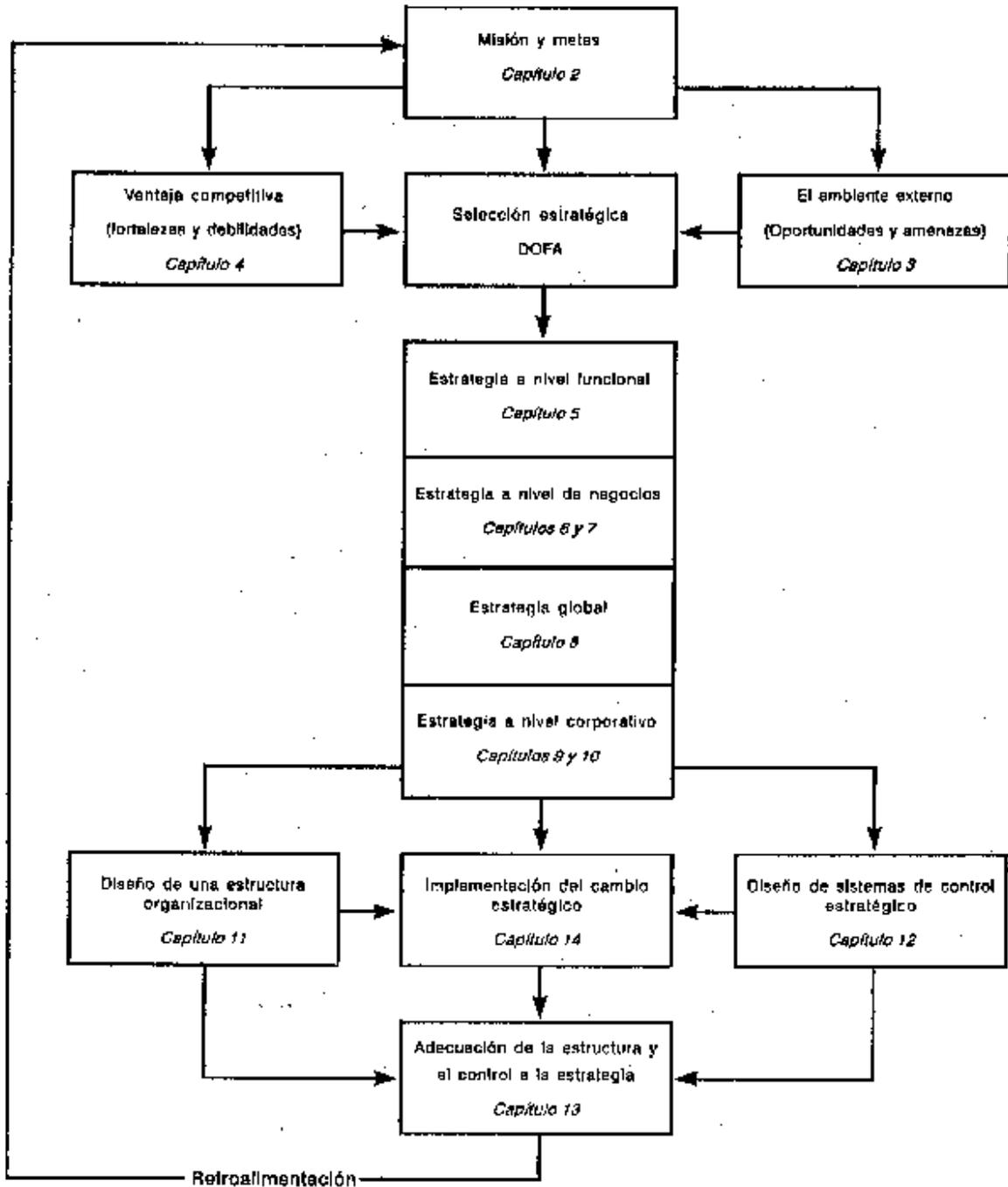


# Unidad 4

---

- Implementación de la estrategia.



## **Diseño de la estructura organizacional**

### **CASO INICIAL: EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS DE PRODUCCIÓN EN CHRYSLER**

Después de muchos años de deficiente desempeño y crecientes pérdidas, Chrysler Corp., el tercer fabricante automotriz de EE.UU. ha experimentado un vuelco total en la década de 1990. Sus nuevos modelos de automóviles como el Dodge Viper, los de cabina tipo LH y el económico Neon han atraído de nuevo muchos clientes hacia la compañía y los han alejado de las importaciones japonesas. Como resultado, las utilidades de la empresa y el precio de las acciones se han incrementado. ¿Cómo ha logrado Chrysler esta transformación? La alta gerencia de la compañía atribuye el éxito a su nueva estructura de grupo por productos que utiliza equipos interdisciplinarios de producción.

Al igual que otras compañías automotrices estadounidenses, Chrysler solía tener un enfoque funcional para el diseño y producción de sus automóviles. En un enfoque funcional, la responsabilidad del diseño de un nuevo modelo se asignaba a diversos departamentos de diseño, cada uno de los cuales era responsable del diseño de una pieza, como el motor o el chasis. Los gerentes pertenecientes al nivel superior de la jerarquía tenían la responsabilidad de coordinar las actividades de los diversos departamentos de diseño con el fin de asegurar que las piezas fueran compatibles entre sí. De igual manera, respondían por la coordinación de actividades de apoyo a las funciones, como compras, marketing y contabilidad, con el proceso de diseño a medida que necesitaban sus contribuciones. Cuando el proceso de diseño terminaba, el nuevo automóvil pasaba al departamento de fabricación, el cual decidía cómo producirlo mejor.

El enfoque funcional de Chrysler dilatava el proceso de desarrollo de producto y hacía difícil y lenta la comunicación interdisciplinaria. Cada función seguía sus actividades en forma separada con relación a las demás, y se delegaba a la alta gerencia proveer la integración necesaria para coordinar las actividades de las funciones. Como resultado, la empresa empleaba un promedio de cinco años para lanzar un nuevo automóvil al mercado, cifra muy inferior a la de los japoneses, quienes necesitaban de dos a tres años. La estructura de Chrysler aumentaba sus costos, retrasaba la innovación y hacía que la compañía respondiera menos a las necesidades de sus clientes. Los altos gerentes comenzaron a buscar una nueva forma de organización para sus actividades de creación de valor con el fin de darle un vuelco a la compañía. A fin de comenzar este proceso, la alta gerencia observó la forma como estaban organizadas las compañías japonesas, y particularmente la manera como Honda Motor Co. estructuró sus actividades de creación de valor. Chrysler envió 14 de sus gerentes a estudiar el sistema de Honda y presentar un informe sobre su operación.

Honda fue pionera del concepto "Estilo Honda" para organizar sus actividades. Creó pequeños equipos, que incluían miembros de diversas

funciones, y les dio la responsabilidad y autoridad para manejar un proyecto desde su fase de concepción, pasando por todas las actividades de diseño, hasta la fabricación final y venta. Honda halló que cuando utilizaba estos equipos interdisciplinarios, el tiempo de desarrollo del producto se reducía en forma considerable debido a que la comunicación y coordinación funcionales eran mucho más fáciles mediante equipos. Además, los costos de diseño eran mucho menores cuando las diferentes funciones trabajaban unidas para resolver los problemas a medida que se presentaban puesto que la necesidad de cambiar un diseño posteriormente (por ejemplo, adicionar un segundo freno de aire) podría costar millones de dólares. De igual manera, halló que su política de descentralizar la autoridad hacia el equipo mantenía a la organización flexible, innovativa y capaz de sacar ventajas de las emergentes oportunidades técnicas.

Chrysler decidió imitar la estructura de Honda y aprovechó la oportunidad de hacerlo cuando optó por construir un costoso automóvil de lujo llamado Viper. Con el propósito de manejar el desarrollo de su nuevo modelo, la firma creó un equipo interdisciplinario de producción conformado por 85 personas. Ubicó el equipo en el inmenso y nuevo Centro de investigación y desarrollo que había construido en Auburn Hills, Michigan, y le proporcionó la autoridad y responsabilidad de lanzar el automóvil al mercado. El resultado fue sorprendente. En un año la alta gerencia pudo ver que el equipo había logrado lo que antes le tomaba tres años bajo el viejo sistema de Chrysler. En efecto, el equipo lanzó este vehículo al mercado en sólo 36 meses a un costo de desarrollo de US\$75 millones, resultados favorablemente comparados con los obtenidos por las compañías japonesas.

Con este éxito de su parte, la alta gerencia se dedicó a reestructurar toda la compañía con base en el concepto de grupo por productos. La alta gerencia dividió el personal de las funciones y les asignó el trabajo en equipos por productos encargados del desarrollo de nuevos automóviles, como los diseños de cabina. La cantidad de niveles en la jerarquía de Chrysler disminuyó debido a que la autoridad se descentralizó hacia los gerentes de los equipos por producto, quienes eran responsables de todos los aspectos del desarrollo de los nuevos vehículos. En lugar de integrar las actividades de las distintas funciones, los altos gerentes podrían concentrarse en distribuir recursos entre los proyectos, decidir el desarrollo de productos futuros y motivar a los equipos a mejorar sus esfuerzos continuamente. Como se anotó antes, los esfuerzos de Chrysler proporcionaron la retribución de una caída sustancial en costos y un incremento en la calidad y capacidad de satisfacer al cliente. El precio de sus acciones se duplicó en 1993 a medida que los clientes se apresuraban a comprar sus automóviles.

## **Preguntas y temas de análisis**

1. ¿Por qué estaba en problemas el enfoque funcional de Chrysler para el desarrollo de nuevos automóviles?

2. ¿Cuáles son las ventajas de la nueva estructura de equipos por productos de Chrysler?

## **VISIÓN GENERAL**

Como lo sugiere la historia del vuelco total de Chrysler, en este capítulo se estudiará cómo una compañía debe organizar sus actividades para crear el mayor valor. En el capítulo 1, se definió la implementación de la estrategia como la manera mediante la cual una compañía crea las disposiciones organizacionales que le permiten seguir su estrategia en forma más efectiva. La estrategia se implementa a través del diseño organizacional. El diseño organizacional involucra seleccionar la combinación de estructura organizacional y sistemas de control que permiten que una firma siga su estrategia en forma más efectiva (esto le permite crear y sostener una ventaja competitiva).

El rol principal de la estructura y el control organizacionales es doble: (1) coordinar las actividades de los empleados de manera que trabajen juntos para implementar en forma más efectiva una estrategia que incremente la ventaja competitiva, y (2) motivar a los empleados y proporcionarles los incentivos para lograr estratos superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Por ejemplo, la estrategia de Chrysler consistió en incrementar la eficiencia y calidad al implementar un proceso de desarrollo de nuevos productos. Esta estrategia exigió a los gerentes adoptar una estructura que permitiera incrementar la coordinación interdisciplinaria, de tal modo que las personas en diferentes funciones como fabricación, administración de materiales e investigación y desarrollo pudieran aprender nuevas formas de cooperación con el fin de reducir los costos o mejorar la calidad. Por ejemplo, la función de fabricación tuvo que adaptarse a un sistema de inventario justo a tiempo para reducir los costos de inventario, y la de I&D tuvo que aprender a trabajar con fabricación para diseñar nuevos productos que se pudieran generar en forma confiable y económica. Sin embargo, la alta gerencia debió proporcionar los incentivos para que los empleados aprendieran nuevos métodos de trabajo. Los empleados de fabricación recibieron bonos por aprender a laborar bajo las incrementadas presiones que el sistema de inventario justo a tiempo impone al proceso de producción; y los ingenieros fueron retribuidos con promociones y bonos por lograr diseños de productos innovadores.

La estructura y el control organizacionales configuran la forma como las personas se comportan y determina cómo actuarán en el escenario organizacional. Si un nuevo CEO desea saber por qué emplean tanto tiempo las personas para tomar decisiones en una compañía, o la razón por la cual no hay cooperación entre el departamento de ventas y de fabricación, o por qué son escasas las innovaciones de productos, necesita observar el diseño del sistema de estructura y control organizacionales y analizar cómo coordina y motiva el comportamiento de los empleados. Un estudio de la manera como funcionan la estructura y el control posibilita cambiarlos con el fin de mejorar la coordinación y

motivación. El buen diseño organizacional permite que una empresa mejore su habilidad para crear valor y obtener ventaja competitiva.

En este capítulo se examinarán las estructuras organizacionales disponibles para que los gerentes estratégicos coordinen y motiven a los empleados. En el capítulo 12 se analizarán los sistemas de control estratégico que utilizan los gerentes junto con sus estructuras organizacionales para aplicar monitoreo y retribuir el desempeño a nivel corporativo, divisional y funcional. Luego, el capítulo 13 establecerá las formas mediante las cuales las diferentes opciones estratégicas llevan al uso de diversos tipos de estructura y sistemas de control. Después de leer esta parte, el lector podrá escoger el diseño organizacional apropiado para implementar la estrategia de una compañía. Comprenderá los principios que fundamentan el rediseño del sistema de estructura y control organizacionales en Chrysler.

## **EL ROL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Después de formular la estrategia de una compañía, la gerencia debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya que la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional. Las actividades de creación de valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones. Como se analizó en el capítulo 4, cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva. Sin embargo, como las funciones se especializan cada vez más, a menudo comienzan a seguir sus propias metas en forma exclusiva y se olvidan de la necesidad de comunicarse y coordinarse con otras funciones. Por ejemplo, las metas de I&D se concentran en la innovación y diseño de productos, en tanto que los propósitos de fabricación con frecuencia giran en torno al incremento de la eficiencia. Al aislarlas, las funciones tienen poco para comunicarse, y las oportunidades de creación de valor se pierden.

El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades. Por ejemplo, para seguir una estrategia de liderazgo en costos, una compañía debe diseñar una estructura que facilite estrecha coordinación entre las actividades de fabricación e I&D para asegurar que los productos innovativos puedan fabricarse en forma confiable y efectiva en costos. Con el propósito de lograr beneficios a partir de la sinergia entre las divisiones, los gerentes deben diseñar mecanismos que les permitan comunicarse y compartir sus habilidades y conocimiento. Al utilizar una estrategia global o multidoméstica, deben crear el correcto tipo de

estructura organizacional para manejar el flujo de recursos y capacidades entre las divisiones domésticas y extranjeras. Más adelante se examinará en detalle cómo los gerentes adecúan sus estrategias a los diversos tipos y sistemas de estructura y control. Ahora la meta consiste en estudiar los bloques básicos de formación de la estructura organizacional con el fin de entender cómo configura el comportamiento de las personas y de las funciones.

## **Formación de bloques de estructura organizacional**

Los bloques básicos de formación de la estructura organizacional son la diferenciación y la integración. La diferenciación es la forma como una compañía asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor. Generalmente, cuanto mayor sea la cantidad de funciones o divisiones distintas en una organización y cuanto más capacitadas y especializadas sean estas áreas, mayor será el nivel de diferenciación. Por ejemplo, una compañía como General Motors, con más de 300 divisiones distintas y un sinnúmero de diversos departamentos de ventas, investigación y desarrollo y diseño tiene un nivel de diferenciación mayor que el de una empresa manufacturera o un restaurante local. Al decidir cómo diferenciar la organización con el fin de crear valor, la gerencia enfrenta dos alternativas.

En primer lugar, debe escoger cómo distribuir la autoridad para la toma de decisiones en la organización para controlar mejor las actividades de creación de valor; éstas constituyen alternativas de diferenciación verticals. Por ejemplo, la alta gerencia debe decidir cuánta autoridad delega a los gerentes a nivel de división o de función. En segundo lugar, debe escoger cómo distribuir las personas y tareas a las funciones y divisiones para incrementar su habilidad de crear valor; éstas constituyen alternativas de diferenciación horizontal. Por ejemplo, ¿deben existir departamentos de ventas y de marketing por separado o deben combinarse? o ¿cuál es la mejor forma de distribuir el personal de ventas para maximizar su capacidad de atender las necesidades de los clientes, por tipo de cliente o por región donde estén localizados?

La integración es el medio por el cual una compañía busca coordinar las personas y las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales'. Como ya se anotó, cuando se originan distintas funciones de creación de valor por separado, tienden a seguir sus propias metas y objetivos. Una empresa debe crear una estructura organizacional que posibilite a las diferentes funciones y divisiones coordinar sus actividades para seguir una estrategia en forma efectiva. De igual manera, una organización utiliza mecanismos integradores, al igual que los diversos tipos de sistemas de control analizados en el próximo capítulo, para promover la coordinación entre las funciones y divisiones. Por ejemplo, en el caso de Chrysler, con el propósito de acelerar la innovación y el desarrollo de productos, la compañía estableció equipos interdisciplinarios de tal manera que los empleados de las diversas funciones pueden trabajar unidos para intercambiar información e ideas. En forma similar, al establecer normas, valores y una cultura

común organizacional que apoye la innovación se promueve la integración.

En resumen, la diferenciación se refiere a la forma como una compañía se divide en partes - funciones y divisiones- y la integración se refiere a la manera como se combinan las partes. Unidos, los dos procesos determinan cómo operará una estructura organizacional y en qué medida podrán los gerentes exitosamente crear valor a través de sus estrategias seleccionadas.

## **Diferenciación, integración y costos burocráticos**

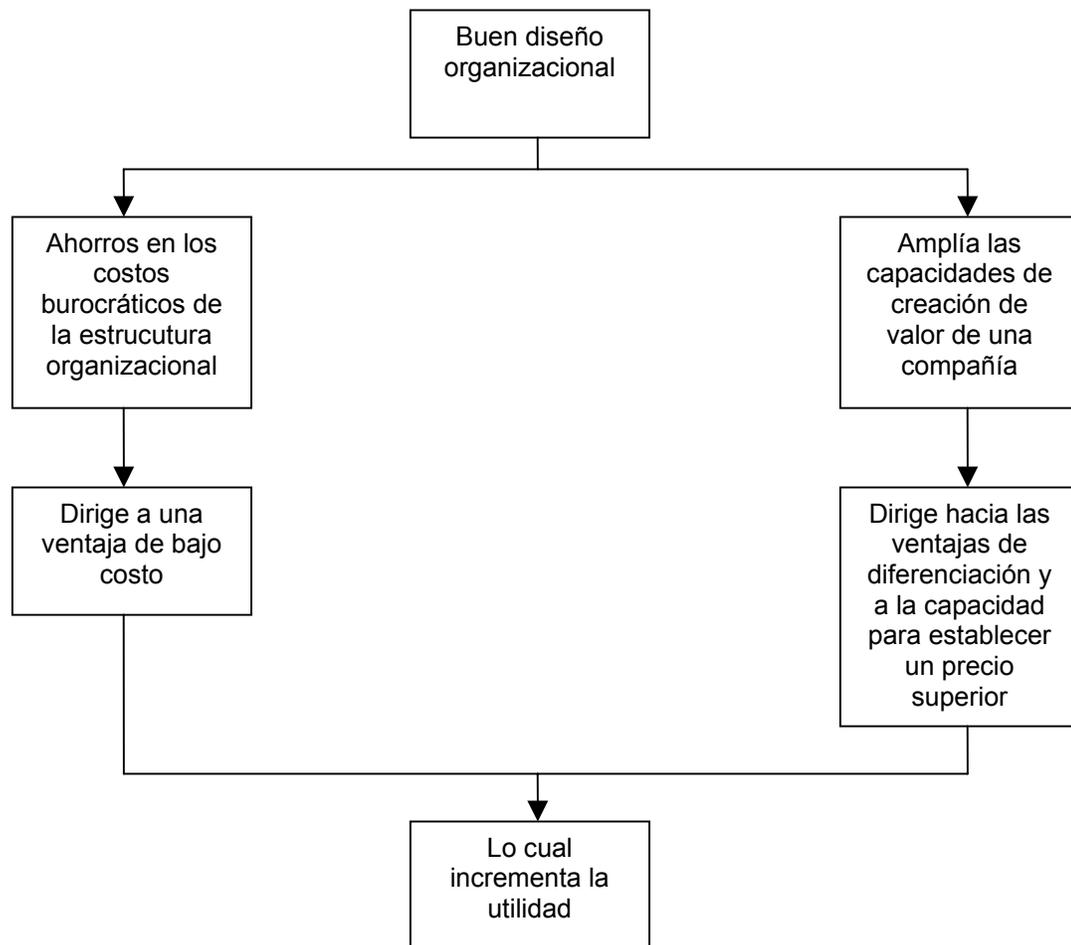
Implementar una estructura para coordinar y motivar las actividades de trabajo es muy costoso. Los costos de operar un sistema de estructura y control organizacionales se llaman costos burocráticos. Cuanto más compleja sea la estructura (es decir, cuanto mayor sea el nivel de diferenciación e integración), mayores serán los costos burocráticos de manejarla. Por ejemplo, cuanto más diferenciada sea la compañía, habrá gerentes desempeñando funciones especializadas y mayores serán los recursos que cada uno necesite para desempeñar su labor en forma efectiva. Los gerentes son costosos y cuantos más emplee una compañía mayores serán sus costos burocráticos. En forma similar, cuanto más integrada sea la compañía, mayor tiempo administrativo se empleará en reuniones directas para coordinar las actividades de trabajo. El tiempo administrativo también cuesta dinero y, por tanto, cuanto mayor sea el nivel de integración, más costoso será manejar la estructura. Una gran compañía, como IBM o GM, gasta miles de millones de dólares cada año para operar sus estructuras: pago para sus gerentes y empleados y suministro de recursos (oficinas, computadores, equipos, laboratorios y otros) necesarios para crear valor.

Los altos costos burocráticos asociados a la implementación de la estrategia reducen las utilidades de una compañía, tanto o más rápido que la formulación de una estrategia deficiente y, por consiguiente, causan impacto directo en el desempeño organizacional de la línea inferior. Por esta razón es tan importante un buen diseño organizacional. Del capítulo 4 recuérdese que la utilidad es la diferencia entre los ingresos y los costos. Los costos burocráticos constituyen un gran componente del lado de costos de la ecuación. Así, un diseño organizacional deficiente (por ejemplo, uno con demasiados niveles jerárquicos o un modelo de relaciones laborales mal concebido) genera altos costos y puede reducir en forma directa las utilidades. En contraste, un buen diseño organizacional, que ahorra costos burocráticos, puede proporcionar a una compañía una ventaja de bajo costo que incrementa las utilidades.

El diseño organizacional también afecta el lado de ingresos de la ecuación. Si los gerentes estratégicos escogen la estructura correcta para coordinar las actividades de creación de valor, incrementan la habilidad de la compañía para crear valor, determinar un precio superior y así incrementar los ingresos. La nueva estructura de Chrysler incrementó su habilidad para crear valor, al igual que redujo sus costos. Por consiguiente, el buen diseño afecta los dos lados de ingresos y

costos, en la ecuación de utilidades, como se ilustra en la figura 11.1. Por esta razón la implementación de la estrategia representa un tema esencial. En el actual ambiente competitivo, cada vez más compañías reestructuran o aplican reingeniería a sus organizaciones con el fin de mejorar el desempeño de la línea inferior mediante un buen diseño organizacional. En consecuencia, es necesario entender los principios que fundamentan el diseño organizacional. Se comenzará por analizar la diferenciación.

Figura 1. Cómo incrementa la rentabilidad el diseño organizacional

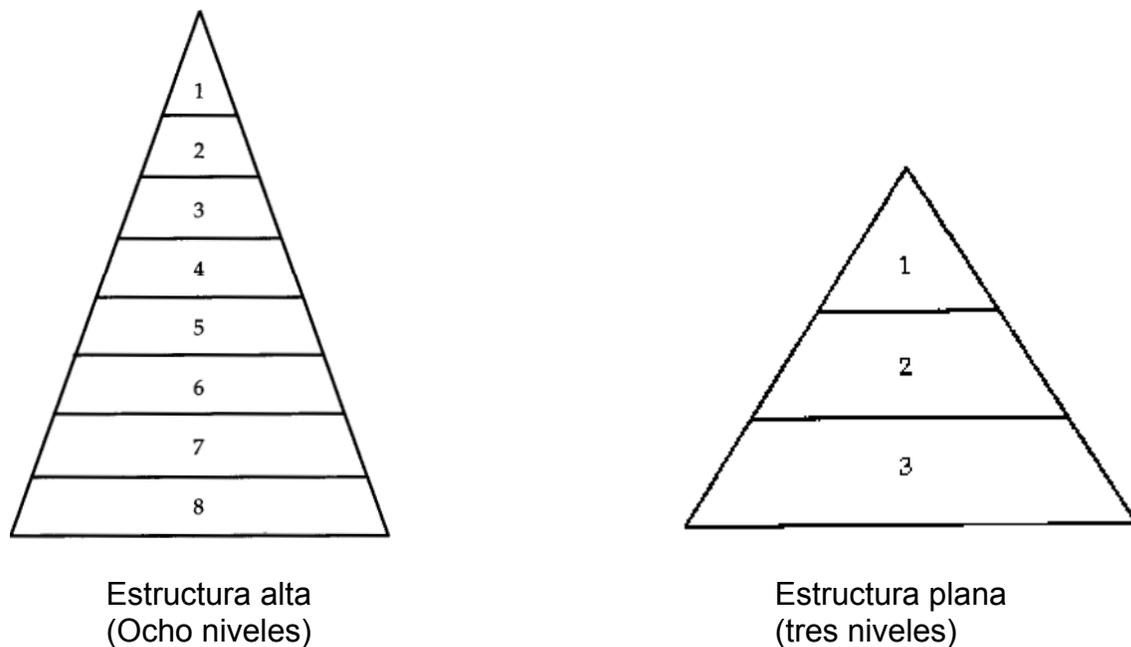


## DIFERENCIACIÓN VERTICAL

El propósito de la diferenciación vertical consiste en especificar las relaciones de reporte que vinculan a las personas, actividades y funciones en todos los niveles de una compañía. Fundamentalmente, esto significa que la gerencia escoge la cantidad apropiada de niveles jerárquicos y la correcta área de control para implementar en forma más efectiva la estrategia de una empresa. La jerarquía organizacional establece la estructura de autoridad de arriba hacia abajo

en la organización. El área de control se define como la cantidad de subordinados que maneja directamente un gerente 7. La selección básica consiste en tender hacia una estructura plana, con pocos niveles jerárquicos y por tanto un área de control relativamente amplia, o una estructura alta, con muchos niveles y por consiguiente un área de control relativamente estrecha (figura 11.2). Las estructuras altas tienen varios niveles jerárquicos con relación al tamaño; las estructuras planas tienen pocos niveles con relación al tamaño. Por ejemplo, investigación sugiere que la cantidad promedio de niveles jerárquicos para una compañía con 3,000 empleados es de siete. Por consiguiente, una organización que posee nueve niveles se llamaría alta, en tanto que una con cuatro estratos se llamaría plana. Por ejemplo, Liz Claiborne con 4,000 empleados y cuatro niveles jerárquicos tiene una estructura relativamente plana. Por otro lado, antes de la reorganización, Westinghouse, con sus diez niveles jerárquicos tenía una estructura relativamente alta. Ahora cuenta con siete niveles, el promedio para una organización grande.

Figura 2. Estructuras alta y plana



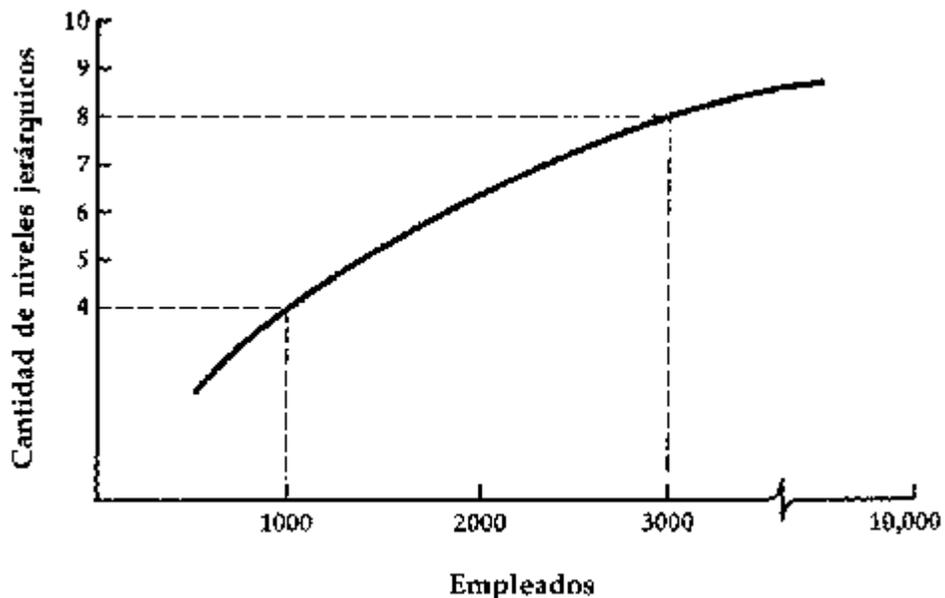
Las compañías escogen la cantidad de niveles que necesitan con base en su estrategia y las actividades funcionales necesarias para lograrla. Por ejemplo, las empresas de alta tecnología a menudo siguen una estrategia de diferenciación fundamentada en el servicio y la calidad. En consecuencia, estas compañías usualmente son planas, pues proporcionan a los empleados amplio arbitrio para satisfacer las exigencias de los clientes sin tener que dirigirse constantemente a los supervisorés. (Este tema se analizará en profundidad en el capítulo 12). El punto crucial es que la asignación de autoridad y responsabilidad en la organización debe ajustarse a las necesidades de la estrategia a nivel corporativo,

de negocios y funcional.

## Problemas con las jerarquías altas

A medida que crece y se diversifica una compañía, se incrementa la cantidad de niveles en su jerarquía de autoridad que le permiten aplicar monitoreo y coordinar las actividades de los empleados en forma eficiente. La investigación muestra que la cantidad de niveles jerárquicos relacionada con el tamaño de la compañía es pronosticable a medida que se incrementa la magnitud" (figura 3). Las compañías con aproximadamente 1,000 empleados por lo general poseen cuatro niveles en la jerarquía: CEO, vicepresidentes departamentales, supervisores de primera línea y empleados de planta. Con 3,000 empleados incrementan su nivel de diferenciación vertical al aumentar la cantidad de niveles a ocho. Sin embargo, con más de 3,000 empleados sucede algo interesante. Aunque las compañías incrementan el número de empleados a 10,000 o más, la cantidad de niveles jerárquicos rara vez es superior a nueve o diez. A medida que crece una organización, los gerentes aparentemente tratan de limitar la cantidad de niveles jerárquicos.

**Figura 3** Relación entre el tamaño de la compañía y la cantidad de niveles jerárquicos



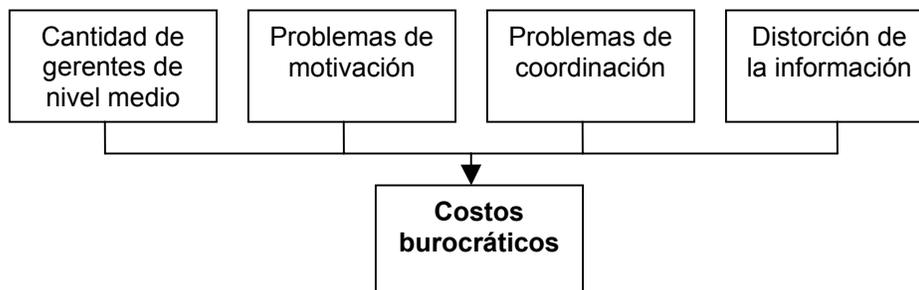
Los gerentes tratan de mantener la organización tan plana como sea posible y siguen lo que se conoce como el **principio de la cadena mínima de mando**, el cual establece que una organización debe escoger una jerarquía con la mínima cantidad de niveles de autoridad necesarios para lograr su estrategia. Los gerentes tratan de mantener la jerarquía tan plana como sea posible debido a que cuando las compañías se hacen muy altas surgen problemas, y esto dificulta más

la implementación de la estrategia e incrementa el nivel de costos burocráticos". En la figura 4 se ilustran varios factores que incrementan los costos burocráticos, los cuales se analizarán más adelante.

**Problemas de coordinación** La existencia de excesivos niveles jerárquicos impide la comunicación y coordinación entre los empleados y las funciones e incrementa los costos burocráticos. La comunicación entre las partes superior e inferior de la jerarquía es más demorada a medida que se prolonga la cadena de mando. Esto genera inflexibilidad y se pierde tiempo valioso en el lanzamiento de un nuevo producto al mercado o en ir al ritmo de los desarrollos tecnológicos". Para Federal Express, la comunicación y la coordinación son fundamentales en su negocio; por consiguiente, con el fin de evitar problemas de comunicación, la compañía permite máximo cinco estratos administrativos entre el empleado y el CEO. Por otro lado, Procter & Gamble tenía una jerarquía alta. La compañía necesitaba por lo menos dos veces el tiempo que empleaban sus competidores para introducir nuevos productos, hasta que comenzó a modernizar su estructura y a reducir su cantidad de niveles jerárquicos para mejorar la coordinación y disminuir los costos. Otras firmas también han tomado medidas para hacer más planas sus estructuras con el fin de acelerar la comunicación y la toma de decisiones. La estrategia en acción 1 describe los cambios realizados en General Electric y Alcoa.

**Distorsión de la información** Más sutiles pero igualmente importantes son los problemas de distorsión de la información que acompañan su transmisión en los niveles superiores e inferiores de la jerarquía. Descendiendo en la jerarquía, los gerentes de los diferentes niveles (por ejemplo, gerentes de división o corporativos) pueden malinterpretar la información, bien sea por la mutilación accidental de mensajes o en forma intencional, para ajustarlos a sus propios intereses. En cada caso, la información de la alta gerencia puede no llegar intacta a su destino. Por ejemplo, una solicitud de compartir el conocimiento entre las divisiones con el fin de obtener beneficios de la sinergia puede pasarse por alto o ignorarse por parte de los gerentes de división quienes lo perciben como una amenaza para su autonomía y poder. Esta actitud entre los gerentes fue uno de los problemas que llevaron a Lee Iacocca a reorganizar a Chrysler de tal manera que las disposiciones para la reducción de costos se pudieran coordinar a través de las divisiones.

Figura 4 Fuentes de costos burocráticos



La información transmitida hacia arriba en la jerarquía también se puede distorsionar. Los subordinados dinados pueden transmitir a sus superiores sólo la información que mejora su propia permanencia en la organización. Cuanto mayor sea la cantidad de niveles jerárquicos, mayor alcance tendrán los subordinados para distorsionar los hechos, de tal modo que aumentarán los costos burocráticos de manejar la jerarquía. En forma similar, los costos burocráticos se incrementarán si los gerentes comienzan a competir entre sí. Además-, cuando estén libres de la estrecha supervisión corporativa, pueden guardar información para promover sus propios intereses a expensas de los de la organización. Esta situación también reduce la coordinación.

**Problemas de motivación** Una proliferación de niveles reduce el alcance de la autoridad administrativa. A medida que aumenta el número de niveles en la jerarquía, disminuye la autoridad de los gerentes en cada nivel jerárquico. Por ejemplo, considérese la situación de dos organizaciones de igual tamaño, una de las cuales posee tres niveles en la jerarquía y la otra siete. Los gerentes en la estructura plana tienen mucha más autoridad, y la mayor autoridad incrementa su motivación para desempeñarse en forma efectiva y asumir la responsabilidad del rendimiento de la organización. Además, cuando existen pocos gerentes, su desempeño es más visible y, por tanto, pueden esperar mayores compensaciones cuando el negocio funciona bien. En contraste, en las organizaciones altas, la habilidad de los gerentes para ejercer autoridad se encuentra limitada, y sus decisiones constantemente son sopesadas por sus superiores. Como resultado, los gerentes tienden a delegar la responsabilidad a otros y se niegan a asumir los riesgos, a menudo necesarios, cuando siguen nuevas estrategias. Esto incrementa los costos burocráticos de manejar la organización debido a que se emplea más tiempo administrativo coordinando las actividades de trabajo. Por consiguiente, la forma de la estructura de la organización afecta fuertemente la motivación de su personal y la manera como implementa la estrategia.

**Cantidad de gerentes de nivel medio** Otra desventaja de las estructuras altas consiste en que muchos niveles jerárquicos implican la participación de muchos gerentes de nivel medio, y emplear los es costoso. Como se anotó anteriormente, los salarios, prestaciones, oficinas y secretarías administrativas constituyen un gran gasto para una organización e involucran altos costos burocráticos. Si el promedio de gerentes de nivel medio cuesta a una compañía un total de US\$200,000 anuales, entonces emplear un superávit de 100 gerentes costará US\$20 millones al año. Las compañías petroleras estadounidenses reconocieron este hecho cuando los precios del petróleo cayeron en 1986, y recientemente muchas firmas como IBM, Compaq y Procter & Gamble han comenzado a reducir sus jerarquías, eliminando miles de gerentes. Cuando estas empresas obtenían miles de millones de dólares en utilidades, tenían pocos incentivos para controlar el número de niveles en la jerarquía y la cantidad de gerentes. Sin embargo, una vez conscientizadas de los costos de emplear estos gerentes, las compañías se deshicieron sin miramientos de la jerarquía, reduciendo la cantidad de niveles y, por consiguiente, de gerentes, para disminuir los costos burocráticos y restaurar la rentabilidad.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 1

### **Cómo hacer más plana una estructura**

Las jerarquías altas causan problemas tan severos de coordinación y comunicaciones que muchas compañías se han esforzado por reducir sus jerarquías. En General Electric, el CEO Jack Welch ha hecho más plana la jerarquía, de nueve niveles a cuatro, con el fin de acercarse más a sus gerentes de división y reducir el tiempo empleado para tomar decisiones. En forma similar, en Alcoa, la planeación y toma de decisiones a nivel de división era examinada cuidadosamente por cinco niveles de la administración corporativa antes de que a los gerentes de división se les permitiera seguir con sus planes. El presidente de la junta directiva de Alcoa, Paul O'Neill, eliminó estos estratos de tal manera que los gerentes de división pudieran rendirle informe directamente a él. En ambas compañías, estos cambios han acercado la alta gerencia a los clientes y han suministrado a los gerentes de división la autonomía para innovar y atender las necesidades de los clientes. Además, al hacer más plana la jerarquía, estas firmas han ahorrado miles de millones de dólares en salarios administrativos y han reducido en forma significativa los costos burocráticos. Hacer más planas sus estructuras evidentemente les ha dado resultado.

En otro ejemplo, cuando las compañías crecen y obtienen éxito, a menudo contratan personal y crean nuevos cargos sin tener en cuenta el efecto de estas medidas en la jerarquía organizacional. Más tarde, cuando los gerentes revisan la estructura, es muy común ver la cantidad de niveles reducidos debido a las desventajas analizadas. La desregulación, también, incentiva una reducción en los niveles y de personal. En un ambiente desregulado, las compañías deben responder a la incrementada competencia. Después de la desregulación, AT&T, al igual que varias compañías de transporte aéreo, redujeron los costos y simplificaron sus estructuras, de tal manera que pudieron responder en forma más rápida a las oportunidades y amenazas generadas por la incrementada rivalidad. Por ejemplo, Delta Air Lines anunció en 1993 que despediría más de 600 pilotos, o sea el 7% de su fuerza laboral, y retiraría 15 jets para obtener un ahorro anual superior a los US\$100 millones.

En resumen, surgen muchos problemas cuando las compañías se hacen muy altas y la cadena de mando se prolonga demasiado. Los gerentes estratégicos tienden a perder control sobre la jerarquía, lo cual significa perder control sobre sus estrategias. El desastre muchas veces sigue en una disminución de alta estructura organizacional, en vez de promover, hace que la motivación y la coordinación entre los empleados y sus funciones se convierta en un costo burocrático ascendente. Sin embargo, una forma de superar parcialmente tales problemas, y disminuir los costos burocráticos, consiste en descentralizar la autoridad; es decir, conferir autoridad a los niveles inferiores de la jerarquía, tanto

como a los superiores. Debido a que es una de las más importantes decisiones en la implementación para una compañía, más adelante se analizará en detalle.

## ¿Centralización o descentralización?

La autoridad se considera centralizada cuando los gerentes en los niveles superiores de la jerarquía organizacional la retienen para tomar las decisiones más importantes. Cuando la autoridad es descentralizada, se delega a las divisiones, departamentos funcionales y gerentes en los niveles inferiores de la organización. Al delegarla en esta forma, la gerencia puede ahorrar costos burocráticos y evitar problemas de comunicación y coordinación debido a que la información no tiene que enviarse en forma constante al nivel superior de la organización para que se tomen las decisiones.

En primer lugar, cuando los gerentes estratégicos delegan la responsabilidad de toma de decisiones operativas a los gerentes de nivel medio, esto reduce la sobrecarga de información y los gerentes estratégicos pueden emplear más tiempo en la toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, pueden tomar decisiones más efectivas y ahorrar en su tiempo, lo cual reduce los costos burocráticos. En segunda instancia, cuando los gerentes en los estratos inferiores de la organización se responsabilizan de adaptar la organización para que se ajuste a las condiciones locales, aumenta su motivación y responsabilidad. El resultado consiste en que la descentralización promueve la flexibilidad organizacional y reduce los costos burocráticos debido a que los gerentes de nivel inferior están autorizados para tomar decisiones sobre la marcha. Como lo ha demostrado AT&T, esto puede constituir una enorme ventaja para la estrategia de negocios. AT&T posee una estructura alta, pero es bien conocida por el grado de autoridad que delega a los niveles inferiores. El personal operativo puede responder en forma rápida a las necesidades del cliente y así asegurar un nivel superior de servicio, importante fuente de ventaja competitiva de la compañía. De igual manera, con el fin de revitalizar su estrategia de productos, Westinghouse ha descentralizado en forma masiva sus operaciones para dar a las divisiones mayor autonomía y motivarlas a asumir riesgos y responder rápidamente a las necesidades de los clientes". La tercera ventaja de la descentralización consiste en que cuando los empleados de nivel inferior asumen el derecho de tomar decisiones importantes, necesitan pocos gerentes que supervigilen sus actividades y les den instrucciones. La existencia de pocos gerentes significa menores costos burocráticos.

Si la descentralización es tan efectiva, ¿por qué no todas las compañías descentralizan la toma de decisiones y evitan los problemas de las jerarquías altas? La respuesta es que la centralización también tiene sus ventajas. La toma de decisiones centralizada facilita más la coordinación de las actividades organizacionales necesarias para seguir la estrategia de una compañía. Si los gerentes en todos los niveles pueden tomar sus propias decisiones, la planeación se hace extremadamente difícil, y la empresa puede perder el control de su toma

de decisiones. La centralización también significa que las decisiones se ajusten a los grandes objetivos de la organización. Por ejemplo, cuando Merrill Lynch & Co. percibió que las operaciones de sus sucursales se salían de sus manos, incrementó la centralización al instalar más sistemas de información que proporcionaran a los gerentes corporativos mayor control sobre las actividades de las sucursales. En forma similar, Hewlett-Packard centralizó la responsabilidad de investigación y desarrollo a nivel corporativo con el fin de proveer una estrategia corporativa más direccionada. Además, en épocas de crisis, la centralización de la autoridad permite un fuerte liderazgo ya que ésta se concentra en una persona o grupo. Este enfoque permite una veloz toma de decisiones y una respuesta concertada de toda la organización.

Quizá Iacocca personifica el significado de la centralización en épocas de crisis. Él proporcionó el control centralizado y la visión necesaria para que los gerentes de Chrysler respondieran en forma creativa a los problemas de su compañía y se desplazaran hacia la estructura de equipo por productos, la cual les ha ayudado a restaurar su rentabilidad. Por otro lado, la experiencia de Honda con la recentralización de la autoridad, analizada en la estrategia en acción 2, hace la advertencia acerca de ir demasiado lejos con esta estrategia.

## **Resumen: diferenciación vertical**

Manejar la relación estrategia-estructura cuando la cantidad de niveles jerárquicos se hace bastante grande es difícil y costoso. Dependiendo de la situación de una compañía, los costos burocráticos de las jerarquías altas se pueden reducir mediante la descentralización. Sin embargo, a medida que se incrementa el tamaño de la compañía, la descentralización puede hacerse menos efectiva. Entonces, ¿cómo, a medida que las firmas crecen y se diversifican, pueden ahorrar en costos burocráticos sin convertirse en organizaciones demasiado altas o descentralizadas? ¿Cómo puede una firma como Exxon controlar 300,000 empleados sin ser demasiado burocrática e inflexible? Deben existir formas alternativas de establecer disposiciones organizacionales para lograr los objetivos corporativos. La primera de estas formas consiste en escoger la manera apropiada de diferenciación horizontal: decidir cómo agrupar mejor las actividades y tareas organizacionales con el fin de crear valor.

## **DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL**

Mientras la diferenciación vertical se ocupa de la división de autoridad, la diferenciación horizontal se concentra en la división y agrupación de tareas para lograr los objetivos de los negocios". Debido a que en un alto grado, las tareas de una organización están en función de su estrategia, la perspectiva predominante es que las compañías escogen una forma de diferenciación estructural u horizontal para ajustar su estrategia organizacional. Quizá la primera persona en plantear este problema formalmente fue el historiador de negocios de Harvard Alfred D. Chandler. Después de estudiar los problemas organizacionales experimentados

en grandes corporaciones estadounidenses como Du Pont y General Motors a medida que crecieron y se diversificaron en las primeras décadas de este siglo, Chandler llegó a dos conclusiones: (1) que en principio la estructura organizacional sigue a la estrategia de crecimiento de una compañía, o, en otras palabras, el rango y variedad de tareas que escoge seguir; y (2) que las empresas norteamericanas pasan por etapas de cambios estratégicos y estructurales a medida que crecen y se diversifican. En otras palabras, la estructura de una compañía cambia a medida que su estrategia se transforma en una forma pronosticable. En esta sección se analizarán los tipos de estructura que adoptan las compañías.

## **Estructura simple**

La estructura simple normalmente la utiliza la compañía pequeña y empresarial, involucrada en generar uno o pocos productos relacionados para un segmento específico del mercado. Con frecuencia, en esta situación una persona, el empresario, asume la mayor parte de las tareas administrativas. No existen disposiciones formales de la organización, y la diferenciación horizontal es baja debido a que los empleados desempeñan múltiples deberes. Un ejemplo clásico de esta estructura lo constituye Apple Computer en su primera etapa, como un negocio entre dos personas. Steven Jobs y Steven Wozniak trabajaron juntos en un garaje para desarrollar todas las tareas necesarias con el propósito de comercializar su computador personal: compraron las piezas, ensamblaron las primeras máquinas y las distribuyeron a los clientes. Sin embargo, el éxito de su producto hizo obsoleta esta simple estructura casi tan pronto como se adoptó. Para crecer y desempeñar todas las tareas requeridas por una compañía en proceso rápido de expansión, Apple necesitó una forma más compleja de diferenciación horizontal. Necesitó invertir recursos en la creación de una infraestructura que desarrollara y ampliara sus habilidades distintivas. Aunque desarrollar una estructura más compleja genera costos burocráticos, se acepta siempre y cuando la estructura incrementa la cantidad de valor que pueda crear la compañía.

## **ESTRATEGIA EN ACCIÓN 2**

### **El cambio de estructura de Honda**

En 1992, Honda Motor Co., como muchas otras empresas japonesas, se halló frente a una incrementada competencia en un mercado global en depresión. Advirtió que su estrategia de depender de la innovación de productos para incrementar su crecimiento en las ventas le había conducido a desprestigiar el lado de costo y eficiencia de la ecuación. Como resultado, sus márgenes de utilidad se erosionaban. Bajo su fundador, Shoichiro Honda, la compañía había sido pionera del concepto "Estilo Honda", fundamentado en un enfoque de consenso, descentralizado y participativo hacia la gerencia (Véase caso inicial). En Honda, los equipos dirigían el proceso de toma de decisiones, y la

autoridad estaba descentralizada a través de la organización.

Sin embargo, el nuevo presidente de la compañía, Nobuhiko Kawamoto, concluyó que este proceso había ido demasiado lejos. Decidió recentralizar la autoridad con el fin de proveer el control y la dirección necesarios que redujeran radicalmente los costos e incrementaran la eficiencia. Comenzó a proporcionar a los altos gerentes cada vez mayor autoridad para manejar la estrategia de toda la corporación, y los responsabilizó de supervigilar la estrategia global y doméstica de la compañía. El efecto de este movimiento fue inesperado. Muchos de sus altos ejecutivos hallaron físicamente imposible asumir la responsabilidad extra que requería esta nueva política de centralización. Un ejecutivo clave, Shoichiro Irimajiri, a quien se le asignó la responsabilidad de supervigilar las operaciones globales de I&D y fabricación, fue forzado a renunciar en forma abrupta después de que sus médicos le dijeron que esta carga de trabajo extra le generaría el riesgo de un ataque al corazón. Como comentó Kawamoto, posiblemente le había asignado al señor Irimajiri demasiada responsabilidad.

Debido a que la nueva política de centralización no funcionaba, Kawamoto tuvo que hallar una nueva solución para el problema de centralización-descentralización. Decidió delegar de nuevo mayor autoridad a los estratos inferiores de la jerarquía sobre una base global. Los gerentes de las divisiones norteamericana, europea y japonesa de Honda asumirían la responsabilidad de manejar la estrategia de sus divisiones. El rol de los ejecutivos corporativos sería suministrar coordinación entre las divisiones y facilitar el compartir habilidades y recursos para reducir costos. En esta forma, Honda espera encontrar un nuevo equilibrio entre la centralización y descentralización, de tal modo que pueda seguir siendo innovativa y responder a las necesidades de los clientes con el fin de estimular el crecimiento en las ventas, y al mismo tiempo ser más eficiente en la reducción de costos. La compañía ha vuelto al "Estilo Honda" del cual fue pionera.

## **Estructura funcional**

A medida que crecen las compañías, suceden dos cosas. En primer lugar, se amplía la variedad de tareas por desempeñar. Por ejemplo, de repente evidencia la necesidad de contratar los servicios de un contador profesional, un gerente de producción o un experto en marketing con el fin de controlar las tareas especializadas. En segundo lugar, ninguna persona puede desempeñar en forma exitosa más de una tarea organizacional sin sobrecargarse. Por ejemplo, el empresario ya no puede fabricar y vender el producto en forma simultánea. Entonces, surge el problema de qué grupos de actividades, o cuál forma de diferenciación horizontal, pueden manejar de manera más eficiente las necesidades de la compañía en proceso de expansión a un menor costo. La

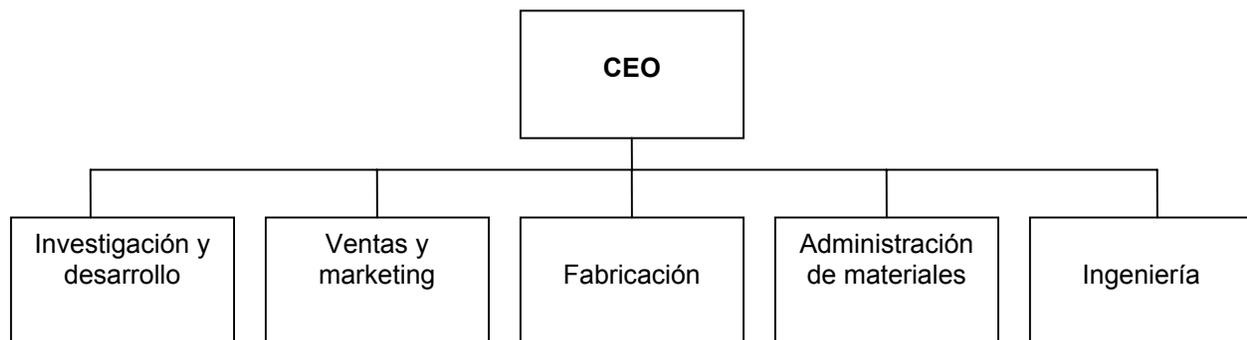
respuesta para la mayoría de las empresas es una estructura funcional. Las estructuras funcionales agrupan a las personas con base en su pericia y experiencia comunes o debido a que utilizan los mismos recursos. Por ejemplo, los ingenieros están agrupados en una función ya que desempeñan las mismas tareas y utilizan las mismas habilidades o maquinarias. La figura 5 muestra una estructura funcional típica. En ésta, cada rectángulo representa una especialización funcional diferente (investigación y desarrollo, ventas y marketing, fabricación y otras) y cada función se concentra en su propia tarea especializada.

## Ventajas de una estructura funcional

Las estructuras funcionales poseen varias ventajas. En primer lugar, si las personas que desempeñan tareas similares están agrupadas, pueden aprender entre sí y hacerse mejores (más especializadas y productivas) en lo que realizan. En segunda instancia, pueden hacer monitoreo entre sí y asegurarse de que todos se encuentran desempeñando sus tareas en forma efectiva y no están evadiendo sus responsabilidades. Como resultado, el proceso de trabajo se hace más eficiente, reduciendo los costos de fabricación e incrementando la flexibilidad operacional.

Una segunda ventaja importante de las estructuras funcionales consiste en que éstas proporcionan a los gerentes mayor control a las actividades organizacionales. Como ya se anotó, surgen muchas dificultades cuando aumenta la cantidad de niveles en la jerarquía. No obstante, si se agrupan personas en diferentes funciones, cada una con sus propios gerentes, entonces se crean diversas jerarquías, y la compañía puede evitar hacerse demasiado alta. Por ejemplo, habrá una jerarquía en la fabricación y otra en contabilidad y finanzas. Manejar los negocios es más fácil cuando los distintos grupos se especializan en diferentes tareas organizacionales y son manejados por separado.

Figura 5 Estructura funcional



## **Problemas con una estructura funcional**

Al adoptar una estructura funcional, una compañía aumenta su nivel de diferenciación horizontal para manejar los requerimientos de tareas más complejas. A medida que crece la estructura permite mantener el control de sus actividades. Ésta sirve a la organización muy bien hasta que comienza a crecer y diversificarse. Si la compañía se diversifica geográficamente y comienza a operar en muchos sitios o si comienza a generar una amplia variedad de productos, surgen problemas de control y coordinación. El control se hace más disperso, disminuyendo la capacidad de la empresa para coordinar sus actividades e incrementando los costos burocráticos.

**Problemas de comunicación** A medida que evolucionan las jerarquías funcionales separadas, las funciones crecen más distantes entre sí. Como resultado, se hace cada vez más difícil comunicarse a través de las funciones y coordinar sus actividades. Este problema de comunicación proviene de orientaciones funcionales. Con una mayor diferenciación, las diversas funciones desarrollan distintas orientaciones hacia los problemas y dificultades que enfrenta la organización. Las diferentes funciones tienen distintos tiempos u orientaciones hacia las metas. Algunas funciones, como fabricación, consideran los proyectos a periodos limitados y se concentran en el logro de metas a corto plazo, como la reducción de los costos de fabricación. Otras, como investigación y desarrollo, observan las cosas desde un punto de vista a largo plazo, y sus metas (es decir, innovación y desarrollo de productos) pueden tener un horizonte de tiempo de varios años. Estos factores pueden causar que cada función desarrolle una visión diferente de los aspectos estratégicos que enfrenta la compañía. Por ejemplo, fabricación puede considerar un problema como la necesidad de reducir los costos, para ventas puede ser la necesidad de incrementar la capacidad de satisfacer al cliente, e investigación y desarrollo puede definirlo como la necesidad de crear nuevos productos. En tales casos, las funciones tienen problemas de comunicación y coordinación entre sí y los costos burocráticos se incrementan.

**Problemas de medición** A medida que prolifera la cantidad de sus productos, una compañía puede hallar difícil medir la contribución de un producto o un grupo de productos a su rentabilidad general. En consecuencia, la empresa puede estar fabricando algunos productos no rentables sin darse cuenta de esta situación e igualmente tomar decisiones deficientes sobre la distribución de recursos. Esto significa que los sistemas de medición de la organización no son suficientemente complejos para atender sus necesidades. Por ejemplo, el repentino crecimiento de Dell Computer causó que perdiera el control de sus sistemas de administración de inventarios; por esta razón, no pudo proyectar en forma exacta la oferta y demanda de las piezas para sus computadores personales. Los problemas con su estructura organizacional han atiborrado a la compañía, reduciendo la eficiencia y la calidad. Como comentó un gerente, diseñar su estructura para que vaya al mismo ritmo de su crecimiento ha sido como "construir un automóvil de carreras de alto desempeño mientras va corriendo en la pista.

**Problemas de ubicación** Los factores de ubicación también pueden entorpecer la coordinación y el control. Si una compañía produce o vende en diversas áreas regionales, entonces el sistema centralizado de control suministrado por la estructura funcional ya no se ajusta a ésta debido a que los gerentes en las diversas regiones deben ser suficientemente flexibles para responder a sus necesidades. Por consiguiente, la estructura funcional no es suficientemente compleja para manejar la diversidad regional.

**Problemas estratégicos** Algunas veces, el efecto combinado de todos estos factores consiste en que las consideraciones estratégicas a largo plazo se ignoran debido a que la gerencia se preocupa por resolver los problemas de comunicación y coordinación. Como resultado, una compañía puede perder dirección y no sacar ventaja de las nuevas oportunidades en tanto que aumentan los costos burocráticos.

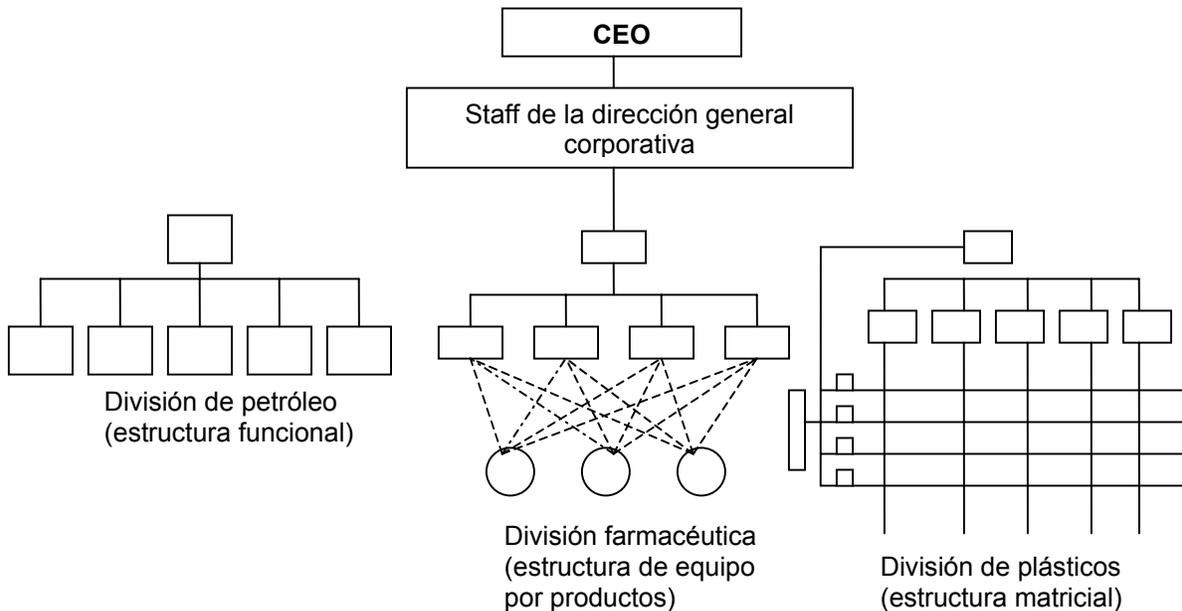
Experimentar estos problemas constituye una señal de que la compañía no posee un apropiado nivel de diferenciación para lograr sus objetivos. Debe cambiar su combinación de diferenciación vertical y horizontal con el fin de que le permita desempeñar las tareas organizacionales que incrementen su ventaja competitiva. Esencialmente, estos problemas significan que la compañía ha hecho crecer en forma excesiva su estructura. Necesita invertir más recursos en el desarrollo de una estructura más compleja, que puede satisfacer las necesidades de su estrategia competitiva. De nuevo, esto es costoso, pero a la postre a medida que sea mayor el valor que la compañía pueda crear comparado con los costos burocráticos de operar la estructura, tiene sentido adoptar una estructura más compleja. Muchas compañías escogen una estructura multidivisional.

## **Estructura multidivisional**

La estructura multidivisional posee dos importantes innovaciones sobre una estructura funcional, lo cual permite que una compañía crezca y se diversifique mientras supera los problemas de pérdida de control. En primer lugar, cada línea de productos o unidad de negocios distinta se establece en su propia unidad o división autosuficiente, con todas las funciones de apoyo. Por ejemplo, Pepsico tiene tres importantes divisiones: bebidas refrescantes, comidas ligeras y restaurantes, y cada división cuenta con sus propias funciones como marketing e investigación y desarrollo. El resultado es un mayor nivel de diferenciación horizontal. En segunda instancia, la sede del staff de la dirección general corporativa es creada para monitorear las actividades de las divisiones y ejercer el control financiero sobre cada una de las divisiones". Este staff está conformado por los gerentes corporativos quienes supervigilan todas las actividades de las divisiones y funciones, y esto constituye un nivel adicional en la jerarquía organizacional. Por tanto, existe un mayor nivel de diferenciación vertical en una estructura multidivisional que en una estructura funcional. La figura 6 presenta una estructura divisional típica hallada en una gran compañía química como Du Pont.

Aunque esta firma fácilmente podría tener 70 divisiones operativas, aquí sólo se presentan tres: las divisiones de petróleo, drogas y plásticos.

Figura 6 Estructura multidivisional



Como unidad de negocios autónoma, cada división posee un completo conjunto de servicios de apoyo. Por ejemplo, cada una tiene departamentos autónomos de contabilidad, ventas y personal. Cada división funciona como un centro de utilidades, facilitando mucho más al staff de la dirección general corporativa aplicar monitoreo y evaluar las actividades de cada división.

Los costos burocráticos de operar una estructura multidivisional son bastante altos comparados con los de una estructura funcional. El tamaño del staff corporativo constituye un gran gasto, y compañías como GM e IBM tienen miles de gerentes en sus staffs corporativos incluso después de la reducción. En forma similar, el uso de divisiones de productos, cada una con sus propias funciones especializadas de apoyo, constituye un gran gasto. Sin embargo, de nuevo, si mayores costos burocráticos se compensan mediante un nivel mayor de creación de valor, tiene sentido desplazarse a una estructura más compleja.

Cada división también puede adoptar la estructura que se ajuste mejor a sus necesidades. La figura 6 muestra que la división de petróleo posee una estructura funcional debido a que sus actividades son normalizadas; la división de drogas tiene una estructura de grupos por productos; y la división de plásticos cuenta con una estructura matricial (estas estructuras se analizarán en detalle más adelante en este capítulo). De igual manera, General Motors maneja toda la corporación a través de una estructura multidivisional, pero cada división automotriz se organiza en diferentes grupos por productos, con base en el tipo de

automóvil que fabrican.

En la estructura multidivisional, las operaciones diarias de una división constituyen la responsabilidad de la gerencia de división; es decir, el gerente divisional tiene la responsabilidad operativa. Sin embargo, el staff de la dirección general corporativa, que incluye los miembros de la junta directiva, así como altos ejecutivos, es responsable de supervigilar los planes a largo plazo y suministrar orientación a los proyectos entre las divisiones. Este staff posee responsabilidad estratégica. Esta combinación de divisiones autónomas con una gerencia corporativa centralizada representa un mayor nivel de diferenciación vertical y horizontal, como se anotó anteriormente. Estas dos innovaciones suministran el control extra necesario para coordinar el crecimiento y la diversificación. Puesto que esta estructura, a pesar de sus altos costos burocráticos, actualmente ha sido adoptada por más del 90% de todas las grandes corporaciones estadounidenses, es necesario considerar sus ventajas y desventajas con mayor detalle.

## **Ventajas de una estructura multidivisional**

Cuando se manejan en forma efectiva los niveles corporativos y divisionales, una estructura multidivisional ofrece varias ventajas. En conjunto pueden incrementar la rentabilidad corporativa a un nuevo punto máximo, pues permiten que la organización opere tipos más complejos de estrategia a nivel corporativo.

**Control financiero corporativo ampliado** La rentabilidad de las diferentes divisiones de negocios es claramente visible en la estructura multidivisional<sup>28</sup>. Puesto que cada división constituye su propio centro de utilidades, se pueden aplicar controles financieros a cada negocio con base en los criterios de utilidades. Por lo general, estos controles involucran establecer objetivos, aplicar regularmente monitoreo al desempeño e intervenir en forma selectiva cuando surjan problemas. La dirección general corporativa también se encuentra en mejor posición de distribuir recursos financieros corporativos entre divisiones competentes. La visibilidad del desempeño de las divisiones significa que la dirección general corporativa puede identificar las divisiones donde la inversión de fondos proporcione los mayores rendimientos a largo plazo. De cierta manera, la oficina corporativa está en disposición de actuar como inversionista o banquero en un mercado interno de capital, canalizando fondos para usos altamente rentables.

**Control estratégico ampliado** La estructura multidivisional libera al staff corporativo de las responsabilidades operativas. Por tanto, gana tiempo para reflexionar sobre los mayores problemas estratégicos y generar respuestas a los cambios ambientales. La estructura multidivisional también posibilita que la dirección general obtenga la apropiada información para ejecutar funciones de planeación estratégica. Por ejemplo, separar negocios individuales constituye un prerequisite necesario para la aplicación de las técnicas de planeación de portafolio.

**Crecimiento** La estructura multidivisional permite que la compañía supere un límite organizacional para su crecimiento. Al reducir la sobrecarga de información en el centro, el personal de la dirección general puede manejar gran cantidad de negocios. Pueden considerar las oportunidades para un futuro crecimiento y diversificación. Los problemas de comunicación se reducen al aplicar técnicas de control contable y financiero, como también al implementar políticas de "administración por excepción", esto significa que la dirección general corporativa interviene sólo cuando surgen problemas.

**Búsqueda vigorosa de eficiencia interna** Dentro de una estructura funcional, la interdependencia de departamentos funcionales significa que el desempeño de las funciones dentro de la compañía no se puede medir mediante criterios objetivos. Por ejemplo, la rentabilidad de las funciones financiera, de marketing o de fabricación no puede evaluarse en forma individual, ya que sólo son parte de una totalidad. A menudo esto significa que dentro de la estructura funcional pueden no detectarse grados considerables de laxitud organizacional. Los recursos podrían ser absorbidos en usos improductivos. Por ejemplo, la jefatura de la función de finanzas podría emplear mayor staff del requerido para lograr eficiencia con el fin de reducir las presiones laborales dentro del departamento. Generalmente, un mayor staff también proporciona un mayor estatus al gerente. No obstante, puesto que la estructura divisional prescribe la autonomía operativa divisional, la eficiencia de las divisiones puede observarse directamente y medirse en términos de utilidades. La autonomía hace responsables a los gerentes de división de su propio desempeño; no tienen excusa. La oficina general, por tanto, se encuentra en una mejor posición para identificar las ineficiencias.

Por estas razones, una estructura multidivisional tiene varias ventajas poderosas. De ahí que, sin duda, actualmente parece ser la alternativa preferida en la mayoría de grandes empresas diversificadas. En efecto, la investigación sugiere que las grandes compañías de negocios que adoptan esta estructura sobrepasan el desempeño de aquellas que mantienen la estructura funcional.

## **Desventajas de una estructura multidivisional**

Una estructura multidivisional también tiene sus desventajas. Una buena administración puede eliminar algunas de ellas, pero otras son inherentes a la forma como opera la estructura y requieren constante atención. En seguida se analizarán estos obstáculos.

**Establecimiento de la relación de autoridad** corporativa-divisional La relación de autoridad entre la dirección general corporativa y las divisiones debe establecerse en forma correcta. La estructura multidivisional introduce un nuevo nivel en la jerarquía: el nivel corporativo. El problema radica en decidir cuánta autoridad y control asignar a las divisiones operativas y qué tanto nivel de

autoridad mantener en la dirección general corporativa. Este problema fue observado en primera instancia por Alfred Sloan, el fundador de General Motors. El introdujo la estructura multidivisional en General Motors, que la convirtió en la primera compañía en adoptarla. Creó las cinco divisiones automotrices ya familiares de General Motors: Oldsmobile, Buick, Pontiac, Chevrolet y Cadillac. Sin embargo, halló que cuando la dirección general retenía demasiado poder y autoridad, las divisiones operativas carecían de suficiente autonomía para desarrollar la estrategia de negocios que pudiera satisfacer mejor las necesidades de la división. Por otro lado, cuando se delegaba demasiado poder a las divisiones, éstas seguían los objetivos divisionales, prestando poca atención a las necesidades de toda la corporación. Por ejemplo, no se lograban todos los beneficios potenciales de la sinergia analizados previamente. Por consiguiente, el problema central en el manejo de la estructura multidivisional radica en cuánta autoridad debe centralizarse en la dirección general corporativa y qué tanto nivel debe descentralizarse hacia las divisiones. Este problema debe resolverlo cada compañía con referencia a la naturaleza de sus negocios y sus estrategias, a nivel corporativo. No existen respuestas fáciles, y con el tiempo, a medida que cambia el ambiente o la compañía altera sus estrategias, igualmente se transformará el equilibrio entre el control corporativo y divisional. La estrategia en acción 3 ilustra este problema. Esta destaca los cambios que Digital Equipment Corp. ha hecho en su estructura multidivisional de tal manera que pueda responder al ambiente.

**Distorsión de la información** Si la dirección general corporativa hace demasiado énfasis en el rendimiento sobre la inversión a nivel de divisiones (por ejemplo, al establecer metas de rendimiento sobre la inversión muy elevadas y rigurosas), los gerentes de división pueden optar por distorsionar la información que ofrecen a la alta gerencia y presentar un panorama "de color rosa" sobre la actual situación a expensas de las utilidades futuras. Es decir, las divisiones pueden maximizar las utilidades a corto plazo, quizá reduciendo el desarrollo de productos, nuevas inversiones o gastos de marketing. En el futuro esto puede ser oneroso para la compañía. El problema proviene de un control financiero demasiado riguroso. General Motors ha sufrido este problema en años recientes, ya que el desempeño decadente ha motivado a los gerentes a tratar de hacer que sus divisiones luzcan bien ante la dirección general corporativa. Por otro lado, si el nivel divisional ejerce demasiado control, los poderosos gerentes de división pueden resistir los intentos de utilizar sus utilidades para fortalecer otras divisiones y por tanto disfrazar su desempeño. Por consiguiente, manejar la interfaz divisional-corporativa implica afrontar sutiles problemas de poder.

**Competencia por los recursos** El tercer problema de manejar la estructura de divisiones consiste en que éstas pueden competir por recursos, y esta rivalidad evitará que se generen beneficios a partir de la sinergia. Por ejemplo, la cantidad de dinero que el personal corporativo debe distribuir a las divisiones es fija. Generalmente, las divisiones que puedan demostrar el mayor rendimiento sobre la inversión obtendrán la mayor participación de dinero. Además, esa gran participación les fortalece para el próximo periodo y, así, las fuertes divisiones crecen en forma más vigorosa. En consecuencia, éstas pueden

competir en forma activa por los recursos, y al hacerlo de esta manera, reducen la coordinación entre divisiones.

**Transferencia de precios** La competencia divisional también puede generar batallas sobre la transferencia de precios. Como se analizó anteriormente, uno de los problemas con la integración vertical o diversificación relacionada consiste en establecer transferencia de precios entre las divisiones. La rivalidad entre éstas incrementa el problema de establecer precios razonables. Cada división proveedora trata de determinar el mayor precio para sus producciones con el fin de maximizar su propio rendimiento sobre la inversión. Tal competencia puede socavar por completo la cultura corporativa y hacer que la corporación se convierta en un campo de batalla. Muchas compañías tienen un historial de competencia entre las divisiones. Por supuesto, algunas pueden motivar la competencia, si los gerentes consideran que genera el máximo desempeño.

### ESTRATEGIA EN ACCIÓN 3

#### **Media vuelta en DEC**

Digital Equipment Corp. (DEC), el fabricante de computadores, ha tenido problemas en hallar una estructura que le permita manejar sus negocios en forma efectiva en el ambiente competitivo actual. En 1992, la compañía sufrió una pérdida de US\$2,900 millones, atribuida ampliamente a problemas ocasionados por su estructura organizacional. Bajo su expresidente de junta directiva y fundador, Kenneth Olsen, quien fue suplantado en 1992, la empresa había desarrollado una estructura alta y centralizada, en la cual todas las importantes decisiones de negocios se tomaban en el nivel superior de la organización, es decir, por parte de Olsen y su equipo de alta gerencia. Los gerentes de las divisiones tenían poca libertad para tomar decisiones sobre precios o productos en sus mercados individuales, y las actividades de I&D también se centralizaban en el estrato superior de la organización. Como resultado, no podía responder a las cambiantes necesidades de los clientes quienes rápidamente se cambiaban a los productos de otros fabricantes como Adobe, Dell y Sun Microsystems. Además, bajo el liderazgo de Olsen, la jerarquía se había hecho muy alta a medida que el staff corporativo y sus funciones crecían en magnitud para manejar los negocios de las divisiones. En consecuencia, era muy difícil desenmarañar las contribuciones individuales en utilidades por parte de las distintas divisiones. DEC funcionaba como una gran organización monolítica, y las ventajas de la estructura multidivisional se perdían.

El nuevo CEO, Robert Palmer, quien asumió en 1992, reconoció estos problemas y comenzó a cambiar rápidamente la forma como operaba la estructura. En 1993 anunció que DEC se reestructuraría en nueve divisiones independientes, cada una concentrada en un producto

particular, como minicomputadores, o en un sector industrial, como el de consumo o negocios. Además, cada división se establecería como un centro de utilidades separado, y a los gerentes de división se les otorgó toda la responsabilidad de transformar por completo sus operaciones. Su responsabilidad era incrementar la rentabilidad al reducir además los costos burocráticos o al hallar nuevas formas de incrementar sus capacidades de creación de valor. De igual manera, Palmer redujo en forma masiva la magnitud del staff corporativo, pues despidió miles de gerentes o les asignó a otras divisiones que acercara más los negocios a los clientes.

Con el fin de transformar la compañía, Palmer se concentró en la descentralización de la autoridad hacia las divisiones y en hacer más plana la organización para mejorar su habilidad de responder a los clientes. Él espera que la nueva estructura operativa incremente la velocidad en el desarrollo de productos y permita que cada unidad de negocios compita mejor con los rivales. El rol del centro corporativo será facilitar las transferencias de recursos entre las unidades de negocios y especialmente transferir los resultados de 1&D en toda la compañía de tal manera que se pueda acelerar el desarrollo de nuevos productos. Si la nueva estructura no funciona y DEC no puede generar rápidamente nuevos productos para atraer de nuevo a sus clientes, la compañía probablemente se vea frente a la bancarrota.

**Concentración a corto plazo en investigación y desarrollo** Si la dirección general corporativa establece metas de rendimiento sobre la inversión extremadamente elevadas, existe el peligro de que las divisiones reduzcan los gastos en investigación y desarrollo con el fin de mejorar el desempeño financiero de la división. Aunque esta decisión inflará el desempeño divisional a corto plazo, reducirá la capacidad de las divisiones para innovar productos y generará una caída en la corriente de utilidades a largo plazo. Por consiguiente, el personal de la dirección general corporativa debe controlar cuidadosamente sus interacciones con las divisiones con el fin de asegurar que se logren las metas a corto y a largo plazo de los negocios.

**Costos burocráticos** Como se anotó anteriormente, debido a que cada división posee sus propias funciones especializadas, como finanzas o investigación y desarrollo, las estructuras multidivisionales son costosas de funcionar y administrar. El área de investigación y desarrollo es especialmente costosa, por esta razón algunas compañías centralizan tales funciones en el nivel corporativo para atender todas las divisiones. Sin embargo, la duplicación de los servicios especializados no es un problema si los beneficios de tener funciones especializadas separadas superan los costos. De nuevo, la gerencia debe decidir si justifica financieramente la duplicación. Las actividades a menudo se centralizan en épocas de depresión o recesión; en particular las funciones de servicios de asesoría y de planeación. No obstante, las divisiones se mantienen como centros de utilidades.

Las ventajas de las estructuras divisionales pueden equilibrarse frente a sus desventajas, pero, como se anotó, las desventajas pueden ser manejadas por un observador, el equipo de gerencia profesional consciente de los problemas involucrados. La estructura multidivisional es la predominante en la actualidad, lo cual evidentemente sugiere su utilidad como instrumento para manejar la corporación diversificada.

## **Estructura matricial**

Una estructura matricial difiere de las estructuras analizadas hasta ahora en que la matriz se fundamenta en dos formas de diferenciación horizontal en vez de una, como se presenta en la estructura funcional. En el diseño de matriz de productos, las actividades en el eje vertical se agrupan por funciones, de tal manera que existe una diferenciación familiar de tareas en las funciones como producción, investigación y desarrollo e ingeniería. Además, superimpuesto a este modelo vertical se encuentra un modelo horizontal basado en la diferenciación por productos o proyectos. El resultado es una red compleja de relaciones de dependencia entre los proyectos y las funciones, como se ilustra en la figura 7.

Esta estructura también emplea un tipo particular de diferenciación vertical. Aunque las estructuras matriciales son planas, con pocos niveles jerárquicos, los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes: un **jefe de funciones**, quien es la cabeza de la función y un **jefe de proyectos**, responsable de manejar los proyectos individuales. Los empleados trabajan en un equipo de proyectos con especialistas de otras funciones e informan al jefe de proyectos sobre los asuntos pertinentes a éste y al jefe de funciones sobre los asuntos relacionados con aspectos funcionales. Todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman **gerentes de subproyectos** y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

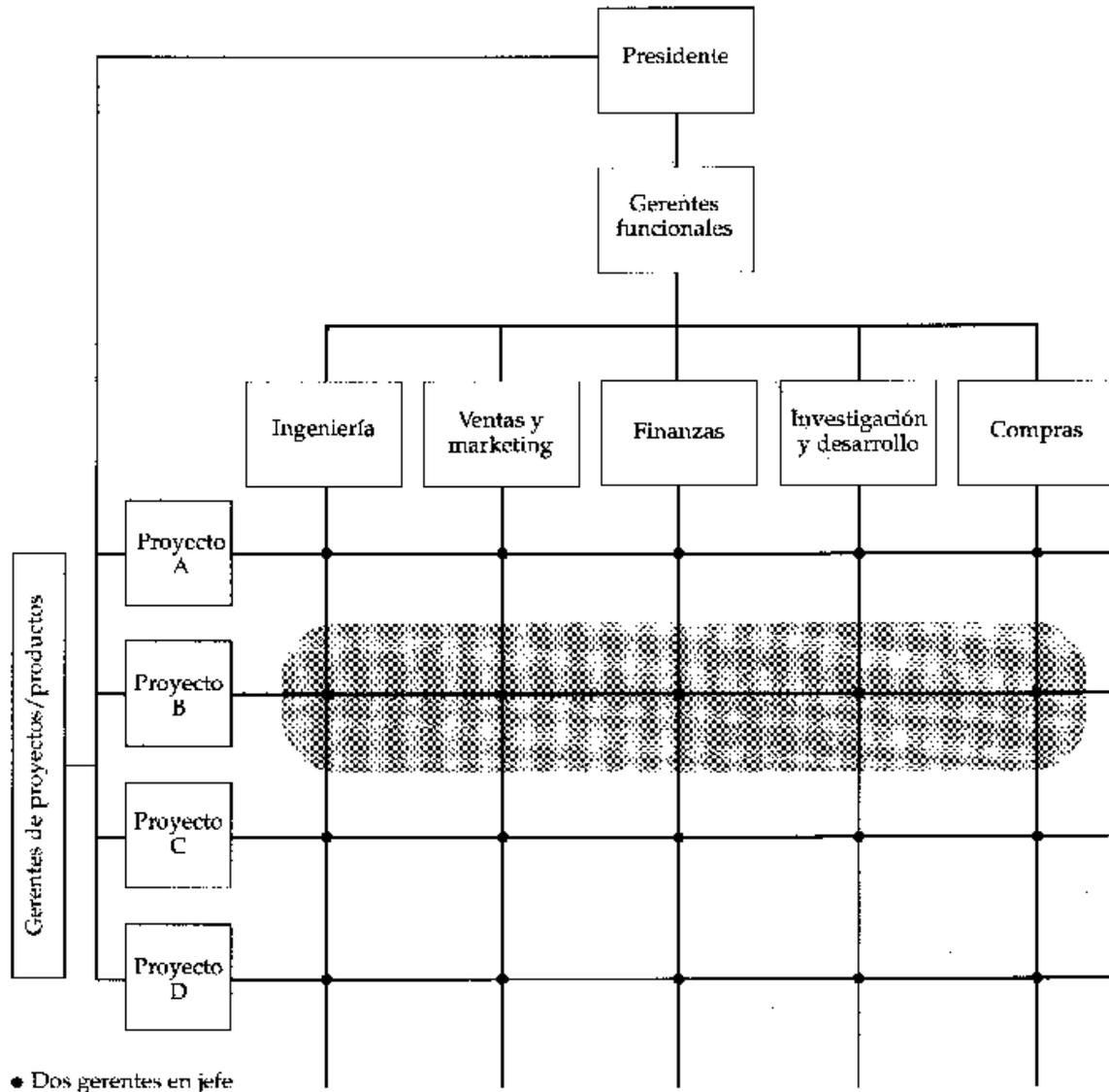


Figura 7. Estructura matricial

Las estructuras matriciales fueron desarrolladas en primer lugar por compañías en industrias de alta tecnología como la aeronáutica y electrónica, firmas como TRW Inc. y Hughes Aircraft. Estas compañías desarrollaban productos radicalmente nuevos en ambientes competitivos, inciertos, y la velocidad del desarrollo de productos constituía la consideración crucial. Necesitaban una estructura que respondiera a esta estrategia, pero la estructura funcional era demasiado inflexible para permitir las complejas interacciones de tareas y roles necesarios para satisfacer los requerimientos del desarrollo de nuevos productos. Además, los empleados de estas compañías tienden a ser altamente calificados y profesionales, y se desempeñan mejor en condiciones de trabajo autónomas y flexibles. La estructura matricial suministra estas condiciones. Por ejemplo, ésta requiere un mínimo de control jerárquico directo por parte de los supervisores. Los miembros de equipo controlan su propio comportamiento, y la

participación en equipos de proyectos les permite monitorear a otros miembros de equipos y aprender entre sí. De otra parte, a medida que el proyecto pasa por sus diferentes fases, se necesitan diferentes especialistas de diversas funciones. Así, por ejemplo, en la primera etapa se pueden solicitar los servicios de especialistas en investigación y desarrollo y, en la siguiente, pueden ser necesarios ingenieros y especialistas en marketing que realicen proyecciones en costos y mercadeo. A medida que cambia la demanda por el tipo de especialista, los miembros del equipo se pueden desplazar a otros proyectos que requieran sus servicios. Por consiguiente, la estructura matricial puede hacer un máximo uso de las capacidades del empleado a medida que se terminan los proyectos existentes y aparecen otros nuevos. Finalmente, la libertad que otorga la matriz no sólo suministra autonomía para motivar a los empleados, también libera a la alta gerencia de concentrarse en aspectos estratégicos, pues no tienen que involucrarse en los asuntos operativos. Por estas razones, la matriz constituye una excelente herramienta que crea la flexibilidad necesaria para reaccionar en forma rápida a las condiciones competitivas.

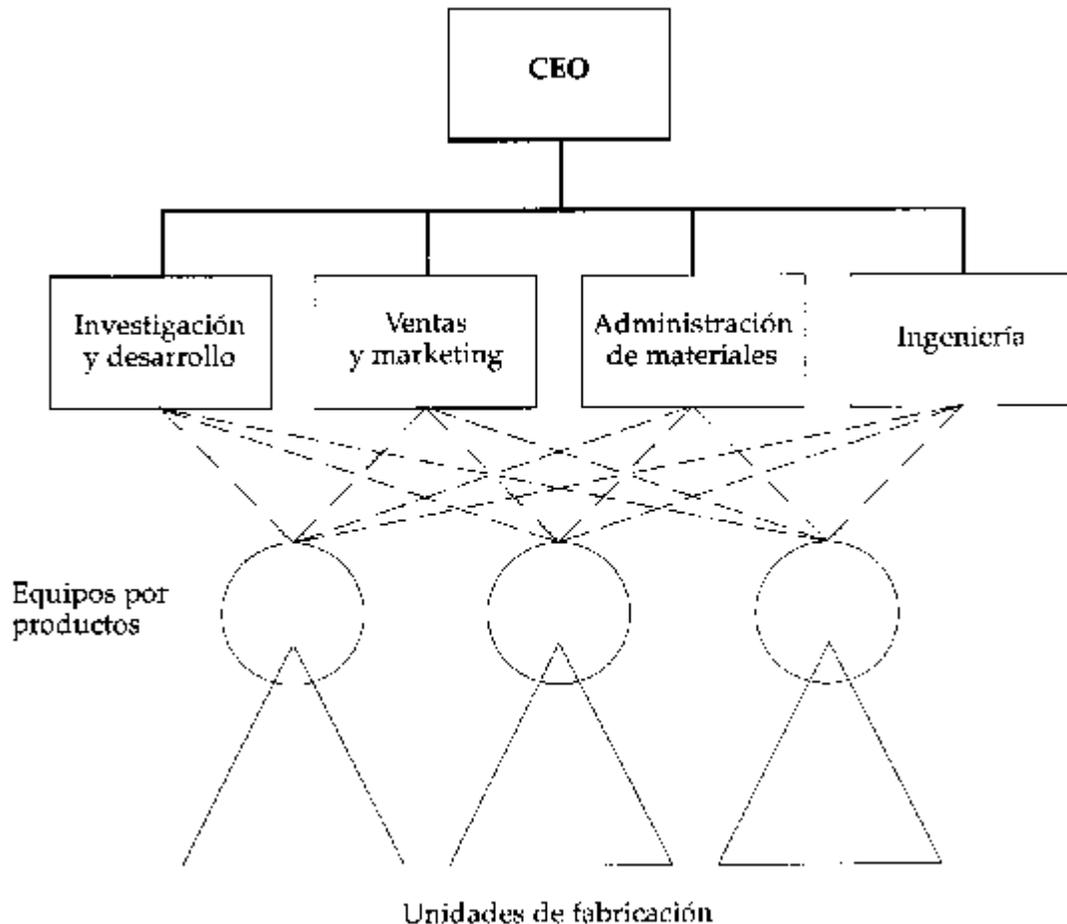
No obstante, existen desventajas en la estructura matricial. En primer lugar, los costos burocráticos de operar esta estructura son bastante altos comparados con aquéllos ocasionados al manejar una estructura funcional. Los empleados tienden a ser altamente capacitados y, por consiguiente, los salarios y los gastos generales son elevados. En segunda instancia, el constante desplazamiento de empleados alrededor de la matriz significa gastar tiempo y dinero en el establecimiento de nuevas relaciones de equipo y en el despegue del proyecto. En tercera instancia, es difícil manejar el rol del gerente de subproyectos, a medida que equilibra los intereses del proyecto con la función, y es necesario tener cuidado para evitar conflictos entre las funciones y proyectos con respecto a los recursos. Con el tiempo, es posible que los gerentes de proyectos asuman el rol líder en la planeación y establecimiento de metas, en cuyo caso la estructura funcionaría más como una estructura de productos o divisional. Si las relaciones de funciones y proyectos se dejan sin control, pueden generar luchas por el poder entre los gerentes, ocasionando estancamiento y declinación en vez de activar un incremento en la flexibilidad. Finalmente, cuanto mayor sea la organización, más difícil será manejar una estructura matricial, debido a que las relaciones de tareas y de roles se vuelven más complejas. En tales situaciones, la única opción puede ser cambiar a una estructura multidivisional.

Dadas estas ventajas y desventajas, la matriz generalmente se usa sólo cuando la estrategia de una compañía la garantiza. No existe motivo para utilizar una estructura más compleja de lo necesario pues su manejo sólo costará más. En ambientes dinámicos de producto/mercado, los beneficios de la matriz en términos de flexibilidad e innovación probablemente excedan los altos costos burocráticos de utilizarla y, por tanto, se convierte en una selección apropiada de estructura. Sin embargo, las compañías en etapa madura del ciclo de vida de la industria o aquellas que siguen una estrategia de bajo costo raramente escogerían esta estructura puesto que es costosa de manejar. Más adelante se analizará esta modalidad en profundidad.

## Estructura de equipos por productos

Una importante innovación estructural en años recientes ha sido la estructura de equipos por productos. Ésta posee ventajas similares a la estructura matricial pero es mucho más fácil y tanto menos costosa de manejar debido a la forma como las personas están organizadas en permanentes equipos interdisciplinarios, como se ilustra en la figura 8.

Figura 8 Estructura de equipos por productos



En la estructura de equipos por productos, como en la estructura matricial, las actividades de tareas se dividen a lo largo de las líneas de productos o proyectos con el fin de reducir los costos burocráticos e incrementar la capacidad de la gerencia para aplicar monitoreo y controlar el proceso de fabricación. Sin embargo, en lugar de asignarse a proyectos diferentes sólo temporalmente, como sucede en la estructura matricial, los especialistas de funciones son ubicados en equipos interdisciplinarios permanentes. Como resultado, los costos asociados a la coordinación de sus actividades son mucho menores que en la estructura matricial, donde las relaciones de tareas y reportes cambian rápidamente. Los equipos interdisciplinarios se forman justo al comienzo del proceso de desarrollo del producto de tal manera que cualquier posible dificultad se subsane a tiempo,

antes de que genere mayores problemas de rediseño. Cuando todas las funciones cuentan con input directo desde el comienzo, los costos de diseño y los posteriores costos de fabricación se pueden mantener bajos. Además, el uso de equipos interdisciplinarios acelera la innovación y la capacidad de satisfacer al cliente debido a que cuando la autoridad se descentraliza hacia el equipo, las decisiones se pueden tomar en forma más rápida. En el caso inicial se vio cómo Chrysler se desplazó a una estructura de equipo por productos. La estrategia en acción 4 ofrece otro ejemplo: el cambio de Lexmark Corp. hacia una estructura de equipo por productos con el fin de reducir costos y acelerar el desarrollo de productos.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 4

### **Reestructuración en Lexmark**

Lexmark Corp., un fabricante de impresoras y máquinas de escribir, era una división de IBM hasta que fue liquidada por ésta en 1992 a una firma inversionista de Nueva York. Como división de IBM, se había desempeñado en forma deficiente, y fue vendida después de años de pérdidas generadas por elevados costos operativos y una incapacidad de fabricar nuevos productos competentes con Hewlett-Packard y fabricantes japoneses de impresoras como Epson. Su nuevo equipo de alta gerencia, dirigido por Marvin Mann, un ejecutivo de IBM, tenía la tarea de aplicar reingeniería a su estructura para darle un vuelco total a la compañía.

En primer lugar, destruyó la estructura organizacional que la compañía había desarrollado bajo la anterior administración de IBM. Como el resto de la organización, la división tenía una estructura alta y centralizada, donde los altos gerentes tomaban todas las decisiones importantes. Esto retardaba la toma de decisiones y hacía muy difícil comunicarse a través de todas las funciones debido a que muchos gerentes en diferentes niveles y diversas funciones tenían que aprobar formalmente los nuevos planes.

Al desplazarse en forma rápida para cambiar este sistema, Mann simplificó la jerarquía de la compañía, lo que significó suspender el 60% de sus gerentes y eliminar todos los gerentes de staff; es decir, aquellos que no tenían responsabilidad en línea directa. Esta acción redujo tres niveles en la jerarquía. Luego, descentralizó la autoridad hacia los gerentes de producto de los cuatro grupos por producto de la compañía y les solicitó desarrollar sus propios planes y metas. Además, para continuar el proceso de descentralización, los gerentes de producto recibieron instrucciones de armar equipos interdisciplinarios con empleados de todas las funciones con la meta de hallar nuevas y mejores formas de organizar las actividades de tareas para reducir costos. Los equipos utilizarían benchmarking competitivo y

evaluarían los productos de sus competidores con el fin de establecer nuevos estándares de desempeño para guiar sus actividades. Finalmente, como incentivo para que los empleados trabajen en forma ardua en incrementar de la eficiencia, innovación y calidad, Mann estableció un plan salarial basado en la adquisición de acciones en la compañía con el fin de compensar a los trabajadores por sus esfuerzos.

El proceso de reingeniería de la estructura organizacional hacia una estructura de grupos por productos ha sido muy exitosa para Lexmark. La compañía obtuvo una utilidad superior a los US\$100 millones sobre ventas de US\$2,000 millones en 1993, y su tasa de desarrollo de productos se ha incrementado considerablemente. La nueva estructura de la compañía es considerada por muchos como un punto de referencia que IBM debería adoptar en sus continuos esfuerzos de reestructuración.

## **Estructura geográfica**

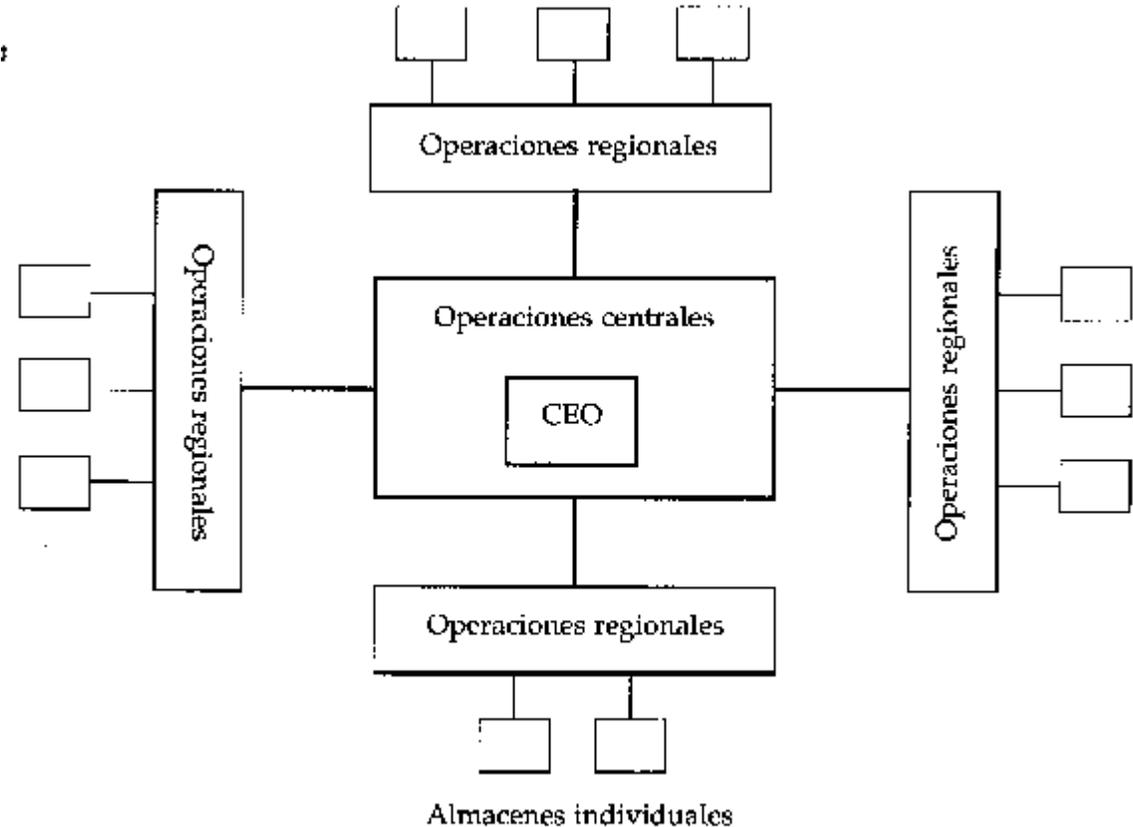
Cuando una compañía funciona como estructura geográfica, las regiones geográficas se convierten en la base para la agrupación de las actividades organizacionales. Por ejemplo, una empresa puede dividir sus operaciones de fabricación y establecer plantas de manufactura en diferentes regiones del país. Esto le permite responder a las necesidades de los clientes regionales y reduce los costos de transporte. En forma similar, las organizaciones de servicios como cadenas de almacenes o bancos pueden organizar sus actividades de ventas y mercadeo a nivel regional, en vez de nacional, con el fin de estar más cerca de sus clientes. Una estructura geográfica suministra más control que una estructura funcional porque existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada. Una compañía como Federal Express claramente necesita operar una estructura geográfica para llevar a cabo su meta corporativa: entrega al día siguiente. Las grandes organizaciones de mercadeo, como Neiman Marcus, Dillard y Wal-Mart, también se desplazaron hacia una estructura geográfica tan pronto comenzaron a construir almacenes en todo el país. Con este tipo de estructura, las diversas necesidades de confecciones a nivel regional -ropa ligera al occidente, gabardinas al oriente- se pueden manejar a medida que se requieran. Al mismo tiempo, puesto que la función de compras permanece centralizada, una organización central puede comprar para todas las regiones. Así, una compañía logra economías de escala en compras y distribución y reduce los problemas de coordinación y comunicación. Por ejemplo, Neiman Marcus desarrolló una estructura geográfica similar a la que se muestra en la figura 9 con el fin de manejar su cadena de almacenes en toda la nación.

En cada región estableció un equipo de compradores regionales para responder a las necesidades de los clientes en cada área geográfica, por ejemplo,

las regiones occidental, central, oriental y sur. Luego los compradores regionales proporcionan su información a los compradores centrales en la dirección general corporativa, quienes coordinan sus exigencias para obtener economías en compras y asegurar que los estándares de alta calidad de Neiman Marcus, sobre los cuales depende su ventaja de diferenciación, se mantengan a nivel nacional.

Sin embargo, la utilidad de la estructura matricial, de equipo por productos o geográfica depende de la magnitud de la compañía y su variedad de productos y regiones. Si una organización comienza a diversificarse en productos no relacionados o a integrarse verticalmente en nuevas industrias, estas estructuras no pueden manejar la incrementada diversidad y la empresa debe desplazarse a una estructura multidivisional. Sólo la estructura multidivisional es suficientemente compleja para abordar las necesidades de la gran compañía diversificada.

Figura 9 Estructura geográfica



## INTEGRACIÓN Y MECANISMOS INTEGRADORES

Como se analizó, una organización debe escoger la forma apropiada de diferenciación ajustable a su estrategia. Por ejemplo, mayor diversificación requiere que una compañía se desplace de una estructura por funciones a una estructura por divisiones. No obstante, la diferenciación es sólo la primera decisión de diseño organizacional que se toma. La segunda se refiere al nivel de integración necesario para hacer que una estructura organizacional funcione en forma efectiva. Como se anotó antes, la integración se refiere al grado hasta el cual una organización busca coordinar sus actividades de creación de valor y generar una interdependencia. El aspecto de diseño puede resumirse en términos sencillos así: cuanto mayor sea el nivel de diferenciación de la compañía, mayor será el nivel de integración necesaria para hacer que la estructura organizacional funcione en forma efectiva. Por consiguiente, si una empresa adopta una forma más compleja de diferenciación, requiere un medio más elaborado de integración para lograr sus metas. Por ejemplo, Federal Express necesita una gran integración y coordinación que le posibilite llevar a cabo su promesa de entregar pedidos al día siguiente. Es famoso por su innovativo uso de mecanismos integradores, como personal en contacto directo con los clientes, para manejar sus transacciones en forma rápida y eficiente. Sin embargo, como en el caso de incrementar el nivel de diferenciación, aumentar el nivel de integración es costoso. Existen elevados costos burocráticos asociados a la utilización de gerentes para coordinar las actividades de creación de valor. Por esta razón, una compañía sólo integra sus actividades de tareas al nivel necesario que implemente su estrategia en forma efectiva.

### Formas de los mecanismos integradores

Existe una serie de mecanismos integradores que una compañía puede utilizar con el fin de incrementar su nivel de integración a medida que aumenta su nivel de diferenciación. Estos mecanismos (en un espectro que va de lo más simple a lo más complejo) aparecen en la tabla 1, junto con los ejemplos de individuos o grupos que podrían desarrollar estos roles integradores. Nótese que los costos burocráticos también se incrementan a medida que la compañía adopta mecanismos integradores más complejos.

**Contacto directo** El objetivo implícito de establecer contacto directo entre los gerentes consiste en determinar un contexto dentro del cual los gerentes de diferentes divisiones o departamentos funcionales puedan trabajar juntos para resolver problemas mutuos. Sin embargo, los gerentes de diferentes departamentos funcionales poseen distintas orientaciones de subunidades pero igual autoridad y por tanto, pueden tener la tendencia a competir en lugar de cooperar cuando surjan los conflictos. Por ejemplo, en una típica estructura funcional, las cabezas de cada una de las funciones poseen igual autoridad; el punto común más cercano de autoridad es el CEO. En consecuencia, si surgen

discrepancias, no existen mecanismos que resuelvan los conflictos fuera de la autoridad del jefe. En efecto, una señal de conflicto en las organizaciones lo constituye la cantidad de problemas enviados a través de la jerarquía para que los gerentes de nivel superior los resuelvan. Esta situación desperdicia el tiempo y esfuerzo de la gerencia, retrasa la toma de decisiones estratégicas y dificulta crear una cultura cooperativa en la compañía. Por esta razón, las compañías escogen mecanismos integradores más complejos para coordinar las actividades interfuncionales y divisionales.

Tabla 1

<b>Tipos y ejemplos de mecanismos integradores</b>	
Contacto directo	Gerentes de ventas y producción
Roles de vinculación	Gerentes de ventas y de planta
Comités de trabajo	Representantes de ventas, producción e investigación y desarrollo
Equipos	Comité ejecutivo organizacional
Roles integradores	Vicepresidente asistente para la planeación estratégica o vicepresidente sin portafolio
Departamentos integradores	Staff de la dirección general corporativa
Matriz	Todos los roles son integradores

**Roles de vinculación interdepartamental** Una compañía puede mejorar su coordinación interfuncional a través del rol de vinculación interdepartamental. Cuando se incrementa el volumen de contacto entre dos departamentos o funciones, una de las formas de mejorar la coordinación consiste en dar a una persona en cada división o función la responsabilidad de coordinar con la otra. Estas personas pueden reunirse diaria, semanal, mensualmente o cuando sea necesario. La figura 10a ilustra la naturaleza del rol de vinculación, el círculo pequeño representa al individuo en el interior del departamento funcional quien tiene la responsabilidad de coordinarse con la otra función. La responsabilidad de la coordinación es parte del empleo de tiempo completo de un individuo, pero a través de estos roles, se forma una permanente relación entre las personas involucradas, circunstancia que modera enormemente las tensiones generadas

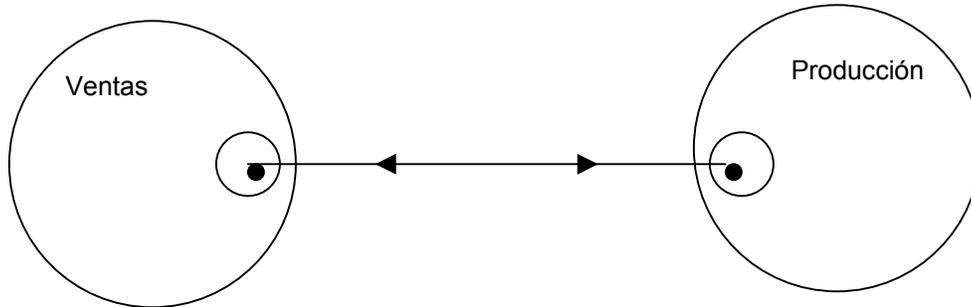
entre departamentos. Además, los roles de vinculación ofrecen una forma de transferir información a través de la empresa, lo cual es importante en grandes organizaciones anónimas cuyos empleados pueden no conocer a nadie excepto en su departamento.

**Comités de trabajo temporales** Cuando más de dos funciones o divisiones comparten problemas comunes, entonces, el contacto directo y los roles de vinculación poseen valor limitado debido a que no proporcionan suficiente coordinación. La solución consiste en adoptar una forma más compleja de mecanismo integrador llamada comité de trabajo. Su naturaleza está representada en el diagrama de la figura 10b. Un miembro de cada función o división es asignado a un comité de trabajo creado para resolver un problema específico. Esencialmente, éstos son comités ad hoc, y los miembros son responsables de reportar a sus departamentos los problemas dirigidos y las soluciones recomendadas. Estos grupos de trabajo son temporales puesto que, una vez resuelto el problema, los miembros vuelven a sus roles normales en sus departamentos o son asignados a otros comités de trabajo. Estos miembros también desempeñan muchos de sus deberes normales mientras trabajan en dichos comités.

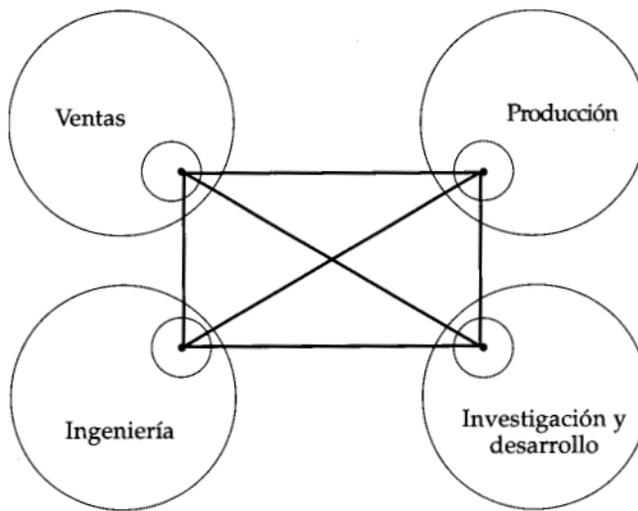
**Equipos permanentes** En muchos casos, los asuntos dirigidos por un comité de trabajo son problemas recurrentes. Para resolverlos en forma efectiva, una organización debe establecer un mecanismo integrador permanente, como un equipo continuo. Un ejemplo lo constituye un comité de desarrollo de nuevos productos, responsabilizado de la elección, diseño y mercadeo de nuevos productos. Tal actividad obviamente requiere una gran cantidad integración entre las funciones si se desea lanzar nuevos productos en forma exitosa, y esto se logra al establecer un mecanismo integrador permanente. Por ejemplo, Intel hace énfasis en el trabajo de equipo. Formó un sistema de consejo basado aproximadamente en 90 grupos interdisciplinarios, que se reúnen regularmente para establecer la estrategia funcional en áreas como ingeniería y marketing y para desarrollar la estrategia a nivel de negocios.

Figura 10 Formas de mecanismos integradores

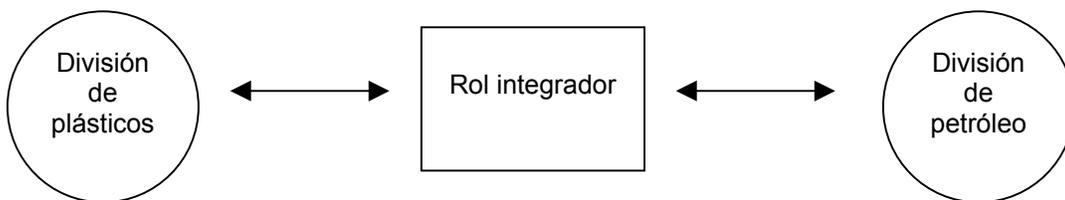
(a) Rol de vinculación



(b) Comité o equipo de trabajo



(c) Rol integrador



- Señala al gerente con la responsabilidad de integración

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 5

### **El trabajo de equipo en AT&T**

Al igual que otras grandes compañías, AT&T ha desarrollado una estructura muy alta y centralizada para manejar sus actividades. Mientras la industria de teléfonos estaba regulada, prestaba poca atención a la forma como su masiva burocracia retrasaba la toma de decisiones. Sin embargo, después de la desregulación, el mayor problema que enfrentaba la compañía consistía en cómo acelerar el desarrollo de nuevos teléfonos y contestadores que pudieran competir con los de las compañías japonesas como Panasonic y Sony. Estas empresas dirigían el mercado en términos de características y bajo precio de sus productos, y AT&T ocupaba un pobre tercer lugar en el competitivo mercado.

Su respuesta consistió en evitar la burocracia al crear equipos interdisciplinarios. Previamente, había empleado el usual enfoque funcional para manejar el desarrollo de productos: el producto comenzaba en ingeniería y luego pasaba a fabricación, que a su vez lo entregaba a marketing. Era un proceso lento y que consumía tiempo. En el nuevo enfoque, John Hanley, el vicepresidente de desarrollo de productos, decidió formar equipos de seis a doce personas de todas estas funciones para manejar todos los aspectos del proceso de desarrollo. A cada equipo se le dio una fecha límite para las diversas fases del proyecto y luego se les dejó seguir adelante con el trabajo. Los resultados fueron sorprendentes. El tiempo de desarrollo de productos se redujo en un 50 por ciento, por ejemplo, su nuevo aparato 4200 se fabricó en un año, no durante los usuales dos, se redujeron los costos y aumentó la calidad. Actualmente, sus contestadores y teléfonos inalámbricos son los líderes del mercado, y AT&T ha ampliado la utilización de los equipos interdisciplinarios a través de sus operaciones.

No se puede enfatizar excesivamente en la importancia de los equipos en la administración de la estructura organizacional. Esencialmente, los equipos permanentes constituyen los comités permanentes de la organización, y en estas reuniones se plantea gran parte de la dirección estratégica de la organización. Henry Mintzberg, en un estudio sobre cómo invierten su tiempo los gerentes de las corporaciones, descubrió que emplean casi el 60% de su tiempo en estos comités. La razón no es burocracia sino más bien que la integración es posible sólo en sesiones intensivas, directas, en las que los gerentes pueden entender los puntos de vista de los demás y desarrollar una estrategia organizacional cohesiva. Cuanto más compleja sea la compañía, más importantes se harán estos equipos. Por ejemplo, Westinghouse ha establecido un nuevo sistema completo de comités de

trabajo y de equipos para promover la integración entre las divisiones y mejorar el desempeño corporativo.

Como se analizó previamente, la estructura de equipos por productos está fundamentada en el uso de equipos interdisciplinarios que aceleran el lanzamiento de los productos al mercado. Estos equipos asumen la responsabilidad en todos los aspectos del desarrollo de productos. La forma como AT&T utilizó los equipos interdisciplinarios para acelerar el desarrollo de productos en su carrera con el objetivo de competir con los fabricantes japoneses (descrita en la estrategia en acción 11.5), ilustra cómo estos equipos pueden incrementar la coordinación e integración entre las funciones.

**Roles integradores** Su única función consiste en estimular la integración entre las divisiones o departamentos; es un empleo de tiempo completo. Como se ilustra en la figura 11.10c, el rol es independiente de las subunidades o divisiones que se integran. Manejado en la relación de staff por un experto independiente, quien normalmente es un gerente senior con gran experiencia en las necesidades comunes de los dos departamentos. El trabajo consiste en coordinar el proceso de decisiones entre los departamentos o divisiones de tal manera que se puedan obtener beneficios en sinergia a partir de la cooperación. En un estudio se halló que Du Pont había creado 160 roles integradores para proporcionar coordinación entre las diferentes divisiones de la compañía y mejorar el desempeño corporativo. De nuevo, cuanto más diferenciada sea la compañía, más comunes serán estos roles. Con frecuencia, las personas en estos roles asumen la responsabilidad de presidir los equipos y comités de trabajo, y esta condición proporciona integración adicional.

**Departamentos integradores** Algunas veces la cantidad de roles de integradores se hace tan alta que se establece un departamento integrador permanente en la dirección general corporativa. Normalmente, esto sólo ocurre en grandes y diversificadas corporaciones, las cuales ven la necesidad de integración entre las divisiones. Este departamento está constituido principalmente de planeadores estratégicos y, en efecto, puede llamarse el departamento de planeación estratégica. El staff de la dirección general corporativa en una estructura divisional también puede considerarse un departamento integrador desde la perspectiva de las divisiones.

**Estructura matricial** Finalmente, cuando la diferenciación es bastante alta y la compañía debe responder en forma rápida al ambiente, una estructura matricial se convierte en el dispositivo apropiado de integración. La matriz contiene muchos de los mecanismos integradores analizados. Los gerentes de subproyectos se integran entre las funciones y proyectos, y la matriz se construye sobre la base de comités de trabajo temporales.

## **Integración y control**

Evidentemente, las firmas tienen gran cantidad de opciones abiertas cuando incrementan su nivel de diferenciación como resultado del aumento en el crecimiento o en la diversificación. El problema de la implementación es que los gerentes ajusten la diferenciación al nivel de integración de tal modo que satisfaga los objetivos organizacionales. Nótese que aunque mucha diferenciación e insuficiente integración generarán el fracaso de la implementación, también puede ocurrir lo contrario. Es decir, la combinación de baja diferenciación y alta integración llevará a una organización demasiado controlada y burocratizada, donde la flexibilidad y velocidad de respuesta se reducen en vez de incrementarse por el nivel de integración. Además, demasiada integración es costosa para la compañía debido a que incrementa los costos burocráticos. Por estas razones, la meta consiste en decidir la óptima cantidad de integración necesaria para satisfacer las metas y objetivos organizacionales. Una empresa necesita manejar la estructura más simple consistente con la implementación efectiva de su estrategia.

En la práctica, los mecanismos integradores son sólo los primeros medios a través de los cuales una firma busca incrementar su habilidad para controlar y coordinar sus actividades. Para facilitar el uso de los mecanismos integradores y hacer que funcione la estructura organizacional, una firma debe crear la estructura de control e incentivos a través de la cual se motive al personal para que desarrollen tareas de grupo en el escenario organizacional. En el próximo capítulo se analizarán los diversos tipos de sistemas de control que pueden utilizar las organizaciones para hacer que sus estructuras organizacionales funcionen en forma efectiva.

## **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este capítulo se analizaron los aspectos que implica diseñar una estructura para satisfacer las necesidades de la estrategia de una compañía. Las empresas pueden adoptar muchas estructuras para ajustar los cambios en su tamaño y estrategia con el paso del tiempo. La estructura que una compañía selecciona será una cuya lógica de actividades de grupo (es decir, su forma de diferenciación horizontal) satisfaga mejor las necesidades de su negocio o actividades. Debe ajustar su forma de diferenciación horizontal a la diferenciación vertical. Es decir, debe escoger una estructura y luego hacer las selecciones acerca de los niveles en la jerarquía y grado de centralización o descentralización. Ésta es la combinación de los dos tipos de diferenciación que produce disposiciones organizacionales internas. Sin embargo, una vez que la organización se divide en dos partes, debe integrarse. Una empresa debe escoger el nivel apropiado de integración para adaptar su nivel de diferenciación si desea coordinar en forma exitosa sus actividades de creación de valor. Debido a que la diferenciación e integración son costosas, la meta de una compañía consiste en

ahorrar costos burocráticos al adoptar la estructura más simple coherente con el logro de su estrategia. Se hizo énfasis en los siguientes puntos:

1. Implementar una estrategia en forma exitosa depende de la selección del sistema correcto de estructura y control ajustable a la estrategia de una compañía.
2. La herramienta básica de implementación de estrategia es el diseño organizacional. El buen diseño organizacional incrementa las utilidades en dos formas. Primero, el buen diseño ahorra costos burocráticos y disminuye los costos generados por las actividades de creación de valor. En segunda instancia, el buen diseño amplía la capacidad de las funciones de creación de valor de una compañía para lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente y así obtener una ventaja de diferenciación.
3. La diferenciación e integración constituyen los dos conceptos de diseño que deciden cómo funcionará una estructura. Cuanto más alto sea el nivel de diferenciación e integración, mayores serán los costos burocráticos.
4. La diferenciación posee dos aspectos: (a) diferenciación vertical, que se refiere a la forma como una compañía escoge asignar su autoridad para la toma de decisiones; y (b) diferenciación horizontal, la cual se refiere a la manera como una compañía agrupa las actividades organizacionales en funciones, departamentos o divisiones.
5. La selección básica en la diferenciación vertical consiste en tener una estructura plana o alta. Las altas jerarquías tienen varias desventajas, como problemas de comunicación y transferencia de información, de motivación y costos. Sin embargo, la descentralización o delegación de autoridad puede resolver algunos de estos problemas.
6. A medida que una compañía crece y se diversifica, adopta una estructura multidivisional. Aunque una estructura de este tipo tiene costos burocráticos más altos que una estructura funcional, ésta supera los problemas de control asociados a una estructura funcional, y proporciona a la compañía la capacidad de manejar sus actividades de creación de valor en forma efectiva.
7. Otros tipos especializados de estructuras incluyen la matricial, de equipos por productos y las geográficas. Cada una tiene un uso especializado y, para su selección, deben ajustarse a las necesidades de la organización.
8. Cuanto más compleja sea la firma y mayor su nivel de diferenciación, mayor será el nivel de integración necesario para manejar su estructura.
9. Los tipos de mecanismos integradores disponibles para una compañía van desde el contacto directo hasta la estructura matricial. Cuanto más complejo sea el mecanismo, mayores serán los costos de utilizarlo. Una compañía debe tener cuidado al ajustar estos mecanismos a sus necesidades estratégicas.

## Preguntas y temas de análisis

1. ¿Cuál es la diferencia entre, la diferenciación vertical y horizontal? Clasifíquense las diversas estructuras analizadas en este capítulo a través de estas dos dimensiones.
2. ¿Qué tipo de estructura describe mejor la forma como operan (a) una escuela de negocios y (b) una universidad? ¿Por qué es apropiada la estructura? ¿Se ajustaría mejor otra estructura?
3. ¿Cuándo debería una compañía decidir cambiarse de una estructura funcional a una multidivisional?
4. ¿Cuándo debería una empresa escoger una estructura matricial? ¿Cuáles son los problemas asociados al manejo de esta estructura y por qué podría preferirse una estructura por grupos de Productos?

## Aplicación

Hallar el ejemplo(s) de una compañía que recientemente haya cambiado su estructura organizacional. ¿Qué cambios hizo? ¿Por qué? ¿Qué efecto tuvieron estas transformaciones en el comportamiento de las personas y de las subunidades?

## Proyecto sobre administración estratégica.

Este modelo requiere identificar el tipo de estructura organizacional utilizada por la organización seleccionada y explicar por qué esta compañía ha adoptado esta forma de diferenciación e integración. Si se estudia una compañía en el área del interesado, probablemente habrá mayor información acerca de su estructura que si estudia una firma utilizando publicaciones. Sin embargo, se pueden hacer muchas deducciones sobre la estructura de las compañías a partir de la naturaleza de sus actividades, y si se escribe a la empresa, ésta puede suministrar un organigrama e información adicional.

1. ¿Qué tan grande es la compañía según la cantidad de empleados? ¿Cuántos niveles en la jerarquía posee desde el nivel superior hasta el inferior?
2. Con base en estas dos medidas y otro tipo de información disponible, ¿la compañía opera con una estructura relativamente alta o plana? ¿Qué efectos tiene este factor en el comportamiento de las personas?
3. ¿La empresa posee un enfoque centralizado o descentralizado hacia la toma de decisiones? ¿Cómo es?
4. ¿En qué formas las opciones de diferenciación vertical de la compañía afectan el comportamiento del personal y de las subunidades? ¿La selección de diferenciación vertical es apropiada para sus actividades? ¿Por qué?
5. ¿Qué cambios (si hay) debería hacer la compañía que opera en dirección vertical?

6. Elabórese un organigrama en el que aparezca la forma principal como la compañía agrupa sus actividades. Con base en éste, ¿con qué tipo de estructura (por ejemplo, funcional o divisional) opera esta organización?
7. ¿Por qué la compañía escogió esta estructura? ¿En qué formas es apropiada para sus negocios? ¿En cuáles no es adecuada?
8. ¿Qué cambios (si hay) debería hacer la firma que opera en dirección horizontal?
9. Dado este análisis, ¿la compañía posee un nivel de diferenciación alto o bajo?
10. ¿Qué tipo de integración o mecanismos integradores utiliza? ¿Por qué? ¿Su nivel de integración se ajusta a su nivel de diferenciación?
11. Con base en el análisis del nivel de diferenciación e integración de la compañía, ¿coordina y motiva a su personal y subunidades en forma efectiva? ¿Por qué?
12. ¿Qué cambios en la estructura de la compañía serían recomendables para que funcione en forma más efectiva? ¿Qué cambios debe hacer la compañía para mejorar la efectividad? ¿Por qué?

## **Diseño de sistemas de control estratégico**

### **CASO INICIAL: McDONALD'S LO HACE BIEN**

En el negocio de restaurantes, mantener la calidad del producto constituye un gran problema debido a que la calidad de los alimentos, el servicio y los establecimientos de los restaurantes varían con los chefs y meseros a medida que llegan y se van. Si a un cliente le sirven alimentos de mala calidad, le suministran un servicio deficiente o la loza se encuentra sucia, no sólo se puede perder éste, también otros clientes potenciales, ya que los comentarios negativos pasan de boca en boca. Ahora, considérese el problema que Ray Kroc, pionero del crecimiento de McDonald's, enfrentó cuando las franquicias de la compañía comenzaron a abrirse por millares en EE.UU. ¿Cómo pudo mantener la calidad de los productos con el fin de proteger la reputación de la compañía a medida que ésta crecía? Es más, ¿cómo pudo tratar de incrementar la eficiencia y hacer que la organización respondiera a las necesidades de los clientes con el fin de promover su ventaja competitiva? La respuesta de Kroc consistió en desarrollar un sofisticado sistema de control, el cual precisaba todos los detalles sobre la forma como operaría y manejaría cada restaurante McDonald's.

El sistema de control de Kroc estaba fundamentado en varios componentes. En primer lugar, desarrolló un amplio sistema de reglas y procedimientos que debían seguir los concesionarios y empleados de las franquicias al hacer funcionar cada restaurante. La forma más efectiva de desempeñar tareas como preparar hamburguesas, freír, recibir a los clientes o limpiar las mesas, se diseñó por adelantado, se estableció en libros de reglamentos y luego se enseñó a cada gerente y empleado de McDonald's a través de un proceso de capacitación formal. Por ejemplo, los potenciales

concesionarios debían ir a la "Hamburger University", el centro de entrenamiento de la compañía ubicado en Chicago, donde mediante un programa intensivo y de un mes de duración aprendían todos los aspectos de operación de un McDonald's. A su vez, se esperaba que ellos entrenaran a su fuerza laboral y se aseguraran de que los empleados entendieran todos los procedimientos operativos. La meta de Kroc al establecer este sistema de reglas y procedimientos consistió en estandarizar las actividades de McDonald's de tal manera que cualquier cliente que entre en una franquicia siempre encuentre el mismo nivel de calidad en los alimentos y en el servicio. Si los clientes siempre obtienen lo que esperan de un restaurante, el establecimiento ha desarrollado un nivel superior de capacidad de satisfacer al cliente.

Sin embargo, el intento de Kroc para controlar la calidad superó los reglamentos y procedimientos que estipulaban las tareas. También desarrolló el sistema de franquicias de McDonald's para ayudar a la compañía a controlar su estructura, a medida que crecía. Kroc consideraba que un gerente quien también es titular de la franquicia (y recibe una gran participación de las utilidades) está más motivado para mantener una mayor eficiencia y calidad que un gerente remunerado con un salario fijo. Así, el sistema de retribución e incentivos de McDonald's le permitió mantener el control sobre su estructura operativa a medida que se expandía. Además, la compañía era muy selectiva en la venta de sus franquicias; los concesionarios debían ser personas con las habilidades y capacidades para manejar los negocios, y una franquicia podía ser revocada si el titular no mantenía los estándares de calidad.

Los gerentes de la compañía con frecuencia visitaban los restaurantes para monitorear a los concesionarios, y a éstos se les permitía manejar los establecimientos sólo con base en los reglamentos de McDonald's. Por ejemplo, no podían colocar un televisor u otro elemento que modificara el ambiente del restaurante. McDonald's también podía aplicar monitoreo y controlar el desempeño de sus concesionarios a través del control del rendimiento. Cada titular suministraba información a la compañía sobre cómo se vendían muchos platos, acerca de los costos operativos y otros datos. De esta manera, mediante esta combinación de supervisión personal y control del rendimiento, los gerentes sabrían si las ventas en un concesionario declinaban de repente, y así podían aplicar la medida correctiva.

Dentro de cada restaurante, los concesionarios también prestaban particular atención al entrenamiento de sus empleados y a infundirles las normas y valores de calidad en el servicio. Después de aprender los principales valores culturales de McDonald's en sus sesiones de capacitación se esperaba que los concesionarios transmitieran a sus empleados los conceptos de la empresa sobre eficiencia, calidad y servicio al cliente. El desarrollo de normas, valores y una cultura organizacional compartida, también le ayudó a estandarizar el comportamiento del empleado de tal modo que los clientes supieran cómo serían tratados en un establecimiento McDonald's. De igual manera, la empresa trató de incluir a los clientes en su cultura. Hizo que ellos atendieran sus propias mesas,

pero también demostró interés por sus necesidades, al construir zonas de recreación, ofrecer comidas para eventos especiales y organizar fiestas de cumpleaños para los hijos de los clientes. Al generar una cultura orientada a la familia, McDonald's aseguró la futura lealtad del cliente ya que niños satisfechos probablemente sigan siendo clientes leales cuando sean adultos.

A través de estos medios, la compañía desarrolló un sistema de control que le permitió expandir su organización en forma exitosa y crear una estructura organizacional que la ha llevado a los niveles superiores de eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al cliente. Su sistema de control ha desempeñado un rol importante al convertirla en la más grande y exitosa compañía de comidas rápidas en el mundo, condición que muchas otras similares han imitado.

## **Preguntas y temas de análisis**

1. ¿Cuáles fueron los principales elementos del sistema de control creado por Ray Kroc?
2. ¿En qué forma este sistema de control facilita la estrategia de expansión global de la compañía?

## **VISION GENERAL**

Anteriormente se analizaron los diversos tipos de estructuras organizacionales disponibles para las compañías cuando implementan sus estrategias. En este capítulo se estudiarán las diferentes clases de sistemas de control estratégico que utilizan las empresas para hacer que estas estructuras funcionen de manera eficiente. Los sistemas de control estratégico permiten que los altos gerentes apliquen monitoreo y evalúen el desempeño de las divisiones, funciones y empleados, y tomen medidas correctivas para mejorarlo. Estos sistemas proporcionan información acerca de la forma como funcionan la estrategia y la estructura de la organización. El control estratégico es el proceso de establecer los tipos apropiados de sistemas de control en los niveles corporativo, de negocios y funcional en una empresa, lo cual posibilita que los gerentes estratégicos evalúen si está *logrando niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente*, e implementando su estrategia en forma exitosa.

En primer lugar, se esboza el proceso y la función del control estratégico. Luego, se analiza la relación entre los tipos de sistemas de control y los costos burocráticos utilizando una perspectiva de la teoría de agencia. Después, se examinarán los principales tipos de control que pueden utilizar las compañías: control del rendimiento, control burocrático y cultura organizacional. Finalmente, se analizará cómo el diseño de los sistemas de retribución constituye una parte importante del proceso de control estratégico. Más adelante se estudiará en detalle cómo ajustar la estructura organizacional y el control a la estrategia de nivel corporativo, de negocios y funcional.

## SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO

Como se observó anteriormente, la implementación implica seleccionar la combinación apropiada de estructura y control para lograr la estrategia de una empresa. La estructura asigna tareas y roles a las personas (diferenciación) y precisa cómo se coordinan (integración). No obstante, por sí misma no suministra el mecanismo mediante el cual se pueda motivar al personal para hacer que funcione la estructura. Por consiguiente, surge la necesidad de control. En otras palabras, la gerencia puede desarrollar en el papel una elegante estructura organizacional con la correcta distribución de responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones, pero sólo los sistemas de control estratégico apropiados harán que funcione esta estructura. Para entender por qué el control estratégico constituye un aspecto esencial al implementar una estrategia, es necesario observar la función del control estratégico.

### La función del control estratégico

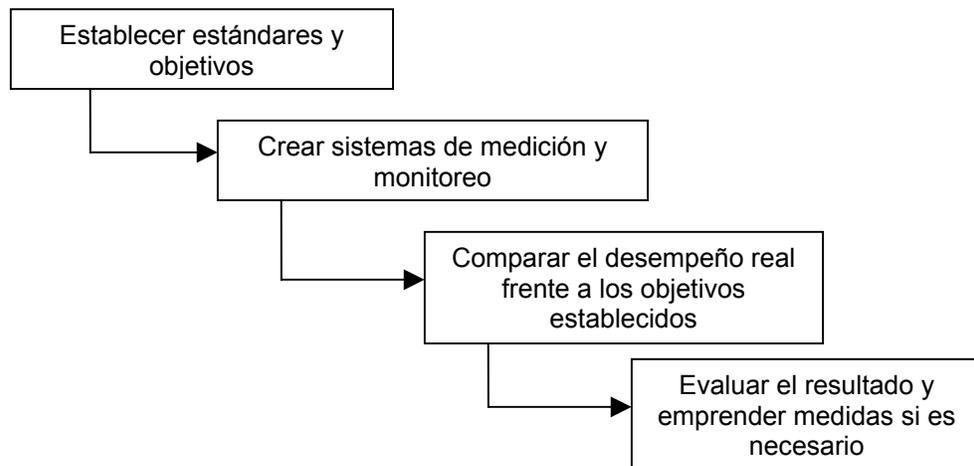
La función básica de los sistemas de control estratégico consiste en suministrar a la gerencia la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura. Por ejemplo, si desea lograr un nivel superior de eficiencia, una compañía que sigue una estrategia de bajo costo necesita información acerca del nivel de costos con relación al de sus competidores, sobre lo que éstos hacen, la forma como han cambiado sus costos de producción con el tiempo, el precio de sus insumos y otros datos. Una empresa debe compilar esta información y luego utilizarla para planear futuros movimientos estratégicos; por ejemplo, introducir nueva maquinaria que ahorre mano de obra o expandirse a nivel global. H. J. Heinz, un líder en costos, halló en 1993 que junto con el incremento récord en las ventas sus costos habían ascendido tanto que necesitó reducir su fuerza laboral de 36,000 personas en un 8%. Heinz utilizó la información suministrada por sus sistemas de control para tomar esta decisión estratégica. Una organización debe recoger información que le permita evaluar su desempeño y aplicar el correctivo. De igual manera, debe compilar información para evaluar la manera como funciona su estructura. Supóngase que una empresa que opera con una estructura funcional halla un incremento en sus costos y una disminución en su calidad, además que los gerentes justifican este problema por una falta de cooperación entre las áreas. Con esta información disponible, los gerentes pueden decidir que la compañía debe cambiarse a una estructura de productos y utilizar equipos interdisciplinarios con el fin de incrementar la cooperación y acelerar el desarrollo de productos. De nuevo, la información generada por los sistemas de control de la organización les ha suministrado retroalimentación sobre el funcionamiento de sus estructuras de tal manera que los gerentes pueden aplicar la medida correctiva.

Los **sistemas de control estratégico** constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la

organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. Un sistema de control efectivo debe tener tres características: debe ser suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados; debe suministrar información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño organizacional; y debe suministrar a los gerentes la información en una forma oportuna ya que tomar decisiones con base en información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso. Como lo muestra la figura 11, diseñar un sistema de control estratégico efectivo requiere cuatro pasos.

1. *Establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalúe el desempeño.* Los estándares u objetivos que seleccionan los gerentes constituyen las formas mediante las cuales una compañía escoge evaluar su desempeño. Los estándares generales de desempeño a menudo provienen de la meta de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Los objetivos específicos de desempeño surgen de la estrategia que sigue la firma. Por ejemplo, si una compañía utiliza una estrategia de bajo costo, entonces "reducir los costos en un 7% anual" podría constituir un objetivo. Si se trata de una organización de servicios como McDonald's, sus estándares podrían incluir objetivos de tiempo para atender a los clientes o parámetros para alcanzar un nivel de calidad en los alimentos.
2. *Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos.* La compañía establece procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización. En muchos casos, la medición del desempeño es una tarea difícil cuando la organización está comprometida en muchas actividades complejas. Por ejemplo, los gerentes pueden medir en una forma muy fácil cuántos clientes atienden sus empleados: pueden contabilizar la cantidad de recibos en la caja registradora. Sin embargo, ¿cómo pueden juzgar la manera como su departamento de investigación y desarrollo labora cuando puede emplear cinco años para desarrollar los productos? ¿Cómo pueden medir el desempeño de la compañía cuando ésta ingresa en nuevos mercados y atiende nuevos clientes? O ¿cómo pueden evaluar el modo de integración entre las divisiones? La respuesta es que necesitan utilizar diversos tipos de control, los cuales se analizarán posteriormente en este capítulo.

Figura 11  
Pasos en el diseño de un sistema de control efectivo



3. *Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos.* Los gerentes evalúan si (y hasta cierto punto) el desempeño se desvía de los objetivos desarrollados en el paso 1. Si el desempeño es mayor, la gerencia puede decidir que ha establecido estándares demasiado bajos y puede incrementarlos para el siguiente periodo. Los japoneses son célebres por la forma como utilizan los objetivos sobre la línea de producción para controlar los costos. Constantemente tratan de fomentar el desempeño, y de igual manera incrementan los estándares para suministrar una meta con el propósito de que los gerentes trabajen en pro de ésta. Por otro lado, si el desempeño es demasiado bajo, los gerentes deben decidir si toman una medida correctiva. Esta decisión es fácil cuando se pueden identificar las razones del deficiente desempeño (por ejemplo, altos costos de mano de obra). Sin embargo, con mayor frecuencia es difícil de descubrir las razones del desempeño deficiente. Éstas pueden implicar factores externos, como la recesión. O la causa puede ser interna; por ejemplo, el laboratorio de investigación y desarrollo puede subestimar los problemas que encuentre o los costos extra de adelantar investigación no prevista. No obstante, para cualquier forma de acción es necesario seguir el paso 4.
4. *Iniciar la acción correctiva cuando se determine que el objetivo no se está logrando.* La etapa final en el proceso de control consiste en emprender la medida correctiva que permita a la organización lograr sus metas. Tal correctivo puede implicar el cambio de cualquier aspecto de la estrategia o estructura analizada en este libro. Por ejemplo, los gerentes pueden invertir más recursos en el mejoramiento de I&D, decidirse por la diversificación o incluso cambiar su estructura organizacional. La meta consiste en incrementar continuamente la ventaja competitiva de una organización.

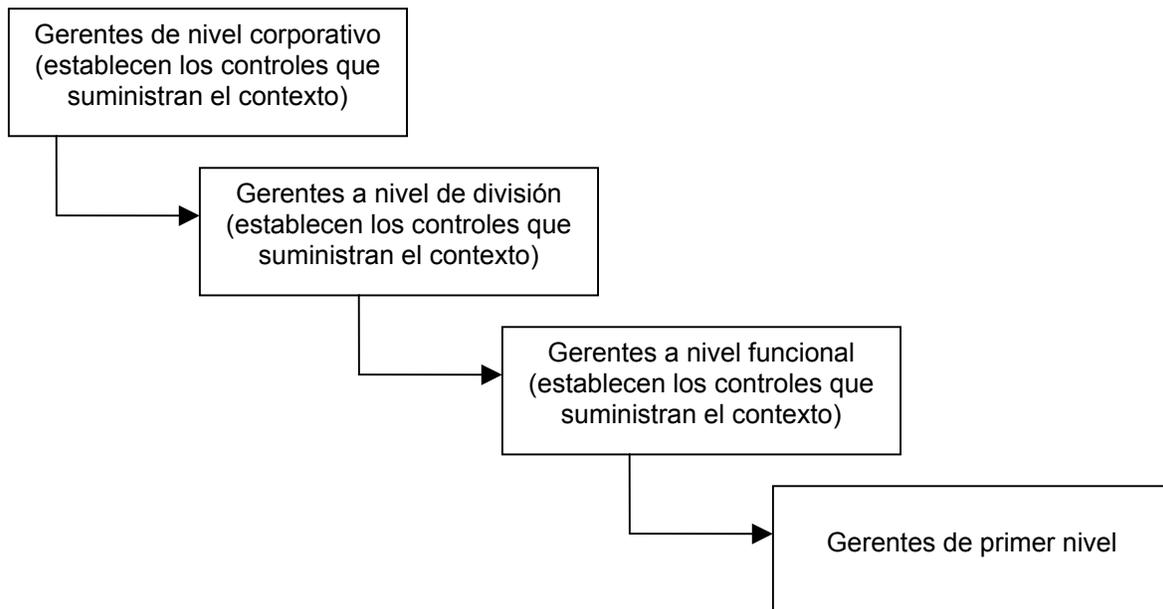
## **Niveles de control**

Generalmente, el desempeño se mide en cuatro niveles en la organización: corporativo, divisional, funcional e individual. Los gerentes a nivel corporativo están más interesados en las mediciones generales y abstractas del desempeño organizacional como utilidades, rendimiento sobre la inversión o rotación total de la fuerza laboral. El objetivo consiste en escoger estándares de desempeño que midan el desempeño corporativo general. En forma similar, los gerentes en los otros niveles se encuentran más interesados en el desarrollo de un conjunto de estándares para evaluar el desempeño a nivel de negocios o a nivel funcional. Estas mediciones deben estar vinculadas tanto como sea posible a las tareas necesarias para lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente en cada nivel. Sin embargo, se debe tener cuidado para asegurar que los estándares utilizados en cada nivel no causen problemas a los demás; por ejemplo, que los intentos de las divisiones para mejorar su desempeño no entren en conflicto con el rendimiento corporativo. Además, los controles en cada nivel deben suministrar la base sobre la cual los gerentes en los niveles inferiores puedan seleccionar sus sistemas de control. La figura 2 ilustra estos vínculos.

## **Una perspectiva de la teoría de agencia acerca del control organizacional**

La teoría de agencia ofrece una forma útil de entender los complejos problemas de control que surgen cuando una organización asigna la responsabilidad de tareas y autoridad a las personas y a las subunidades en los diferentes niveles de la organización. Una relación de agencia surge siempre que una parte delega autoridad para la toma de decisiones o control sobre los recursos a otra parte. Por ejemplo, en el nivel superior de la compañía, los accionistas delegan autoridad a la alta gerencia de utilizar en forma efectiva recursos organizacionales para el beneficio del accionista; así, los gerentes se convierten en los agentes de los accionistas. En forma similar, en el interior de la organización, siempre que los gerentes delegan autoridad a otros gerentes de nivel inferior en la jerarquía y les proporcionan el derecho a controlar los recursos, se establece la relación de agencia.

Figura 12 Niveles de control organizacional



Los gerentes que controlan los recursos tienen la responsabilidad de utilizarlos para sacar la mayor ventaja con el fin de beneficiar la organización. Por ejemplo, el centro corporativo espera que las divisiones operativas utilicen sus recursos para incrementar la ventaja competitiva de las divisiones, así como los accionistas esperan que los altos gerentes trabajen para incrementar el valor de sus inversiones. Sin embargo, delegar autoridad a los gerentes genera el problema de determinar la responsabilidad por el uso de los recursos. A menudo, un gerente halla muy difícil evaluar cómo se ha desempeñado un subordinado debido a que este último posee una ventaja de información; es decir, un gerente de nivel superior en la organización tiene problemas al obtener la información necesaria para evaluar la calidad del desempeño de un gerente de nivel inferior en la jerarquía de la organización.

Como se vio anteriormente, algunas veces los gerentes tienen el incentivo de seguir sus propias metas a expensas de las del accionista. Por ejemplo, los altos gerentes podrían optar por hacer crecer la compañía a expensas de la rentabilidad debido a que los salarios están estrechamente relacionados con el tamaño de la compañía. Los gerentes en los niveles inferiores también podrían seguir sus propias metas, como conformar amplios staffs, expandir sus cuentas de gastos o construir sus propios imperios en vez de hacer el trabajo duro necesario para generar una ventaja competitiva. Como se anotó anteriormente, una de las funciones de los gerentes corporativos consiste en impartir disciplina a los gerentes de división con el fin de incrementar la eficiencia.

Cuando es difícil aplicar monitoreo y evaluar el desempeño de un subordinado y éste tiene el incentivo de seguir metas y objetivos diferentes de los del superior, existe un problema de agencia. Un ejemplo de tal problema es una

situación en la que los gerentes divisionales deliberadamente disfrazan el desempeño deficiente de la división ante los gerentes corporativos para favorecer sus propios intereses. Por consiguiente, el reto de los accionistas y gerentes en todos los niveles dentro de la organización consiste en: (1) superar su desventaja de información, y (2) configurar el comportamiento de aquellos que se encuentran en los niveles inferiores de la organización de tal modo que sigan las metas establecidas por los superiores.

En la teoría de agencia, el asunto principal consiste en superar el problema de agencia al desarrollar sistemas de control que alineen los intereses de los accionistas y gerentes en los diversos niveles de tal manera que la estructura de las relaciones de tareas en una organización funcione en forma efectiva. El propósito de los sistemas de control consiste en proporcionar a los accionistas y gerentes la información que puedan utilizar para revisar el desempeño, identificar problemas y distribuir los recursos con el fin de mejorar la ventaja competitiva de la organización. Por ejemplo, en el nivel superior, el rol de la junta directiva es desarrollar estándares de desempeño que puedan utilizar al evaluar las actividades de los altos gerentes y crear una estructura de incentivos que los motive y alinee sus intereses con aquéllos de los accionistas'. Así mismo, el rol de la dirección general corporativa consiste en desarrollar sistemas de control que permitan a los altos gerentes aplicar monitoreo y evaluar el desempeño de los gerentes de división y estimularlos para que trabajen hacia el logro de los objetivos corporativos. Este modelo se repite a lo largo de la organización.

## **Costos burocráticos y sistemas de control organizacional**

Los gerentes necesitan desarrollar sistemas de control que les suministre la información requerida con el fin de aplicar monitoreo y evaluar el desempeño de los subordinados. Sin embargo, compilar esta información es gravoso y aumenta los costos burocráticos. Por ejemplo, cada hora que emplea un gerente aplicando monitoreo a un subordinado para asegurarse de que se desempeña en forma efectiva cuesta dinero. Debido a que el control organizacional, como la estructura organizacional, son costosos, una compañía debe diseñar sus sistemas de control de tal forma que pueda recoger la información necesaria para controlar sus actividades de creación de valor al menor costo posible.

Los tipos de sistemas de control que pueden utilizar las organizaciones para superar el problema de agencia van desde aquellos que miden el rendimiento o resultado organizacional hasta los que miden y controlan el comportamiento organizacional. En general, el rendimiento es mucho más fácil y económico de medir que el comportamiento debido a que el primero es relativamente tangible u objetivo. Por consiguiente, para compilar información sobre el desempeño, las compañías en primer lugar recurren a controles del rendimiento. Luego, para motivar a los gerentes, es común hacer que sus compensaciones dependan del rendimiento o resultado de sus acciones, es decir, del nivel de desempeño. Así, los accionistas pueden controlar el desempeño de un CEO al proporcionarle alter-

nativas accionarias que estén relacionadas con el RSI de la compañía, una forma de medir el resultado. Los gerentes corporativos, a su vez, pueden retribuir a los gerentes de división con base en el desempeño de ésta.

Sin embargo, en muchas situaciones el rendimiento organizacional no se puede medir o evaluar fácilmente. Por ejemplo, medir la innovación organizacional o la capacidad de satisfacer al cliente es mucho más difícil que medir la eficiencia. Además, cuanto más complejas sean las actividades de creación de valor, más difícil será utilizar el control de rendimiento debido a que evaluar el trabajo de personas como científicos de investigación y desarrollo o de planeadores estratégicos es difícil y costoso. En forma similar, cuanto mayor sea la interdependencia entre funciones o divisiones (por ejemplo, cuando una compañía busca obtener beneficios a partir de la sinergia), más difícil será para la empresa señalar las contribuciones individuales de las divisiones hacia el desempeño.

En estas situaciones, los accionistas y gerentes usualmente desarrollan sistemas de control burocrático, los cuales configuran el comportamiento necesario para lograr metas de producción'. Los controles burocráticos como reglamentos y procedimientos constituyen la forma principal de configurar o estandarizar el comportamiento. Otra manera de configurarlo y alinear los intereses entre las partes para estimular un desempeño alto es mediante el desarrollo de una cultura corporativa que vincule a los gerentes y empleados a una organización al hacer valiosa su pertenencia a ésta. Por ejemplo, una cultura podría ofrecer beneficios a largo plazo como hacer carrera dentro de la empresa que retribuya a los empleados que se especializan en una organización de tal manera que desarrollen capacidades para incrementar sus habilidades distintivas.

Tabla 2 Tipos de sistemas de control

<b>Control de mercado</b>	<b>Control de rendimiento</b>	<b>Control burocrático</b>	<b>Cultura organizacional</b>
Precio de las acciones RSI Transferencia de precios	Metas divisionales Metas funcionales Metas individuales	Reglas y procedimientos Estandarización	Normas Valores Socialización

La tabla 2 muestra los diversos tipos de sistemas de control que puede utilizar una organización para aplicar monitoreo y coordinar sus actividades. Se analizará cada uno y también se considerará el uso de diferentes clases de mecanismos de control en los diversos niveles organizacionales (corporativo, divisional, funcional e individual). Los problemas de agencia no se superarán y la estructura organizacional no funcionará en forma efectiva a menos que los gerentes de nivel corporativo utilicen estos controles para aplicar monitoreo, evaluar y retribuir a las divisiones, funciones y empleados. En el resto del capítulo se analizarán las diversas opciones abiertas para las compañías en el diseño de este sistema de control.

## **CONTROL DE MERCADO**

Una de las principales formas con las que los accionistas tratan de influir a los gerentes es mediante el control de mercado para aplicar monitoreo y evaluar el desempeño de la compañía. El control de mercado es el tipo más objetivo de control del rendimiento, ya que se basa en mediciones financieras objetivas del desempeño. El desempeño de una compañía se compara con el de otra en términos del precio del mercado de acciones o del rendimiento sobre la inversión.

### **Precio del mercado de acciones**

El precio de las acciones constituye una medición útil del desempeño de la compañía básicamente porque se encuentra determinado en forma competitiva por la cantidad de compradores y vendedores en el mercado. Los movimientos en el precio de una acción suministran a los accionistas la retroalimentación sobre el desempeño de la compañía. El precio del mercado accionario actúa como un poderoso medio de control pues la retribución de los altos gerentes a menudo se encuentra ligada al precio de las acciones; en consecuencia, tienden a ser sensibles a las caídas en los precios de los mercados accionarios. Cuando su precio cae también puede provocar intranquilidad por parte del accionista e intentos de adquisición, y esto también sirve para controlar la acción administrativa. Finalmente, debido a que el precio accionario refleja el futuro rendimiento a largo plazo de la acción, puede considerarse un indicador del potencial a largo plazo de la compañía.

Existe un buen número de grandes compañías bien conocidas cuyos accionistas se quejan amargamente acerca del desempeño del equipo de alta gerencia, no obstante, han sido incapaces de influir en aquella. Por ejemplo, en Eastman Kodak el CEO Kay R. Whitmore, quien asumió su cargo en 1990, no ha podido dar un vuelco total al desempeño de la compañía. Muchas de las adquisiciones en las que Kodak se ha lanzado para mejorar el desempeño corporativo resultaron ser un funesto fracaso y una pérdida del dinero de los accionistas. Kodak se ha retardado en disminuir sus operaciones y responder a las realidades de un nuevo mercado competitivo. Otros ejemplos de compañías donde la junta directiva atada ha sido incapaz de influir por prolongados periodos en la alta gerencia a pesar del decadente desempeño incluyen a Sears, American Express, Westinghouse y Digital Equipment Corp. En la actualidad, se proyectan movimientos para cambiar las leyes que gobiernan las corporaciones de tal modo que los accionistas y los inversionistas institucionales puedan tener más poder e intervenir rápidamente cuando el desempeño corporativo esté en decadencia y controlen en forma efectiva la alta gerencia.

### **Rendimiento sobre la inversión**

El rendimiento sobre la inversión (RSI), determinado al dividir el ingreso neto por el capital invertido, constituye otra forma de control de mercado. A nivel

corporativo, el desempeño de toda la compañía puede ser evaluado frente a otras compañías, y en este sentido es que el RSI puede utilizarse como control de mercado por parte de los accionistas y la alta gerencia. Por ejemplo, los altos gerentes pueden evaluar la forma como sus estrategias han funcionado al comparar su desempeño frente al de empresas similares. En la industria del computador personal, compañías como Dell Computer, Compaq y Apple Computer utilizan el RSI para medir su desempeño con relación al de sus competidores. Un RSI en decadencia señala un problema potencial con la estrategia o estructura de la organización. Por ejemplo, el RSI de Apple ha venido decayendo con relación a los de Dell y Compaq. La razón, según los analistas, es que Apple se ha demorado más en la innovación de productos y en reaccionar a los movimientos de reducción de precios de sus rivales.

El RSI también puede utilizarse dentro de la compañía a nivel divisional para juzgar el desempeño de una división operativa al compararla con un negocio similar independiente u otras divisiones internas. En verdad, una razón para seleccionar una estructura multidivisional consiste en que cada división pueda ser evaluada como un centro de utilidades autónomo. En consecuencia, la gerencia puede medir en forma directa el desempeño de una división frente a otra, así como a nivel corporativo el desempeño de una compañía puede medirse frente al de otras firmas. General Motors se desplazó hacia una estructura divisional en parte porque podría entonces utilizar este estándar. Le proporcionó información a sus gerentes corporativos acerca de los costos relativos de las diversas divisiones, permitiéndoles fundamentar las distribuciones de capital en el desempeño relativo. En forma similar, las compañías manufactureras a menudo establecen instalaciones de producción en diferentes sitios, doméstica y globalmente, de tal manera que pueden medir el desempeño relativo de una con respecto a la otra. Por ejemplo, Xerox pudo identificar la ineficiencia relativa de su división estadounidense al comparar su rentabilidad con la de su contraparte japonesa. El RSI es una forma poderosa de control de mercado a nivel divisional, especialmente si los gerentes divisionales son retribuidos con base en su desempeño frente a otras divisiones. Los gerentes divisionales de mayor éxito serán la próxima generación de ejecutivos corporativos.

## **Análisis de los resultados a través del control de mercado**

Como se indicó, el control de mercado es posible sólo cuando existe una forma de sistema de comparación. En la confrontación con otras compañías, los controles de mercado como el RSI o precio del mercado de acciones funcionan bien. No obstante, que el control de mercado funcione a nivel divisional depende de las capacidades de los gerentes y su disponibilidad para lograr soluciones equitativas sobre la transferencia de precios para los productos. Finalmente, fracasar en el logro de objetivos de precios de acciones o RSI también indica que es necesario tomar una medida correctiva. Señala la necesidad de adelantar una reorganización corporativa con el fin de alcanzar los objetivos correspondientes, la cual podría implicar un cambio en la estructura o liquidación y desestimiento de los

negocios. También puede ser una señal de la necesidad de nuevo liderazgo estratégico. En años recientes, los CEO de American Express, Digital Equipment, Westinghouse y General Motors han sido despedidos por las inconformes juntas directivas, consternadas por el desempeño decadente de sus compañías con relación a la competencia.

## **CONTROL DEL RENDIMIENTO**

Cuando ningún sistema de mercado puede diseñarse para asignar y valorar los recursos organizacionales debido a que no existe ningún sistema de comparación (entre compañías o divisiones), los gerentes deben acudir a métodos alternativos de control para configurar el comportamiento de las divisiones, las funciones y el personal. El tipo más fácil y económico de control disponible es el control del rendimiento. Para aplicarlo, una compañía estima o pronostica objetivos apropiados para sus diversas divisiones, departamentos o personal, y luego monitorea su desempeño con relación a aquellos objetivos. A menudo, el sistema de retribución de la organización se vincula al desempeño sobre esos objetivos de tal manera que el control del rendimiento también suministra una estructura de incentivos para motivar a los gerentes en todos los niveles de la organización.

### **Metas divisionales**

Al crear metas divisionales, la gerencia corporativa establece los estándares para juzgar el desempeño divisional. Tales estándares incluyen metas de ventas, productividad, crecimiento y participación en el mercado. Los gerentes divisionales utilizan los estándares como base para el diseño de la estructura organizacional con el fin de lograr los objetivos. Generalmente, los gerentes corporativos tratan de incrementar estos estándares con el paso del tiempo para forzar a las divisiones a adoptar estrategias y estructuras más efectivas. Por ejemplo, en General Electric el CEO Jack Welch ha establecido unas metas claras de desempeño para la compañía sobre 300 divisiones. Él espera que cada división sea la número uno o dos en su industria en términos de participación en el mercado. A los gerentes divisionales se les da considerable autonomía para formular una estrategia que cumpla esta meta y las divisiones que no lo logren entrarán en proceso de desestimio. Por ejemplo, en el momento General Electric trata de hallar un comprador para NVC, la tercera red nacional.

### **Metas funcionales**

El control del rendimiento a nivel funcional se logra al establecer metas para cada función. Como se analizó anteriormente, los cuatro bloques de formación de la ventaja competitiva son eficiencia, calidad, capacidad de satisfacer al cliente e innovación. Estos cuatro criterios pueden servir como metas frente a las cuales se

puede evaluar el desempeño funcional de tal modo que se pueda aplicar directamente el control del rendimiento para incrementar la ventaja competitiva de una compañía. Anteriormente se analizó cómo el benchmarking competitivo puede utilizarse para crear un sistema de controles del rendimiento que moldeen el comportamiento de las funciones y motiven al personal funcional. Como a nivel divisional, las metas funcionales se establecen para motivar el desarrollo de habilidades funcionales que proporcionen a la organización una ventaja competitiva a nivel de negocios.

## ESTRATÉGIA EN ACCIÓN 6

### **Control del rendimiento y adquisiciones**

Informix Corp., con sede en Menlo Park, California, se especializa en la producción de software que vincula las redes de los PC y estaciones de trabajo basadas en UNIX. En 1988, con el fin de ampliar su variedad de productos y proporcionar un sistema de distribución completamente desarrollado, que la convertiría en el competidor líder en su nicho de mercado, Informix decidió comprar Innovative Software de Kansas. La adquisición fue un desastre. En vez de representar un mejoramiento para sus capacidades de creación de valor, la empresa registró un incremento considerable en sus costos operativos: su fuerza laboral había aumentado de 350 a 1,200 personas, y tenía que manejar dos conjuntos de fuerzas de ventas, operaciones de fabricación y las demás funciones de creación de valor. En 1990, la compañía registró una pérdida de US\$46.3 millones y su futuro se encontraba en peligro. El CEO de la empresa, Philip White, se dio cuenta de que tenía que recuperar el control de la estructura de la compañía si quería retomar el control en costos. Estableció una serie de controles estrictos de rendimiento para las diversas funciones y las forzó a monitorear y evaluar cuidadosamente sus actividades con el fin de hallar nuevas formas de organización para reducir los costos. Por ejemplo, estableció un objetivo para reducir los costos en el proceso de fabricación, lo cual forzó a los gerentes a simplificar y fusionar las dos operaciones de fabricación. En cuatro años, estos costos descendieron del 13% de los ingresos al 5%. En el desarrollo de productos, estableció rigurosas metas para los objetivos de utilidades de nuevos productos, lo cual forzó a los gerentes a proyectar cuidadosamente los nuevos productos potenciales. El resultado fue la avalancha de un gran número de productos altamente exitosos que incrementaron en forma considerable los ingresos. En efecto, el programa de White sobre control del rendimiento fue tan exitoso que las acciones de la compañía, que se comercializaban a US\$1.31 en enero de 1992, estuvieron por encima de los US\$35 en 1993, y la organización posee ahora un liderazgo predominante sobre sus competidores.

Por ejemplo, en la función de ventas, las metas relacionadas con la eficiencia (como costo de ventas), calidad (como cantidad de devoluciones) y capacidad de satisfacer al cliente (como el tiempo necesario para atender las necesidades del cliente) pueden establecerse para toda el área. Entonces, al personal de ventas se le pueden asignar metas específicas, relacionadas con las metas funcionales, que a su vez se les exige lograr. Las funciones y los individuos se evalúan luego con base en el logro o no de sus metas, y en el caso de ventas la retribución se vincula al logro. El cumplimiento de estas metas es una señal de que la estrategia de la compañía funciona y satisface los objetivos organizacionales. La forma como Informix Corp. utilizó los controles del rendimiento para hacer que su estructura funcionara después de una adquisición ilustra muchas de las ventajas del control del rendimiento. El enfoque de esta compañía se destaca en la estrategia en acción 6.

## **Metas individuales**

El control del rendimiento a nivel individual también es común. Ya se ha visto cómo la remuneración por ventas normalmente se basa en el desempeño individual. En general, siempre que el desempeño del empleado pueda monitorearse y evaluarse en forma fácil, los controles del rendimiento usualmente son apropiados. Así, los sistemas de salario a destajo, en los que los individuos son remunerados según la cantidad exacta que produzcan, son peculiares sistemas de control del rendimiento. En muchos empleos, el control del rendimiento es más difícil debido a que el desempeño de los individuos es más difícil de evaluar. Por ejemplo, si trabajan en equipos, es imposible o muy costoso medir su rendimiento individual; por tanto, a menudo se utilizan los sistemas de remuneración basados en el desempeño del equipo. Si la labor es extremadamente compleja, como en el caso de los científicos de investigación y desarrollo o los altos gerentes, entonces el sistema de incentivos debe ligarse a medidas más generales, como el RSI o el precio de las acciones. Por estas razones, a los programadores principales de Microsoft se les proporciona alternativas de participación accionaria ligadas al precio de las acciones de la compañía las cuales han hecho millonarios a muchos de ellos. Estas alternativas accionarias también forman parte importante del paquete de retribución para la mayoría de los altos gerentes.

## **Resultados con el control del rendimiento**

La aplicación inapropiada del control del rendimiento en cualquier nivel de la organización puede llevar a consecuencias inesperadas e infortunadas. Por ejemplo, pueden utilizarse metas erradas para evaluar las divisiones, funciones o individuos. Si las mediciones del desempeño a corto plazo son confiables, como cantidad producida, pueden entrar en conflicto con las metas de calidad. En un ejemplo clásico de consecuencia inesperada del control de rendimiento, una agencia de empleo remuneró a sus trabajadores con base en la cantidad de personas que ubicaban semanalmente en nuevos empleos. El resultado fue que

ubicaron a potenciales candidatos en cargos a los cuales no se ajustaban por completo; por ejemplo, enviaron contadores a empleos de línea de producción. Al darse cuenta de este error, la agencia cambió el sistema de remuneración para enfatizar en el tiempo de permanencia de los nuevos empleados en sus cargos después del ingreso. La moraleja de la historia es clara: aplicar monitoreo, evaluar y retribuir el comportamiento del empleado requiere el conjunto apropiado de controles. El problema de escoger el conjunto correcto de controles del rendimiento para motivar a los gerentes también se presenta como ejemplo en la estrategia en acción 7; en ésta se describe la forma como el antiguo CEO de Giddings and Lewis, William J. Fife, utilizó este tipo de control. Como se sugiere en este episodio, el erróneo sistema de control puede tener un efecto inesperado de generar conflictos entre los gerentes y los departamentos.

El uso inapropiado del control de rendimiento también puede generar conflicto entre las divisiones. Como se anotó anteriormente, a nivel divisional pueden ocurrir choques sobre la transferencia de precios. En general, establecer objetivos de rendimiento en el escritorio, como metas de RSI, para las divisiones puede llevar a resultados destructivos si éstas tercamente tratan de maximizar las utilidades divisionales a expensas de los objetivos corporativos. Además, para lograr objetivos de rendimiento, las divisiones pueden comenzar a distorsionar las cantidades e involucrarse en una manipulación estratégica de las cifras para hacer que sus divisiones parezcan bien. La forma como Sears utilizó el control del rendimiento, que le causó problemas con sus clientes, constituye otro ejemplo de cómo no se debe utilizar este tipo de control.

En 1992, enfrentada con el deteriorado desempeño de la compañía, Sears decidió cambiarse a un sistema de incentivos que retribuyera a los empleados de los almacenes según la cantidad que ven dieran. Por ejemplo, en los talleres automotrices de la compañía, la comisión por ventas de un empleado se vinculaba directamente al precio de las piezas automotrices específicas que éste vendiera. La consecuencia de este enfoque, como lo descubrirían los funcionarios encargados de los problemas del consumidor en California, fue que los empleados vendían a los clientes millones de dólares en repuestos innecesarios, como nuevos amortiguadores o llantas. En un estudio confidencial realizado por el Consumer Affairs Department del estado se reveló que en 32 de 38 operaciones clandestinas, Sears cobró un promedio de US\$235 extras por repuestos innecesarios'. Cuando la alta gerencia de la compañía investigó el efecto inesperado de los controles de rendimiento, suprimió el sistema y eliminó el incentivo para que los empleados vendieran en exceso. Sin embargo, estas imputaciones han deteriorado las relaciones con los clientes, y la compañía ha tenido que afrontar el problema de restablecer la confianza de éstos.

Como se sugiere en el ejemplo de Sears, los gerentes estratégicos necesitan diseñar controles de rendimiento que estimulen a los gerentes a seguir las metas de rentabilidad a largo plazo pero no a expensas de otros grupos de interés dentro de la organización. En la práctica, los controles de rendimiento o mercado deben utilizarse junto con el control burocrático y la cultura si se desea

lograr correctos comportamientos estratégicos.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 7

### **Cómo no utilizar el control del rendimiento para prosperar**

William J. Fife dirigió magistralmente la transformación total de Giddins and Lewis Inc., productor de maquinarias automatizadas de fabricación para compañías como GM, Boeing, AMR y Ford. En 1988, la compañía perdía dinero y tenía una base de clientes en decadencia. En 1993, Fife la convirtió en la más grande compañía de la industria, con ventas que cada trimestre superaban los resultados obtenidos del año anterior y el precio accionario se había cuadruplicado desde que Fife vendió las acciones en el mercado abierto en 1989. No obstante, en abril de 1993 la junta directiva decidió pedir la renuncia de Fife pues ya no era un líder conveniente debido a que, de acuerdo con el criterio de la junta directiva, su uso de los controles del rendimiento estaba causando daños al futuro de la empresa.

Su estrategia de retorno completo se fundamentaba en ampliar la base de productos de la compañía al innovar en elementos que se ajustaran a los nuevos tipos de clientes, por ejemplo, empresas de transporte aéreo y compañías manufactureras de consumo. Entonces, su meta consistía en incrementar las ventas al promover la capacidad de satisfacer al cliente. Como un ejemplo para sus gerentes y empleados, Fife volaba a cualquier parte de EE.UU. para resolver personalmente los problemas de los clientes. Con el propósito de promover su estrategia de incrementar las ventas a través de la innovación y capacidad de satisfacer al cliente, hizo amplio uso de los controles de rendimiento como forma principal de evaluar el desempeño de los gerentes de producto y financieros. Periódicamente, se sentaba con sus ejecutivos y revisaba las cifras financieras, de ventas y de costos de un producto o variedad de éstos.

Sin embargo, cuando las cifras no le complacían, agredía e insultaba verbalmente a los ejecutivos involucrados frente a sus camaradas, quienes permanecían abochornados en silencio durante la vergonzosa agresión. Cualquier intento de defenderse solamente prolongaría la ofensa, y los altos gerentes comenzaron a quejarse ante los miembros de la junta directiva que Fife estaba destruyendo las relaciones laborales. Además, afirmaron que la preocupación de Fife con respecto a la línea inferior a corto plazo estaba causando problemas a la organización, pues su enfoque en objetivos de ventas y costos les forzaba a reducir el proceso de investigación y desarrollo o el servicio al cliente para satisfacer las estrictas metas que había impuesto. Finalmente, señalaron que esta práctica causaría daño a las relaciones con la clientela. Así, los gerentes de Fife declararon que su

enfoque exclusivo sobre el propósito de controlar el rendimiento estaba reduciendo la flexibilidad e integración que, además, amenazaba el desempeño futuro de la compañía.

Cualquiera que fuera la verdad en estos reclamos, la junta directiva (que Fife había nombrado) escuchó a los disgustados gerentes y decidió que por el bien de la organización debían pedir la renuncia de Fife. Como afirmó Clyde Folley, el presidente interino, la junta directiva quería "Un nivel de liderazgo tranquilo y agradable" y el restablecimiento de buenas relaciones laborales entre los gerentes en todos los niveles'. Sin embargo, el mercado de acciones reaccionó en forma diferente ante la noticia de la partida de Fife, y el precio de las acciones de la compañía se precipitó en más del 20% después del anuncio. Es claro que los accionistas gustaban del efecto producido por los controles en el rendimiento sobre el desempeño de la compañía -el trabajo de Fife-, aunque a sus gerentes no les gustara.

## **CONTROL BUROCRÁTICO**

Los controles de mercado y de rendimiento requieren estándares relativamente objetivos y medibles para monitorear y evaluar el desempeño. A menudo, los estándares medibles son difíciles o costosos de desarrollar, y cuando no son suficientes para cumplir los objetivos corporativos, los gerentes deben volver al control burocrático. El control burocrático se ejerce a través del establecimiento de un amplio sistema de reglas y procedimientos para dirigir las acciones o comportamiento de las divisiones, funciones e individuos'. Las reglas estandarizan el comportamiento y hacen pronosticables los rendimientos. Si los empleados siguen las reglas, entonces las acciones se ejecutan y las decisiones se manejan en la misma forma cada vez. El resultado es la pronosticabilidad y exactitud, las cuales son las metas de todos los sistemas de control. Al utilizar el control burocrático, la intención no es especificar las metas, sino estandarizar la forma de lograrlas.

### **Estandarización\***

La **estandarización** se refiere al nivel que una compañía especifica los procesos de toma de decisiones y coordinación de tal manera que el comportamiento del empleado sea pronosticable'. Ésta reduce el problema de agencia debido a que especifica los comportamientos requeridos de las divisiones, funciones o individuos. En la práctica, existen tres aspectos que una organización

---

\* N. del R. T. Estandarización: Normalización. Para el presente texto se utilizarán indiferentemente los dos términos.

puede estandarizar: insumos, actividades de conversión y productos.

1. *Estandarización de insumos.* Una forma mediante la cual una organización puede controlar el comportamiento de las personas y los recursos es mediante la normalización de los insumos en su interior. Esto significa que la compañía proyecta insumos y permite que ingresen sólo aquellos que satisfagan estándares específicos. Por ejemplo, si los empleados constituyen el insumo en cuestión, entonces una forma de estandarizarlos consiste en reclutar y seleccionar sólo aquellas personas que posean las cualidades o capacidades determinadas por la organización. Arthur Andersen & Company, la firma contable, constituye un reclutador bastante selectivo, como la mayoría de las organizaciones prestigiosas. Si los insumos en cuestión son materias primas o piezas, entonces se aplican las mismas consideraciones. Los japoneses son famosos por la alta calidad y niveles de precisión en tolerancia que exigen de las piezas para minimizar los problemas con el producto en la etapa de fabricación. Los sistemas de inventario justo a tiempo también ayudan a estandarizar el flujo de insumos.
2. *Estandarización de las actividades de conversión.* El objetivo consiste en programar las actividades de trabajo de tal modo que se realicen en la misma forma cada vez. La meta es pronosticable. Los controles burocráticos, como reglas y procedimientos, se encuentran entre los principales medios con los cuales las compañías pueden estandarizar sus actividades, tal como lo ha hecho McDonald's. Otra forma consiste en organizar las tareas de producción de tal manera que los productos semiterminados se desplacen de una etapa de producción a la siguiente en forma pronosticable con el fin de reducir el tiempo y los recursos necesarios para generar los productos. La meta consiste en maximizar la eficiencia con la cual se producen los bienes y hallar mejores formas para controlar y estandarizar la producción. Los controles de rendimiento expuestos aquí los puede utilizar la gerencia para aplicar monitoreo y evaluar el éxito de sus esfuerzos de estandarización.
3. *Estandarización del producto.* Su meta consiste en precisar qué características de desempeño del producto o servicio final deben existir; por ejemplo, a qué dimensiones o tolerancias del producto debe amoldarse. Con el fin de asegurar que sus productos sean estándares, las compañías aplican el control de calidad y utilizan diversos criterios para medir esta estandarización. Un criterio podría ser la cantidad de devoluciones por parte de los clientes o el número de quejas. En líneas de producción, la muestra periódica de productos puede indicar si están satisfaciendo las características de desempeño. Dada la intensidad de la competencia extranjera, las empresas están dedicando recursos extras para estandarizar productos, no sólo para reducir costos sino para conservar a los clientes. Si el desempeño del producto satisface a los clientes, continuarán comprándole a la compañía. Por ejemplo, si alguien compra un automóvil japonés y no presenta problemas con su desempeño, ¿qué auto posiblemente comprará la próxima vez? Por esta razón los fabricantes de automóviles estadounidenses han hecho énfasis en la dimensión de la calidad de sus

productos. Saben la importancia de la estandarización del producto en un mercado competitivo.

Como se vio anteriormente, McDonald's utiliza el control burocrático para estandarizar todas sus actividades. En primer lugar, la calidad de sus insumos está estandarizada a través del control de los proveedores de alimentos y concesionarios. Luego, en la fase de producción, sus operaciones de alimentos están totalmente estandarizadas mediante la mecanización y la capacitación de los empleados en los restaurantes. En consecuencia, en la fase de entrega, las hamburguesas se preparan en forma uniforme y eficiente, con una rápida capacidad de satisfacer al cliente. En general, los restaurantes de comidas rápidas y todos los tipos de cadenas de almacenes orientados al servicio utilizan la estandarización como medio principal de control.

## **Resultados con el control burocrático**

Como sucede con otros tipos de controles, el uso del control burocrático está acompañado de problemas que deben ser manejados si la organización desea evitar problemas estratégicos. En primera instancia, la alta gerencia debe ser cuidadosa al monitorear y evaluar la eficacia de los controles burocráticos con el paso del tiempo. Los reglamentos restringen a las personas y generan un comportamiento estandarizado y pronosticable. No obstante, a menudo es más fácil establecerlos que evitarlos, y con el tiempo tiende a incrementarse la cantidad de reglas que utiliza una organización. Así como los nuevos desarrollos llevan a reglas adicionales, con frecuencia las antiguas reglas no se desechan, y la compañía se burocratiza demasiado. En consecuencia, la organización y las personas en ella se vuelven inflexibles y lentas para reaccionar a las cambiantes o no usuales circunstancias. Esta inflexibilidad puede reducir la ventaja competitiva de una compañía al disminuir el ritmo de innovación y al reducir la capacidad de satisfacer al cliente. De igual manera, dentro de la organización, la integración y coordinación pueden caerse a pedazos cuando las reglas impidan la comunicación entre las funciones. Por consiguiente, los gerentes deben estar permanentemente alerta a las oportunidades con el fin de reducir la cantidad de reglas y procedimientos necesarios para manejar los negocios y siempre es preferible que descarten una regla en vez de utilizar una nueva.

El segundo gran problema es el costo de utilizar controles burocráticos. Así como una estructura es costosa, de igual manera sucede con el control burocrático. Para proporcionar un ejemplo dramático, según un estimado reciente, el 20% del costo invertido en el cuidado de la salud se gasta en diligenciar el papeleo necesario para cumplir con las reglas y procedimientos organizacionales y del gobierno acerca del cuidado de la salud. Esta cantidad se acerca a los miles de millones de dólares anuales. Por consiguiente, es importante reducir al mínimo esencial la cantidad de reglas y procedimientos. Sin embargo, la gerencia constantemente descuida esta tarea y, a menudo, sólo un cambio en el liderazgo estratégico lleva a la compañía de nuevo a su curso.

El control del rendimiento y el control burocrático funcionan unidos y, por lo general, se utilizan en conjunto. Por ejemplo, en una estructura multidivisional, los primeros controles de mercado y los controles de rendimiento son establecidos por la dirección general corporativa con el fin de monitorear y evaluar el desempeño divisional. Luego, dentro de cada división los controles burocráticos se utilizan para estandarizar los comportamientos de tal manera que los empleados de las divisiones trabajen proyectados a las metas divisionales. Además, con el propósito de evitar comportamientos de búsqueda de utilidades a corto plazo, debido al énfasis exclusivo en el control del rendimiento, es necesario aplicar los controles burocráticos para evaluar otros aspectos del desempeño de una división o de una función. Por ejemplo, para prevenir a los gerentes de las divisiones de reducir gastos en investigación y desarrollo que mejoren el desempeño de la línea inferior, el centro corporativo puede establecer reglas que especifiquen cuántos gerentes divisionales son necesarios en I&D. De igual manera, es peligroso utilizar sólo el control del rendimiento al evaluar el personal de ventas, debido a que esto puede motivar la venta forzada a expensas de la lealtad del cliente a largo plazo, como ocurrió en Sears. Por tanto, muchas compañías utilizan el control burocrático e igualmente tratan de desarrollar normas y valores comunes y formar una cultura organizacional que promueva la capacidad de satisfacer al cliente.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional puede definirse como la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como desarrolla los negocios". Los empleados no están controlados por un sistema externo de restricción, como supervisión directa, rendimientos o reglas y procedimientos. Más bien, se dice que interiorizan las normas y valores de la organización y las hacen parte de su propio sistema de valores". Así, el valor de la cultura para una organización es su capacidad para especificar normas y valores que rijan el comportamiento del empleado y resuelvan el problema de agencia.

La socialización es el término utilizado para describir cómo las personas aprenden la cultura organizacional. A través de la socialización, los individuos interiorizan las normas y valores de la cultura y aprenden a actuar como el personal existente". El control a través de la cultura es muy poderoso debido a que, una vez interiorizados los valores, se convierten en parte de aquéllos en el individuo, y él sigue los valores organizacionales sin pensar en ellos. Con mucha frecuencia, la cultura de una organización es transmitida a sus miembros a través de historias, mitos y el lenguaje que utilizan las personas en la organización, como también por otros medios. (La figura 3 resume las diversas formas de transmitir la cultura).

Por ejemplo, algunas organizaciones como Apple Computer y Microsoft se caracterizan por tener relaciones laborales muy informales; las personas entran y

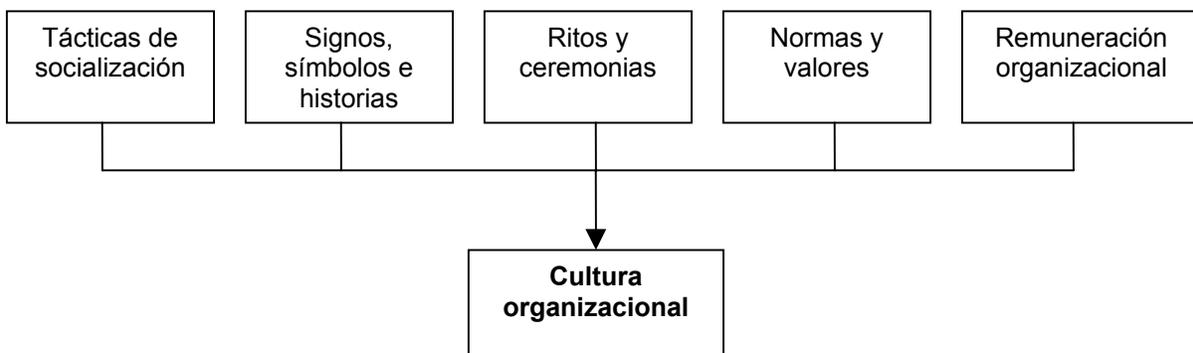
salen del trabajo cuando les complace, lucen ropa informal y su trato mutuo también es informal. En otras organizaciones exigen estrictos códigos de vestuario y rígidas formas de dirigirse entre gerentes y subordinados, y la comunicación sólo se permite a través de canales formales. La manera como se desarrolló la cultura en una joint venture entre IBM y Apple, descrita en la estrategia en acción 3, ilustra cómo la cultura organizacional afecta el comportamiento de sus miembros.

Debido a que la estructura de la organización -el diseño de sus relaciones de tareas y de reportes- y su cultura forman el comportamiento del empleado, es crucial ajustar la estructura y cultura organizacional con el fin de implementar la estrategia. Las maneras como la organización diseña y crea su estructura se analizan en el capítulo 11. La pregunta que permanece es ¿cómo diseñan y crean sus culturas? En general, la cultura organizacional es el producto del liderazgo estratégico.

## Cultura y liderazgo estratégico

En primer lugar, la cultura organizacional es creada por el liderazgo estratégico que proporcionan el fundador y los altos gerentes de una organización. El fundador es particularmente importante en determinar la cultura puesto que "imprime" sus valores y estilo administrativo a la organización. Por ejemplo, la influencia conservadora de Walt Disney en su compañía continuó mucho después de su muerte. Los gerentes tenían miedo de experimentar nuevas formas de entretenimiento pues temían que "a Walt Disney no le gustaría". Se necesitó la instalación de un nuevo equipo de gerencia bajo el liderazgo de Michael Eisner para darle un vuelco total a los destinos de la compañía y permitirle enfrentar la realidad de la nueva industria de entretenimiento. En forma similar, Bill Gates ha ejercido gran influencia al crear en Microsoft una cultura empresarial de "ruedas sueltas" y caracterizada por una fuerte adicción al trabajo; y en Hewlett-Packard, los fundadores establecieron su norma que espera que los empleados sean innovativos y seguros de sí mismos. Por ejemplo, en dicha empresa existe una norma informal que los empleados deben experimentar y utilizar los recursos de la compañía para seguir proyectos independientes siempre y cuando favorezcan los intereses de la compañía.

Figura 13 Formas de transmitir la cultura



Con el paso del tiempo, el estilo del liderazgo establecido por el fundador es transmitido a los gerentes y a medida que crece la compañía, por lo general, atrae nuevos gerentes y empleados que comparten los mismos valores. De otra parte, los miembros de la organización básicamente reclutan y seleccionan sólo a quienes comparten sus valores. Así, con el paso del tiempo la cultura de una compañía se hace cada vez más distinta a medida que sus miembros se hacen más semejantes. La virtud de estos valores compartidos y una cultura común consiste en que ésta incrementa la integración y mejora la coordinación entre los miembros de la organización. Por ejemplo, el lenguaje común que surge típicamente en una organización, debido a que las personas comparten las mismas creencias y valores, facilita la cooperación entre los gerentes. De igual manera, las reglas y procedimientos junto con la supervisión directa son menos importantes cuando las normas y valores compartidos controlan el comportamiento y motivan a los empleados. Cuando los miembros de la organización compenentran con las normas y valores culturales, este factor los ata a la organización y reduce el problema de agencia analizado anteriormente. Es decir, existe mayor probabilidad de comprometerse con las metas organizacionales y trabajar en forma activa hacia su realización.

El liderazgo estratégico también afecta la cultura organizacional a través de la forma como los gerentes diseñan la estructura organizacional (la manera como delegan autoridad y distribuyen las relaciones de tareas). Por ejemplo, el presidente de junta directiva de Microsoft, Bill Gates, siempre ha tratado de mantener su compañía lo más plana posible, y ha descentralizado la autoridad hacia pequeños equipos que poseen el control de todos los recursos necesarios para terminar un proyecto. Como resultado, ha creado una cultura empresarial en Microsoft en la que los gerentes experimentan y asumen riesgos. Por el contrario, Henry Ford I diseñó su compañía de tal manera que le proporcionaba control absoluto sobre la toma de decisiones. Incluso vigilaba las acciones del equipo de alta gerencia, y su sucesor, Henry Ford II continuó manejando la compañía en una forma bastante centralizada. El resultado para Ford Motor Car Co. fue una cultura organizacional caracterizada por formar gerentes conservadores y temerosos de asumir riesgos, y la compañía se reconocía por su lento ritmo para cambiar e innovar. Así, la forma como una organización diseña su estructura afecta las normas y valores culturales que desarrolla dentro de la organización. Los gerentes necesitan conscientizarse de este hecho cuando implementen sus estrategias.

Con el paso del tiempo, la cultura que surge en una organización puede causar problemas estratégicos. Por ejemplo, si todos los altos gerentes aceptan el mismo conjunto de normas y valores, se genera el peligro que sean incapaces de guiar la organización en una nueva dirección estratégica si el ambiente se transforma y los nuevos competidores o la tecnología exigen tal cambio. Además, al diseñar sus estructuras, los gerentes se habitúan a la forma como funcionan, y rara vez reconocen el efecto importante que tiene la estructura en las normas y

valores culturales. Así, la cultura organizacional puede promover la inercia. Por ejemplo, en IBM los gerentes no fueron capaces de percibir -hasta que fue demasiado tarde- que el desarrollo de poderosos computadores personales y de software interactivo en red tendría implicaciones a largo plazo para los mainframes que constituían su fuente de ingresos. Su ceguera fue resultado del dogma de la cultura de IBM que los mainframes siempre serían el producto dominante y que los computadores personales sólo serían su apéndice. Además, la estructura alta y centralizada de IBM retrasaba la toma de decisiones y motivaba el desarrollo de normas y valores conservadores, haciendo gerentes reticentes al riesgo que rechazaran el reto del statu quo. Digital Equipment Corp. (DEC) experimentó problemas similares a los de IBM debido a que su fundador, Ken Olsen, dijo a sus gerentes durante muchos años que "los computadores personales son sólo juguetes". Como Henry Ford, desarrolló una estructura alta y centralizada, que le dio control total sobre la organización, por lo menos hasta que la junta directiva finalmente lo reemplazó en un golpe y puso en su cargo a Robert Palmer.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 8

### **La nueva cultura de Taligent**

Taligent es una compañía nueva creada a través de una joint venture entre IBM y Apple para explorar las formas de desarrollar un nuevo sistema operativo que compitiera con Windows de Microsoft. El CEO, Joe Guglielmi, se encargó de la misión de crear una cultura corporativa para Taligent que le permitiera combinar los recursos humanos y tecnológicos de IBM con los de Apple con el fin de generar productos innovativos. Puesto que las culturas de IBM y Apple son bastante diferentes, Guglielmi enfrentaba el gran reto de crear una cultura para la nueva compañía.

Apple cuenta con una cultura autónoma que motiva a sus científicos y programadores a experimentar y crear comités de tareas y equipos de trabajo informales para resolver problemas. Para estimular la creatividad y una rápida toma de decisiones, las normas y valores hacen énfasis en el empowerment hacia los empleados y su libertad para hallar soluciones propias a los problemas. El rol de un gerente no consiste en aplicar monitoreo o supervigilar las actividades del empleado, sino en actuar como facilitador y suministrar a los empleados los recursos que necesitan con el fin de solucionar dificultades. El uso de procedimientos formales de toma de decisiones se mantiene en un nivel mínimo y la norma es el contacto directo. Por el contrario, IBM posee una cultura muy conservadora y jerárquica, y la toma de decisiones se desarrolla en un proceso formal y centralizado. Este proceso y el enfoque para resolver problemas están altamente estructurados; los gerentes en todos los niveles de la jerarquía tienen que seguir un conjunto de procedimientos para aprobar un proyecto.

Las normas y valores enfatizan en la importancia del consenso, y la compañía ha determinado procedimientos para aplicar monitoreo y evaluar el desempeño permanentemente. Como resultado, la toma de decisiones en IBM es bastante lenta, debido a que los empleados suelen seguir las reglas en forma estricta.

Guglielmi, formado en la cultura de IBM, ha debido enfrentar el problema de manejar personal que, habituado a la cultura de mayor laxitud de Apple, se siente ofendido al tener que presentar informes a los gerentes de IBM, quienes constantemente desean saber lo que sucede. Por su parte, a Guglielmi le disgusta no saber lo que sus empleados de Apple hacen y extraña la seguridad que proporciona la cultura jerárquica de IBM. Para hallarle una cultura a Taligent, en la que el personal de Apple e IBM pudieran convivir, aceptó el estilo informal de Apple, que comprende incluso la manera informal de vestir, con el fin de acelerar la toma de decisiones e incrementar la creatividad. Sin embargo, también creó un sistema de control del rendimiento para medir el desempeño del equipo periódicamente pues considera que no controlar significa ir sin dirección y menos creatividad.

Como se señaló en secciones anteriores, las predisposiciones del conocimiento pueden distorsionar el proceso de toma de decisiones. Con el tiempo las normas y valores de la cultura organizacional pueden sesgar la toma de decisiones y hacer que los gerentes perciban una realidad incorrecta de la situación que enfrenta su compañía. Para prevenir estos problemas de liderazgo estratégico, es necesario tener mucho cuidado al formar el equipo de alta gerencia.

## **La formación del equipo de alta gerencia**

La constitución del equipo de alta gerencia ayuda a determinar la dirección estratégica de la compañía, y las personalidades y visión de los miembros del equipo establecen las normas y valores que seguirán los gerentes de nivel inferior. Los investigadores han hallado que cuando una empresa posee un equipo de alta gerencia diverso, con gerentes que provienen de diferentes medios funcionales o distintas organizaciones o culturas nacionales, se reduce la amenaza de inercia o de una toma de decisiones errónea. Una de las razones por el fracaso de IBM en cambiar fue que casi todos los altos gerentes venían del interior de la compañía, y de la división de mainframes. Todos habían asimilado el mismo conjunto de experiencias de aprendizaje y habían desarrollado normas y valores similares. Cuando Coca-Cola concluyó que su equipo de alta gerencia se estaba haciendo demasiado endogámico y homogéneo, deliberadamente reclutó un nuevo equipo de alta gerencia, entre ellos el CEO, compuesto por varios extranjeros que manejaran su estrategia global. Como Coca-Cola, muchas organizaciones prestan mayor atención a la planeación para la sucesión ejecutiva en el equipo de alta gerencia de tal manera que puedan manejar su cultura con el paso del tiempo.

## Características de las culturas corporativas sólidas

Varios estudiosos en este campo han intentado de descubrir los rasgos comunes que comparten las culturas corporativas sólidas e investigar si existe un conjunto particular de valores que predomine en las culturas fuertes pero pasan por alto las débiles. Quizá, el intento más conocido es la descripción de T. J. Peters y R. H. Waterman sobre las normas y valores característicos de las organizaciones exitosas y sus culturas". Ellos plantean que estas organizaciones presentan tres conjuntos de valores comunes. En primera instancia, las compañías exitosas tienen valores que promueven un margen para la acción. El énfasis se activa en la autonomía y espíritu empresarial, y los empleados son motivados a asumir riesgos; por ejemplo, crear nuevos productos, aunque no haya seguridad de que sean los primeros. Los gerentes están estrechamente involucrados con las operaciones cotidianas de la compañía y simplemente no toman decisiones estratégicas aislados en una torre de marfil, y los empleados poseen un "enfoque de intervención directa impulsado por los valores".

El segundo conjunto de valores proviene de la *naturaleza en la misión de la organización*. La compañía debe adherirse a lo que hace mejor y mantener el control sobre sus principales actividades. Una firma fácilmente puede desviarse y buscar actividades independientes de su área de experiencia sólo porque parecen prometer un rápido rendimiento. La gerencia debe cultivar los valores de tal modo que una compañía sea fiel a la esencia de su negocio"; esto significa permanecer en la actividad que conozca mejor. También debe establecer estrechas relaciones con el cliente como una forma de mejorar su posición competitiva. Después de todo, ¿quién conoce más el desempeño de la compañía que quienes utilizan sus productos o hacen uso de sus servicios? Al hacer énfasis en los valores orientados al cliente, las organizaciones pueden conocer sus necesidades y mejorar su capacidad para desarrollar productos y servicios que desean los clientes. Todos estos valores de gerencia están fuertemente representados en IBM, Hewlett-Packard y Toyota, empresas que están seguras de su misión y realizan constantes gestiones para mantenerla.

El tercer conjunto de valores se refiere a cómo manejar la organización. Una compañía debe tratar de establecer un diseño organizacional que motive a los empleados para que hagan lo mejor. Inherente a este conjunto de valores se encuentra la convicción que la productividad se obtiene a través de las personas, y que el respeto por el individuo es el medio básico por el cual una compañía puede crear la atmósfera ideal de comportamiento productivo. Como observa William Ouchi, una filosofía similar penetra en la cultura de las compañías japonesas. Un buen número de empresas estadounidenses prestan este tipo de atención a sus empleados; por ejemplo, Eastman Kodak Procter & Gamble y Levi Strauss. Un énfasis en el espíritu empresarial y en el respeto hacia el empleado genera el establecimiento de una estructura que le proporciona a los empleados la libertad de tomar decisiones y motivarlos a lograr el éxito. Puesto que una estructura

simple y un staff reducido se ajustan mejor a esta situación, la organización debe estar diseñada con sólo la cantidad necesaria de gerentes y niveles jerárquicos que lleven a cabo el trabajo. La organización también debe ser suficientemente descentralizada para permitir la participación del empleado y suficientemente centralizada de tal modo que la gerencia se asegure de seguir su misión estratégica y que se apliquen sus valores culturales.

Estos tres importantes grupos de valores son la esencia de la cultura organizacional, y la gerencia los transmite y los mantiene a través del liderazgo estratégico. Sin embargo, seguir estos valores no es suficiente para asegurar el éxito organizacional; con el tiempo los valores culturales deben cambiar para ajustarse al ambiente donde opere la compañía. Una empresa necesita establecer los valores que sean positivos para ésta y basar en ellos su estructura y sistema de control organizacional. Cuando esto se logre, sólo se incorporan a las organizaciones aquellas personas que se ajusten a los valores, y, a través del entrenamiento, se vuelven parte de su cultura. Así, los tipos de sistemas de control seleccionados deben reforzarse y fundamentarse entre sí en forma cohesiva. La cultura organizacional no puede por sí misma hacer que funcione la estructura. Debe estar respaldada por los controles de rendimiento y burocráticos, además debe ajustarse a un sistema de remuneración de tal manera que los empleados de hecho cultiven las normas y valores organizacionales y modifiquen su comportamiento frente a los objetivos de la empresa.

## **Resumen: tipos de sistemas de control**

Escoger un sistema de control que se ajuste a la estrategia y estructura de la firma plantea a la gerencia varios retos importantes. La gerencia debe seleccionar controles que suministren un marco de referencia para monitorear, medir y evaluar con precisión si está logrando o no sus metas y objetivos estratégicos. Los controles de mercado y de rendimiento deben estar respaldados con el control burocrático y la cultura organizacional con el fin de asegurar que la firma alcance sus metas en la forma más eficiente posible. En general, estos controles deben reforzarse entre sí, y se debe tener cuidado para asegurar que no generen consecuencias imprevistas, como rivalidad entre las funciones, divisiones e individuos. Ésta es la dificultad de cambiar la cultura organizacional que señalan muchos altos gerentes cuando se refieren a la aplicación de procesos de reingeniería a su empresa de tal manera que ésta pueda seguir nuevas metas estratégicas. Esto se debe a que la cultura es el producto de la compleja interacción de muchos factores como la alta gerencia, la estructura organizacional y los sistemas de remuneración e incentivos de la organización.

## **SISTEMAS ESTRATÉGICOS DE REMUNERACIÓN**

Las organizaciones también procuran controlar el comportamiento del empleado al vincular sistemas de remuneración a sus sistemas de control. Una organización debe decidir cuáles comportamientos desea retribuir, adoptar un

sistema de control para medir estos comportamientos y luego articularlos con la estructura de compensación. Cómo unir la remuneración con el desempeño es una decisión estratégica importante ya que determina la estructura de incentivos que afecta la forma como proceden los gerentes y empleados en todos los niveles de la organización. Ya se analizó cómo la estructura y el control configuran el comportamiento del empleado. El diseño del sistema de incentivos de la organización constituye un elemento esencial en el proceso de control puesto que motiva y refuerza los comportamientos deseados, es decir, los comportamientos que desean los accionistas y gerentes. El sistema de incentivos puede utilizarse para superar el problema de agencia y alinear los intereses de los accionistas y gerentes, o de los gerentes en los diferentes niveles.

Como se estableció anteriormente, los altos gerentes pueden estar motivados para trabajar por los intereses de los accionistas al ser remunerados con alternativas accionarias vinculadas al desempeño a largo plazo de la compañía. Además, como ya se anotó, firmas como Kodak y GM requieren que los gerentes compren acciones de la compañía. Cuando los gerentes se convierten en accionistas, el problema de agencia disminuye en gran proporción, y éstos se sienten motivados a seguir metas a largo plazo en vez de proyectarse a corto plazo. En forma similar, en el diseño de un sistema de pagos para el personal de ventas, la opción sería motivarlo a través de un salario fijo o un salario más un bono con base en lo que venda. Neiman Marcus, minorista de objetos de lujo, paga a sus empleados un salario fijo porque desea estimular el servicio de alta calidad pero desestimula la venta forzada. Así, no existen incentivos fundamentados en la cantidad vendida. Por otro lado, el sistema de pago para retribuir a los vendedores de automóviles estimula una alta presión en las ventas; básicamente contiene un gran bono por la cantidad y precio de carros vendidos. Debido a que el diseño del sistema de remuneración de una compañía afecta los tipos de comportamientos hallados en un medio organizacional, claramente influye en los tipos de normas, valores y cultura que se desarrollan en una organización. Por esta razón, los equipos de alta gerencia retribuidos únicamente con salario y aquéllos compensados mediante alternativas accionarias vinculadas al desempeño probablemente tengan diferentes normas y valores. Específicamente, los equipos de alta gerencia remunerados con alternativas accionarias pueden tener más espíritu empresarial y estar más interesados en incrementar la eficiencia, calidad e innovación que quienes carecen de esta retribución. Compañías como Sears, GM, Kodak y Westinghouse, que previamente hicieron un pequeño intento de vincular el desempeño a las compensaciones, tenían culturas burocráticas lentas. Todas actualmente exigen que los gerentes posean acciones.

Ahora se examinarán en detalle los tipos de sistemas de remuneración disponibles para los gerentes estratégicos". Por lo general, estos sistemas se hallan en niveles individual y de grupo o total dentro de la organización. A menudo, estos sistemas se utilizan en combinación; por ejemplo, el mérito que surge a nivel individual puede estar acompañado de un bono con base en el desempeño divisional o corporativo. Dentro de cada tipo, hay disponibles varias formas de

sistemas de retribución.

## **Sistemas de remuneración individual**

**Planes a destajo** Éstos se utilizan cuando el rendimiento se puede medir en forma objetiva. Esencialmente, a los empleados se les paga con base en una cantidad determinada por cada unidad de producción terminada. Comúnmente se utilizan para empleados que trabajan en líneas de producción, donde los individuos laboran en forma aislada y su desempeño se puede medir en forma directa. Ya que este sistema motiva la cantidad en vez de la calidad, la compañía normalmente aplica estrictos controles de calidad para asegurarse de que sea aceptable.

**Comisiones** Se asemejan a los sistemas de trabajo a destajo, excepto porque comúnmente se vinculan no a lo que se produce, sino a la cantidad vendida. Así, es más frecuente encontrarlos en situaciones de ventas. A menudo, los salarios del personal de ventas se fundamentan principalmente en comisiones para motivar un nivel superior de desempeño. En consecuencia, el personal de ventas de primera línea puede obtener ingresos superiores a US\$1 millón por año.

**Bonos** Los bonos individuales generalmente retribuyen el desempeño de los individuos claves de una compañía, como el CEO o los vicepresidentes senior. El desempeño de estas personas es visible para toda la organización y para los grupos de interés como los accionistas. En consecuencia, existe una fuerte razón para remunerar estos individuos según cierta medición del desempeño funcional o divisional. Sin embargo, una compañía debe proceder con cuidado si desea evitar problemas como el énfasis en objetivos a corto plazo en lugar de proyectarse a largo plazo. Por ejemplo, pagar bonos fundamentados en el RSI trimestral o anual en vez de tomar como punto de referencia el crecimiento a cinco años puede tener un efecto notablemente diferente en la forma como se comportan los gerentes estratégicos. Como se anotó, en la actualidad muchas compañías insisten en que los miembros de su equipo de alta gerencia posean acciones en su empresa. El objetivo consiste en motivarlos y vincular sus intereses a aquéllos de los accionistas. Como se detalla en la estrategia en acción 9, Campbell Soup Co. fue una de las primeras compañías en adoptar este enfoque.

## **Sistemas de remuneración grupales y organizacionales**

Éstos suministran formas adicionales mediante las cuales las compañías pueden relacionar el pago con el desempeño. En general, el problema con estos sistemas es que la relación es menos directa y más difícil de medir que en el caso de los sistemas basados individualmente. En consecuencia, se consideran menos motivadores. Los sistemas de retribución más comunes en estos niveles implican bonos, participación en utilidades y sistemas accionarios para empleados en grupo y bonos organizacionales.

**Bonos a nivel de grupo** Algunas veces una compañía puede establecer equipos de proyectos o grupos de trabajo, que desempeñen todas las operaciones necesarias para fabricar un producto o suministrar un servicio. Esta disposición posibilita medir el desempeño del grupo y ofrecer retribuciones con base en su productividad. El sistema puede ser altamente motivador pues a los empleados se les permite desarrollar los mejores procedimientos de trabajo para realizar la labor y responsabilizarse por el mejoramiento de su propia productividad. Por ejemplo, Wal-Mart apoya un plan de bonos para grupos fundamentado en el control de filtraciones (es decir, hurtos de los empleados).

**Sistemas de participación de utilidades** Los planes de participación de utilidades están diseñados para retribuir a los empleados con base en las utilidades que gana una compañía en determinado periodo. Tales planes motivan a los empleados a tener una amplia visión de sus actividades y sentirse unidos a toda la compañía. Wal-Mart utiliza este método como vehículo para desarrollar su cultura organizacional.

**Sistemas de alternativas accionarias para empleados** En lugar de retribuir a los empleados con base en utilidades a corto plazo, algunas veces una compañía establece un Sistema de Alternativas en acciones Para el Empleado (SAPE) que les permite comprar acciones a precios inferiores a los del mercado, fortaleciendo así la motivación del empleado. Como accionistas, los empleados se concentran no sólo en las utilidades a corto plazo, sino en la apreciación de capital a largo plazo, ya que en el momento son los dueños de la compañía. Con el tiempo, si se involucran suficientes empleados, pueden controlar una considerable participación accionaria como lo hacen los empleados de United Air Lines, y de esta manera se interesan más en el desempeño de la compañía. Los SAPE pueden ser bastante importantes en el desarrollo de la cultura corporativa, como lo sugiere otra *joint venture* IBM-Apple.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 10

### **Cómo motivar a un alto gerente**

Durante años, Campbell Soup Co., con sede en Camelen, Nueva Jersey, ha experimentado el deterioro del desempeño. Sus costos operativos están muy por encima de los de su archirrival, Heinz Soup Co., la cual bajo el liderazgo de su CEO, Anthony J. F. O'Reilly, ha logrado ventas y utilidades récord. O'Reilly recibe un salario y un bono bastante altos; de hecho, en 1992 ganó casi US\$37 millones en salario y acciones. Los demás altos gerentes también reciben acciones. Por consiguiente, no fue una sorpresa cuando en 1993 la junta directiva de Campbell Soup, atribuyendo el desempeño superior de Heinz a su plan accionario para los altos gerentes, anunció que también establecería un plan similar para su CEO, David Johnson, y más de 70 gerentes.

Bajo los términos del plan, se solicitó al CEO que mantuviera el valor de las acciones de Campbell tres veces por encima de su salario en 1992 de US\$757,000 hasta finales de 1994. Se espera que los vicepresidentes senior mantengan duplicado el valor de las acciones con respecto a sus salarios; que las de los vicepresidentes correspondan a un año de su salario; y que los ejecutivos senior mantengan este valor equivalente a la mitad de sus salarios. Los altos gerentes conservarían estas acciones siempre y cuando trabajen para la empresa. Claramente, la meta de Campbell consiste en atar los destinos de los gerentes a los de la compañía. Si ésta reduce sus costos al aplicar exitosamente procesos de reingeniería a su estructura, los altos gerentes harán millones de dólares en apreciación de capital sobre sus acciones. No obstante, si sus esfuerzos no mejoran el desempeño de la firma, perderán millones.

**Bonos para la organización** La utilidad no es el único factor con base en el cual una compañía puede remunerar el desempeño de toda la organización. Las retribuciones también se fundamentan comúnmente en los ahorros en costo, incrementos en la calidad o aumentos en la producción obtenidos en el último periodo. Debido a que estos sistemas usualmente requieren que los rendimientos se midan en forma exacta, son los más comunes en las organizaciones con líneas de producción o en las compañías de servicio, donde es posible costear el precio de los servicios de personal. Los sistemas constituyen principalmente el soporte para otras formas de sistemas de pago. Sin embargo, en pocas situaciones se convierten en el principal medio de control. Éste es el caso en Lincoln Electric Co., una compañía reconocida por el éxito de su plan grupal de ahorros en costos.

El control a través de los sistemas de remuneración organizacional complementa todas las demás formas de control analizadas en este capítulo. La retribución actúa como el combustible que hace funcionar en forma efectiva un sistema de control. Para asegurar que se compensen los comportamientos estratégicos correctos, los sistemas de remuneración deben estar estrechamente vinculados a la estrategia de una organización. Además, deben diseñarse muy bien de tal manera que no generen conflictos entre las divisiones, funciones o individuos. Puesto que la estructura y el control organizacionales y los sistemas de retribución no son dimensiones independientes del diseño organizacional, sino que están altamente interrelacionados, deben ser compatibles si una organización desea implementar su estrategia en forma exitosa. Ajustar la estructura y el control a la estrategia es el aspecto que se analizará más adelante.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 11

### **¿Kaleida debería tener un SAPE?**

IBM y Apple Computer acordaron una joint venture, llamada Kaleida Labs, Inc., para desarrollar software de multimedia operativo, es decir, un sistema donde el sonido, el texto, la visión, la música, y otros

elementos se interconectan simultáneamente en programas para computadores o televisión. Con el fin de dirigir la nueva operación, las compañías contrataron un empresario, Nathaniel Goldhaber, a quien se le dio libertad de crear una estructura y una cultura que acelerara el desarrollo de productos. Sin embargo, en 1993 Goldhaber fue relevado de sus deberes como CEO; se sentía que no había suministrado el liderazgo estratégico que sacara adelante a la nueva compañía, ni había organizado los 105 ingenieros de las empresas en exitosos equipos por productos. Según Goldhaber, crear una estructura de control e incentivos para motivar a estos profesionales había sido la tarea más difícil, y él había propuesto a IBM y Apple que le permitieran vender las acciones de la compañía al público. Si ellos hubieran accedido, él hubiera creado un SAPE y retribuido a los ingenieros con sus alternativas accionarias para motivarlos. Sin embargo, IBM y Apple rechazaron su estrategia, decidieron remplazarlo y traer a un veterano de IBM para manejar el proceso de desarrollo de productos. Está por verse lo que pueda hacer este nuevo gerente.

## **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En esta parte se examinaron los tipos de control y sistemas de remuneración disponibles para que los gerentes estratégicos moldeen y motiven el comportamiento con el fin de incrementar el desempeño organizacional. Las compañías deben seleccionar la combinación de controles que harán funcionar en forma efectiva la estructura organizacional y satisfarán los objetivos estratégicos de la compañía. Las empresas utilizan el control de mercado, de rendimiento y burocrático así como la cultura, en forma simultánea ya que los diferentes tipos de control se ajustan a diferentes situaciones y diversos grupos de interés.

La tarea esencial para las compañías consiste en seleccionar controles que sean consistentes entre sí y se ajusten igualmente a la estructura organizacional. Las firmas con un alto nivel de diferenciación e integración requieren un conjunto de controles más complejo que aquéllas con un bajo grado de diferenciación e integración. En este capítulo se trabajaron los siguientes aspectos:

1. La estructura organizacional no opera en forma efectiva a menos que se establezcan sistemas de control e incentivos apropiados para configurar y mejorar el comportamiento del empleado.
2. Un problema de agencia existe cuando difieren los intereses de los accionistas y gerentes, o de los gerentes en los diversos niveles de la organización, y un grupo de interés halla difícil aplicar monitoreo y controlar el comportamiento de la otra parte. Para resolver el problema de monitoreo, las compañías desarrollan sistemas de control e incentivos.
3. El control estratégico es el proceso de establecer objetivos, monitoreo, evaluación y remuneración para el desempeño organizacional.
4. El control tiene lugar en todos los niveles de la organización: corporativo,

- divisional, funcional e individual.
5. Los sistemas de control efectivo son flexibles, exactos y capaces de suministrar rápida retroalimentación a los planeadores estratégicos.
  6. Hay disponibles diversos tipos de estándares de desempeño para implementar la estrategia de una compañía. Los tipos de medidas que los gerentes escogen afectan la forma como opera una compañía.
  7. Los sistemas de control van desde aquéllos dirigidos a medir los rendimientos o productividad hasta aquéllos que miden los comportamientos o acciones.
  8. Las dos formas principales de control de mercado son el precio de mercado accionario y el rendimiento sobre la inversión (RSI).
  9. El control de rendimiento establece las metas de las divisiones, funciones e individuos. Puede utilizarse sólo cuando los rendimientos pueden medirse en forma objetiva.
  10. El control burocrático a través de reglas y procedimientos operativos estándares se utiliza para controlar y estandarizar el comportamiento cuando es muy difícil o costoso medir los rendimientos.
  11. La cultura organizacional es la agrupación de normas y valores que dirigen la forma como las personas actúan y se comportan dentro de una organización. La cultura es el control a través de un sistema de normas y valores que los individuos interiorizan a medida que se socializan dentro de una organización.
  12. La cultura de una organización es el producto de los valores y actitudes de un fundador o equipo de alta gerencia, de la forma como los gerentes deciden diseñar la estructura de la organización, y de los sistemas de retribución estratégica que utilizan los gerentes para moldear y motivar el comportamiento de los empleados.
  13. Los sistemas de remuneración de una organización constituyen la forma final de control. Una compañía diseña sus sistemas para proporcionar a los empleados los incentivos para hacer que su estructura funcione en forma efectiva y alinear sus intereses con las metas y objetivos de la organización.
  14. Las organizaciones utilizan todas estas formas de control de manera simultánea. La gerencia debe seleccionar y fusionar aquellas que sean consistentes entre sí y a su vez con la estrategia y estructura de la organización.

## **Preguntas y temas de análisis**

1. ¿Qué relaciones existen entre diferenciación, integración y sistemas de control estratégico? ¿Por qué son importantes?
2. Resumir los sistemas de control más apropiados para manejar cada una de las estructuras analizadas en esta sección.
3. ¿Qué tipo de sistemas de control y de remuneración se hallaría probablemente en (a) una pequeña compañía manufacturera, (b) una cadena de almacenes, (c) una empresa de alta tecnología y (d) una firma contable?

## Aplicación.

Hállese el ejemplo de una compañía que recientemente haya cambiado uno o más de sus sistemas de control de incentivos. ¿Cuáles cambió (por ejemplo, el control de rendimiento o cultura)? ¿Por qué? ¿Qué espera lograr con esta modificación? ¿Cómo afectará el cambio de sistema de control la forma como opera su estructura?

## Proyecto sobre administración estratégica

Para esta parte del proyecto es necesario tener información sobre los sistemas de control e incentivos de la compañía escogida. Esta información puede ser difícil de obtener a menos que se realice el proyecto. Con base en una compañía real y se pueda entrevistar a los gerentes en forma directa. Sin embargo, hay disponible cierto tipo de información, como la remuneración de la alta gerencia, en los informes anuales de la compañía o en una revista especializada. Si la compañía es bien conocida, revistas como Fortune o Business Week frecuentemente presentan artículos acerca de la cultura corporativa o aspectos de control. No obstante, el lector se podrá ver forzado a suponer algunas conjeturas para completar esta parte del proyecto.

1. ¿Cuáles son los principales tipos de problemas de control que enfrenta la compañía? ¿Cómo se relacionan estos problemas de control con la estructura de la organización, identificada en el capítulo anterior?
2. Con la información disponible, elabórese una lista de los principales tipos de sistemas de control utilizados por la organización con el fin de resolver estos problemas. Específicamente, ¿qué uso hace la compañía del (a) control de mercado, (b) control del rendimiento, (c) control burocrático, y (d) cultura organizacional?
3. ¿Qué tipos de comportamientos trata la organización de (a) configurar, y (b) motivar a través de estos sistemas de control?
4. ¿Dónde existe mayor probabilidad de que surja un problema de agencia en la compañía? ¿Cómo utiliza la firma sus sistemas de control para resolver o manejar los problemas de agencia?
5. ¿Qué rol desempeña el equipo de alta gerencia en la creación de la cultura organizacional? ¿Se pueden identificar normas y valores característicos que describan la forma como las personas se comportan en la organización? ¿Cómo afecta su cultura el diseño de la estructura organizacional?
6. Buscar información sobre salarios y remuneraciones para la alta gerencia de la compañía de acuerdo con sus informes anuales. ¿Cómo utiliza la organización las retribuciones para moldear y motivar a sus empleados? Por ejemplo, ¿cuánta de la remuneración total de los altos gerentes se basa en bonos y alternativas accionarias y qué tanta en un salario fijo?
7. ¿La organización ofrece a los demás empleados incentivos con base en el

desempeño? ¿Qué tipos? Por ejemplo, ¿opera un plan de adquisición de acciones para los empleados?

8. Con base en este análisis, ¿se considera que el sistema de control de la organización funciona en forma efectiva? Por ejemplo, ¿la organización compila el tipo correcto de información? ¿Mide los tipos correctos de comportamiento? ¿Cómo se podría mejorar el sistema de control?
9. ¿Hasta qué punto existe un ajuste entre la estructura de la compañía y sus sistemas de control e incentivos? Es decir, ¿sus sistemas de control le permiten manejar la estructura en forma efectiva? ¿Cómo podría mejorarlos?

## **Adecuación de la estructura y el control a la estrategia**

### **CASO INICIAL: HUGHES AIRCRAFT APLICA REINGENIERÍA A SU ESTRUCTURA**

Hughes Aircraft Company, propiedad de General Motors, es una de las más grandes compañías estadounidenses de productos para la defensa que ha sido golpeada por el final de la Guerra Fría y la disminución en el presupuesto para la seguridad nacional. Hughes se había acostumbrado a un ambiente protegido donde los cuantiosos ingresos gubernamentales le permitían desarrollar tecnología avanzada para usos militares, como misiles, satélites y sistemas de radar. No obstante, en 1990, la compañía enfrentaba un gran problema estratégico: cómo competir en un nuevo ambiente, donde los ingresos del gobierno eran escasos y las habilidades y capacidades se dirigían a manejos militares. Con el fin de sobrevivir, Hughes tenía que hallar una nueva estrategia, fundamentada en el desarrollo de nueva tecnología para usos no militares, y hacerlo rápido.

Como primer paso para cambiar la dirección de la empresa, General Motors designó a C. Michael Armstrong, un antiguo alto gerente de IBM, como CEO de Hughes en 1991. En la división europea de IBM, Armstrong había logrado la reputación de ser quien podía darle un vuelco total a la compañía y redistribuir sus recursos en forma rápida y efectiva. General Motors esperaba que él hiciera lo mismo en Hughes. Armstrong comenzó su tarea al analizar la estrategia y estructura de la compañía. Él halló una firma que seguía una estrategia diferenciada basada en el desarrollo de productos tecnológicos avanzados. Con el fin de seguir su estrategia diferenciada, Hughes había generado una estructura

divisional para dirigir sus esfuerzos de desarrollo. Había creado siete divisiones tecnológicas separadas, cada una responsable de tipos diferentes de productos (misiles, radares y otros). Con el tiempo, la organización se había hecho bastante alta y centralizada, puesto que cada división tecnológica desarrolló su propio imperio para apoyar sus esfuerzos. La coordinación básica entre las divisiones se llevó a cabo en la cúpula de la organización donde los altos gerentes divisionales se reunían regularmente con los gerentes corporativos con el propósito de presentar informes y planear los desarrollos de productos futuros.

Armstrong reconoció que este ajuste entre la estrategia y la estructura podría ser apropiado para una compañía que operaba en un ambiente protegido, donde el dinero no constituía un problema. Sin embargo, no era adecuado para una empresa que enfrentaba intensa presión para reducir costos y desarrollar productos para aplicaciones no militares, como electrodomésticos y satélites privados. La estructura divisional duplicó las costosas actividades de I&D, y no había ningún mecanismo que estimulara el hecho de compartir el conocimiento y la pericia entre las diversas divisiones. Además, existían pocos estímulos para que los gerentes redujeran los costos puesto que los escasos recursos no constituían un problema, y los gerentes recibían remuneraciones principalmente por el éxito en sus esfuerzos para desarrollar productos. Armstrong se dio cuenta de que para hacer más competitiva la compañía y mejorar la forma como utilizaba sus capacidades y recursos debía hallar una nueva estrategia y estructura operativas. El CEO comenzó el proceso de cambio al concentrar la estrategia de la compañía en los clientes y los mercados, no en la tecnología y los productos. En lo sucesivo las necesidades de los clientes, no las de tecnología, constituirían la lógica que daba respaldo a la organización en las actividades de la compañía. Cambió la estructura de una divisional fundamentada en la tecnología a una estructura basada en las necesidades de los clientes. Aplicó reingeniería a las siete divisiones en cinco grupos de mercado según los tipos de consumidor que estaban satisfaciendo. Así, los electrodomésticos se convirtieron en un grupo de mercado, en tanto que las aplicaciones industriales y comerciales se convirtieron en otro. Luego, reorganizó los conocimientos tecnológicos para atender las necesidades de cada tipo de cliente. Al seguir con su programa de reingeniería, Armstrong redujo considerablemente la cantidad de niveles en la jerarquía administrativa, eliminando dos niveles con el fin de que los gerentes se acercaran más a los clientes. Continuó este proceso de reingeniería mediante la descentralización de la autoridad y el impulso para que las decisiones se tomaran en la base de las divisiones, de manera que los gerentes de niveles inferiores pudieran responder mejor a las necesidades de los clientes. Además, reorganizó las operaciones internacionales de la compañía al transferir los gerentes de Hughes en EE.UU. a otros países de tal modo que estuviesen más cerca de sus clientes.

Para hacer que esta nueva estructura orientada al cliente funcionara en forma efectiva, Armstrong también cambió los sistemas de control de la organización. Creó un sistema de controles del rendimiento fundamentado en una comparación constructiva (benchmarking) con los costos de los competidores que proporcionarían estándares a los gerentes frente a los cuales pudiera evaluar su

desempeño, y obligarlos a prestar atención a los costos y a la calidad. Luego, estableció nuevos programas de incentivos para los gerentes y trabajadores en todos los niveles, vinculándolos al logro de nuevos objetivos de eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al cliente. En síntesis, trabajó arduamente con su equipo de alta gerencia para establecer y estimular las normas y valores de una cultura organizacional orientada al cliente en las nuevas divisiones de mercado. En lo sucesivo, su tecnología se desarrollaría con el propósito de ajustarse al cliente y no al contrario.

Los esfuerzos del CEO para generar un nuevo ajuste entre la estrategia y la estructura en Hughes han sido espectacularmente exitosos. Su equipo de alta gerencia se ha entregado completamente a la nueva cultura corporativa, y los gerentes divisionales adoptan nuevos valores empresariales fundamentados en satisfacer las necesidades del cliente. Los costos de la compañía han caído en un 30%, sus utilidades se han incrementado en más del 50%, y el valor de sus acciones se ha disparado en más de un 40% desde que Armstrong asumió la dirección. Hughes se encuentra organizada actualmente para utilizar una estrategia simultánea de diferenciación/bajo costo, mediante su tecnología vanguardia con el fin de proporcionar a los clientes productos de alta calidad a precios competitivos. Parece que Hughes es una compañía de productos para la defensa que funcionará bien en el nuevo ambiente competitivo.

## **Preguntas y temas de análisis**

1. ¿Qué problemas descubrió Armstrong en la estrategia y estructura de Hughes Aircraft Company?
2. ¿Qué medidas tomó para aplicar reingeniería a la compañía?

## **VISIÓN GENERAL**

En Hughes, Michael Armstrong y su equipo de alta gerencia comenzaron a implementar la combinación apropiada de estructura y sistemas de control de tal manera que la compañía pudiera seguir una nueva estrategia que manejara el ambiente competitivo. En este capítulo se analizará cómo la selección estratégica en los niveles corporativo, de negocios y funcional afecta la selección de la estructura y los sistemas de control; en otras palabras, cómo ajustar las diversas formas de estructura y control a la estrategia. Como se enfatizó anteriormente, el problema que enfrentan los gerentes estratégicos consiste en ajustar la formulación de una estrategia a su implementación. En los capítulos anteriores se estudiaron las herramientas de formulación e implementación de la estrategia. Ahora, se unen los dos lados de la ecuación y se examinarán en detalle los aspectos involucrados.

En primer lugar, se analizará cómo la estrategia a nivel funcional y el intento para lograr grados superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente afectan la estructura y el control. En segunda instancia, se

estudiará cómo la selección de estrategia genérica a nivel de negocios por parte de una compañía influye en la selección de la estructura y el control para implementar la estrategia. En tercer lugar, se abordará la implementación de una estrategia global y se estudiará cómo ajustar las diferentes estrategias globales a las distintas estructuras globales. En cuarto lugar, se tratarán los problemas especiales que presentan los distintos tipos de estrategia a nivel corporativo a los gerentes estratégicos en el diseño de una estructura, y se observarán cómo los cambios en la estrategia a nivel corporativo con el tiempo afectan la forma de los sistemas de control y la estructura adoptados por la compañía. Finalmente, se examinarán los problemas relacionados con las dos estrategias de ingreso analizadas en el capítulo 10: manejar las fusiones y adquisiciones y suministrar el escenario organizacional que estimule las operaciones internas.

## **ESTRUCTURA Y CONTROL A NIVEL FUNCIONAL**

Al abordar las estrategias a nivel funcional, se analizó cómo las funciones de una compañía pueden ayudar a lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente (los cuatro bloques de formación de la ventaja competitiva). También se estudió cómo las habilidades distintivas pueden desarrollarse en cada función. Luego, en el capítulo 6, se mostró que a nivel de negocios las distintas estrategias competitivas genéricas requieren el desarrollo de diversos tipos de habilidades distintivas. En esta parte se estudiará cómo una compañía puede crear una estructura y sistema de control que le permitan desarrollar diversas habilidades o capacidades funcionales distintivas. Las decisiones a nivel funcional se ubican en dos categorías: selecciones acerca del nivel de diferenciación vertical y opciones sobre sistemas de monitoreo y evaluación. (Las selecciones sobre diferenciación horizontal no son relevantes en este caso puesto que cada función se considera en forma individual). Las selecciones dependen de la habilidad distintiva que siga una compañía.

### **Fabricación**

En fabricación, la estrategia funcional usualmente se concentra en el mejoramiento de la eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al cliente. Una compañía debe crear un escenario organizacional donde los gerentes puedan aprender a economizar en costos a partir de los efectos de la curva de experiencia. Tradicionalmente, con el fin de desplazarse en forma descendente y rápida en la curva de experiencia, las compañías han ejercido un estricto control sobre las actividades laborales y los empleados, y han desarrollado jerarquías altas y centralizadas para reducir costos en la medida de sus posibilidades. Como parte de su intento para incrementar la eficiencia, las empresas también han hecho gran uso de los controles burocráticos y de rendimiento con el fin de disminuir costos. Las actividades se encuentran estandarizadas; por ejemplo, los insumos humanos se estandarizan a través del reclutamiento y entrenamiento de personal, el proceso laboral se estandariza o programa para reducir costos, y el control de calidad se utiliza para asegurarse que las producciones se generen en

forma correcta. Además, a los gerentes se les monitorea estrechamente y se regulan a través del control del rendimiento.

Sin embargo, recientemente, siguiendo el liderazgo de compañías japonesas como Toyota y Sony, que manejan la administración de la calidad total (ACT) y sistemas de fabricación flexible, muchas empresas estadounidenses han comenzado a cambiar la forma como diseñan el medio de fabricación. La ACT exitosa requiere un enfoque diferente para el diseño organizacional. Con la ACT, son necesarios los aportes y el compromiso de todos los empleados en el proceso de toma de decisiones para mejorar la eficiencia y calidad en la producción. Así, se hace necesario descentralizar la autoridad con el fin de motivar a los trabajadores a mejorar el proceso de producción. En la ACT, se crean equipos de trabajo y a los miembros se les da la responsabilidad y autoridad para descubrir e implementar procedimientos mejorados de trabajo. Se crean círculos de control de calidad para intercambiar información y sugerencias sobre los problemas y procedimientos de trabajo. Con frecuencia se establece un sistema de bonos o SAPE con el fin de estimular a los trabajadores y permitirles participar en el creciente valor que a menudo produce la ACT. Ya no existen gerentes empleados solamente para supervisar a los trabajadores y asegurarse de que hagan su labor.

Cada equipo asume la obligación de supervisión y esto genera mayores ahorros en costos burocráticos. Los equipos de trabajo con frecuencia tienen la responsabilidad de controlar y disciplinar sus propios miembros e incluso el derecho a decidir quién debe trabajar en cuál equipo. A menudo, las normas y valores se convierten en un medio importante de control en estos ambientes, y este tipo de control se ajusta al nuevo enfoque de equipo descentralizado.

No obstante, aunque a los trabajadores se les da más libertad para controlar sus actividades, el uso extensivo del control del rendimiento y la continua medición de los estándares de eficiencia y calidad aseguran que las actividades de equipo de trabajo satisfagan las metas establecidas para la función por parte de la gerencia. La estandarización aún es la principal forma de control, y la eficiencia y la calidad se incrementan a medida que se desarrollan nuevas y mejoradas reglas y procedimientos de trabajo para aumentar el nivel de estandarización. El objetivo consiste en hallar el ajuste entre la estructura y el control y un enfoque ACT de tal manera que fabricación desarrolle la habilidad distintiva que la lleve a un grado superior de eficiencia y calidad.

## **Investigación y desarrollo**

La estrategia funcional para un departamento de investigación y desarrollo consiste en generar una habilidad distintiva en innovación y, como en Hughes Aircraft, activar tecnología generadora de productos que se ajusten a las necesidades de los clientes. En consecuencia, la estructura y los sistemas de control del departamento deben diseñarse de tal modo que suministren la coordinación necesaria para que los científicos e ingenieros lancen productos al mercado en forma rápida. Además, estos sistemas también deben motivar a los

científicos de I&D a desarrollar productos o procesos innovadores. En la práctica, los departamentos de I&D básicamente tienen estructuras planas y descentralizadas que forman equipos de científicos. Las estructuras más planas proporcionan al personal de investigación y desarrollo la libertad y autonomía para ser innovadores. Además, puesto que es difícil evaluar a los científicos de investigación y desarrollo, y dado que la importancia de sus resultados sólo puede ser juzgada a largo plazo, adicionar estratos jerárquicos sencillamente incrementaría los costos burocráticos y desperdiciaría los recursos'. Al utilizar equipos, una compañía puede explotar la capacidad de los científicos para trabajar unidos en la solución de problemas e incrementar el desempeño entre sí. Igualmente, en equipos pequeños las normas y valores comunes que traen consigo empleados altamente capacitados promueven la coordinación. Una cultura para la innovación a menudo surge para controlar el comportamiento del empleado, como ha ocurrido en Motorola e Intel, donde la carrera por ser el primero estimula a los equipos de I&D. La estrategia en acción 12 describe el uso de equipos de I&D por parte de Intel para innovar y mejorar los chips de computadores.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 12

### **El departamento de I&D de Intel**

Intel Corp, es el líder mundial en el desarrollo de chips, o los microprocesadores que constituyen el corazón de todos los computadores. Es muy rentable, y en 1992 obtuvo un récord de utilidades debido a su monopolio sobre la producción del chip 486, que en ese momento era el estándar de la industria. En la competitividad por fabricar chips nuevos y mejorados, Intel se encuentra constantemente bajo el ataque de compañías como Motorola, Digital Equipment y NEC del Japón, además debe proteger su ventaja competitiva. En consecuencia, la necesidad de desarrollar nuevos chips o versiones mejoradas de las existentes constituye la base de su estrategia de diferenciación.

Con el fin de acelerar el desarrollo de productos, Intel ha implementado una estructura de equipos en su departamento de I & D. Para tratar de asegurar que siempre tenga la tecnología de avanzada, la compañía posee seis equipos distintos que trabajan sobre la siguiente generación de chips de tal manera que las innovaciones de cada uno se pueden unir para elaborar un producto final; por ejemplo, el chip Pentium que descubrió en 1993. No obstante, también cuenta con seis equipos ocupados de la generación de chips que le seguirá a esa. En otras palabras, con el propósito de sostener su tecnología de vanguardia y mantener el monopolio, la compañía ha creado una estructura de equipos en la que sus científicos e ingenieros trabajan en las fronteras de la investigación de chips de tal modo que puedan controlar la tecnología del mañana. Este enfoque ciertamente le ha dado

resultados. El precio de sus acciones se duplicó en 1992 y de nuevo en 1993. En efecto, se espera que supere el desempeño del mercado siempre y cuando sus equipos tengan éxito en que sea líder en la innovación dentro de su industria.

Con el fin de estimular a los equipos para que trabajen en forma efectiva, el sistema de remuneración debe estar vinculado a su desempeño. Si los científicos, individualmente o en equipo, no participan en las utilidades que obtiene la compañía por sus nuevos productos o procesos, pueden tener poca motivación para contribuir en gran forma al equipo. Además, pueden abandonar una compañía para establecer la propia y competir con su empleador. Para prevenir la partida de sus empleados claves y estimular alta motivación, compañías como Merck, Intel y Microsoft proporcionan a sus investigadores alternativas accionarias y remuneraciones ligadas a su desempeño individual, al igual que al rendimiento de su equipo y al de la compañía.

## **Ventas**

Como investigación y desarrollo, la función de ventas usualmente posee una estructura plana. Más comúnmente, tres niveles jerárquicos (director de ventas, gerentes de ventas regionales o de productos y personal de ventas individual) pueden ajustar incluso amplias fuerzas de ventas. Las estructuras planas son posibles porque la organización no depende de la supervisión directa de control. Las actividades del personal de ventas a menudo son complejas; además, puesto que están dispersas en el campo, estos empleados son difíciles de monitorear. En vez de depender de la jerarquía, la función de ventas usualmente emplea controles de rendimiento y burocráticos. El control del rendimiento, como metas de ventas específicas u objetivos para incrementar la capacidad de satisfacer cliente, pueden establecerse y monitorearse en forma fácil por parte de los supervisores. Entonces, los controles de rendimiento se pueden vincular al sistema de remuneración mediante bonos para motivar al personal de ventas. Los controles burocráticos (por ejemplo, informes detallados que realiza el personal de ventas en los que describe sus interacciones con los clientes) también se pueden utilizar para estandarizar su comportamiento y facilitar a los supervisores examinar su desempeño.

Consideraciones similares de diseño se aplican a otras funciones, como la contable, la financiera, la de ingeniería o la de administración de los recursos humanos. Los gerentes deben seleccionar la combinación correcta de estructura y mecanismos de control para permitir que cada función contribuya al logro de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. En el actual ambiente competitivo, donde a menudo se requiere reducir los costos para sobrevivir, cada vez más las compañías hacen más planas sus

jerarquías funcionales y descentralizan el control para reducir los costos burocráticos.

Sin embargo, con el fin de reducir el problema de agencia, las compañías deben desarrollar sistemas de control e incentivos que motiven a los empleados y alineen sus intereses con los de la organización.

## **ESTRUCTURA Y CONTROL A NIVEL DE NEGOCIOS**

Generar una ventaja competitiva a través del diseño organizacional comienza a nivel funcional. Pero la clave para la exitosa implementación de estrategias es una estructura que vincule y fusione las capacidades y habilidades de las funciones de creación de valor de una compañía, permitiéndole seguir una estrategia a nivel de negocios. En esta sección se analizarán los problemas de diseño organizacional para una compañía que busca implementar una de las estrategias genéricas competitivas a nivel de negocios con el fin de mantener su ventaja competitiva.

### **Estrategias genéricas a nivel de negocios**

Diseñar la combinación correcta de estructura y control al nivel de negocios es la continuación del diseño en los departamentos funcionales de una compañía. Al implementar la estructura y sistema de control apropiados para cada función, la compañía debe luego implementar las disposiciones organizacionales de tal manera que todas las funciones se puedan manejar juntas para lograr los objetivos de la estrategia a nivel de negocios. Puesto que la concentración se proyecta al manejo de relaciones interdisciplinarias, la selección de diferenciación horizontal (agrupación de actividades organizacionales) e integración para el logro de las estrategias a nivel de negocios se hace muy importante. Los sistemas de control también deben seleccionarse teniendo en cuenta el monitoreo y evaluación de actividades interdisciplinarias. La tabla 13.1 resume la estructura organizacional y los sistemas de control apropiados que pueden utilizar las compañías cuando siguen una estrategia de bajo costo, de diferenciación o de concentración.

### **Estrategia de liderazgo en costos y estructura**

El objetivo de la estrategia de liderazgo en costos consiste en hacer que la compañía que la sigue se convierta en el productor de menor costo en el mercados. A nivel de negocios, esto significa reducir costos no sólo en producción, sino a través de todas las funciones en la organización que incluyen investigación y desarrollo, ventas y marketing.

Si una compañía sigue una estrategia de liderazgo en costos, sus esfuerzos de investigación y desarrollo probablemente se concentren en el avance de productos y procesos en vez de proyectarse en la innovación de productos más

costosos, lo que no garantiza el éxito. En otras palabras, la empresa hace énfasis en la investigación que mejora las características de productos o disminuye el costo de generar productos existentes. En forma similar, una firma intenta disminuir el costo de ventas y marketing al ofrecer un producto estándar a un mercado masivo en vez de proporcionar distintos productos dirigidos a diferentes segmentos de mercado, lo cual también es más costoso.

Con el fin de implementar tal estrategia, el líder en costos escoge una estructura y sistema de control que tenga un bajo nivel de costos burocráticos. Como se analizó en los capítulos anteriores, los costos burocráticos son los de manejar la estrategia de una compañía a través de la estructura y el control. La estructura y el control son costosos, y cuanto más compleja sea ésta (cuanto mayor sea su nivel de diferenciación e integración), mayores serán los costos burocráticos. Para economizar en costos burocráticos, un líder en costos adoptará la estructura más sencilla o económica compatible con las necesidades de la estrategia de bajo costo.

Tabla 3 Estrategia genérica, estructura y control

Estrategia			
	Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración
<b>Estructura apropiada</b>	Funcional	Equipo por productos o matriz	Funcional
<b>Mecanismos integradores</b>	Concentración en la fabricación	Concentración en I & D o marketing	Concentración en el producto o en el cliente
<b>Control de rendimiento</b>	Mayor uso (por ejemplo, control de costos)	Cierto uso (por ejemplo, metas de calidad)	Cierto uso (por ejemplo, costo y calidad)
<b>Control burocrático</b>	Cierto uso (por ejemplo, presupuestos, estandarización)	Mayor uso (por ejemplo, reglas, presupuestos)	Cierto uso (por ejemplo, presupuestos)
<b>Cultura organizacional</b>	Poco uso (por ejemplo, círculos de control de calidad)	Mayor uso (por ejemplo, normas y valores)	Mayor uso (por ejemplo, normas y valores)

En la práctica, la estructura escogida normalmente es de carácter funcional. Ésta es relativamente económica de operar ya que se basa en un nivel bajo de diferenciación e integración. Incluso en una estructura funcional, los equipos interdisciplinarios pueden organizarse alrededor de la función de fabricación. Por ejemplo, un programa ACT implementado a través de los comités de tareas y equipos de trabajo puede desarrollarse para integrar las actividades de fabricación y las demás áreas. Esto permite continuos mejoramientos en las reglas y procedimientos para estandarizar las actividades, lo cual constituye una gran fuente de ahorro en costos.

Una compañía líder en costos también trata de mantener su estructura tan plana como sea posible con el fin de reducir los costos burocráticos, y las estructuras funcionales poseen estructuras relativamente planas. El líder en costos continuamente evalúa si necesita ese nivel extra en la jerarquía y si puede descentralizar la autoridad (quizá hacia el trabajo en grupo) con el fin de mantener costos bajos. Seagate Technology, el fabricante de discos duros, constituye un ejemplo de líder en costos que continuamente simplifica su estructura con el propósito de mantener una ventaja competitiva. Periódicamente reduce los niveles en la jerarquía e instituye estrictos controles de producción para minimizar los costos. Este proceso ha hecho que se mantenga por encima de los competidores japoneses. De igual manera, John Reed, el presidente de Citicorp recientemente hizo más plana la estructura de su organización, eliminando dos niveles administrativos y suprimiendo docenas de ejecutivos con el fin de reducir los costos. Sus esfuerzos de reducción le ayudaron a cambiar una pérdida de US\$457 millones en 1991 por una utilidad de US\$722 millones en 1992, y el precio de sus acciones se incrementó de US\$9 a US\$29.

Con el fin de reducir más los costos, las compañías líderes en costos tratan de utilizar las formas más fáciles y económicas de control disponible: los controles del rendimiento. Para cada función, una compañía adopta controles del rendimiento que le posibilitan aplicar monitoreo y evaluar en forma estrecha el desempeño funcional. Por ejemplo, en el área de fabricación, la compañía impone estrictos controles y hace énfasis en las reuniones de presupuesto con base en objetivos de producción, costos o calidad. De igual manera, en investigación y desarrollo el énfasis recae en la línea inferior. El personal de I&D deseoso de demostrar su contribución al ahorro de costos puede concentrar sus esfuerzos en el mejoramiento de la tecnología de los procesos, en la que son calculables ahorros reales. H.J. Heinz, ilustra claramente estos esfuerzos. Al seguir una estrategia de liderazgo en costos, hace gran énfasis en los mejoramientos de producción que puedan reducir los costos de una lata de frijoles. Al igual que con las funciones de fabricación e investigación y desarrollo, al área de ventas se le aplica monitoreo en forma estricta, y los objetivos de ventas usualmente representan un desafío. No obstante, las compañías líderes en costos probablemente remuneren a los empleados mediante generosos planes de incentivos y bonos con el fin de estimular el alto desempeño. A menudo, su cultura se basa en valores que hacen énfasis en la línea inferior. H.J. Heinz, Lincoln Electric y Pepsico constituyen ejemplos de estas organizaciones.

En resumen, utilizar una estrategia exitosa de liderazgo en costos requiere una firme atención en el diseño de la estructura y el control con el fin de limitar los costos burocráticos. Los gerentes, las reglas y los mecanismos de control organizacional cuestan dinero, y las empresas de bajo costo deben tratar de economizar cuando implementen sus estructuras. Cuando la ventaja competitiva de una compañía depende del logro y sostenimiento de una ventaja de bajo costo, es esencial adoptar apropiadas disposiciones organizacionales.

## **Estrategia de diferenciación y estructura**

Con el fin de seguir una estrategia de diferenciación, una compañía debe desarrollar una habilidad distintiva en una función como investigación y desarrollo o marketing y ventas. Como se estudió anteriormente, hacerlo a menudo significa que una firma genera una amplia variedad de productos, atiende más nichos de mercado y generalmente debe ajustar sus productos a las necesidades de diversos clientes. Estos factores dificultan estandarizar las actividades; también incrementan las exigencias hechas al personal funcional. Por consiguiente, la organización diferenciada usualmente emplea una estructura más compleja (es decir, una estructura con un mayor nivel de diferenciación e integración) que el líder en costos. En consecuencia, los costos burocráticos de un diferenciador son mayores que los de un líder en costos, no obstante, éstos se recuperan a través de un valor mayor agregado a sus productos diferenciados.

Por ejemplo, para hacer que sus productos sean exclusivos para los clientes, una compañía diferenciada debe diseñar su estructura y sistema de control alrededor de la fuente particular de su ventaja competitiva". Supóngase que la fortaleza del diferenciador se basa en la habilidad tecnológica; la compañía posee una tecnología superior. En este caso, su estructura y sistemas de control deben diseñarse alrededor de la función de investigación y desarrollo. Implementar una estructura matricial como lo han hecho Texas Instruments y TRW Systems, estimula la innovación y acelera el desarrollo de productos, puesto que este tipo de estructura permite la realización de una intensiva integración interdisciplinaria. Los mecanismos integradores, como los comités de tareas y equipos de trabajo, ayudan a transferir el conocimiento entre funciones y están diseñados alrededor de la función de investigación y desarrollo. Por ejemplo, los objetivos de ventas, marketing y producción encajan con las metas de investigación y desarrollo; marketing planea programas de publicidad que se concentran en las posibilidades tecnológicas, y el personal de ventas se evalúa con base en su comprensión de las características del nuevo producto y su habilidad para informarlas a los clientes potenciales. Las metas rigurosas de ventas probablemente no se plantean en este caso debido a que la meta consiste en generar calidad en el servicio.

No obstante, como se estudió anteriormente, existen muchos problemas asociados a una estructura matricial. La cambiante formación de los equipos por productos, la ambigüedad que surge al tener dos jefes, el uso de mecanismos integradores más complejos y la mayor dificultad de aplicar monitoreo y evaluar el trabajo de los equipos incrementa considerablemente los costos burocráticos necesarios para coordinar y controlar las actividades. Sin embargo, las compañías están dispuestas a incurrir en mayores costos burocráticos de una estructura matricial cuando les permita crear más valor a partir de su estrategia de diferenciación.

Algunas veces, las ventajas de una estrategia de diferenciación se pueden

obtener a partir de una estructura menos costosa. Por ejemplo, cuando la fuente de ventaja competitiva del diferenciador se fundamenta en altos niveles de calidad o capacidad de satisfacer al cliente, las compañías que diseñan una estructura alrededor de sus productos, y una estructura de equipos por productos o geográfica se puede ajustar mejor. En una estructura de equipos por productos, cada grupo por productos puede concentrarse en las necesidades de un mercado particular de productos. Las áreas de apoyo como investigación y desarrollo o ventas se encuentran organizadas por productos, y los comités de tareas y equipos de trabajo tienen una orientación hacia los productos, no hacia la investigación. Si la estrategia de diferenciación de una compañía se fundamenta en atender las necesidades de distintos segmentos del mercado, es apropiada una estructura geográfica. Así, si ésta se concentra en tipos de clientes, una compañía diferenciada puede utilizar una estructura geográfica diseñada según una lógica regional, o incluso de acuerdo con diversos tipos de clientes, como negocios, consumidores individuales o el gobierno. Compaq y Rockwell recientemente reorganizaron sus estructuras para concentrarse en las necesidades de clientes o regiones específicas. La nueva estructura geográfica les permite atender más las necesidades de grupos específicos de clientes y satisfacerlas mejor. Por ejemplo, información acerca de las cambiantes preferencias de los clientes puede reportarse en forma rápida a I&D y al diseño de productos de tal manera que la compañía pueda proteger su ventaja competitiva.

Los sistemas de control utilizados para encajar la estructura también pueden ajustarse a la habilidad distintiva de la compañía. Para el diferenciador, es importante que las diversas áreas no tiren en distintas direcciones; en efecto, la cooperación entre éstas es esencial para lograr la integración interdisciplinaria. Pero, cuando las funciones laboran juntas, los controles del rendimiento se hacen mucho más difíciles de utilizar. En general, es mucho más difícil medir el desempeño de las personas en distintas funciones cuando están involucradas en esfuerzos cooperativos. En consecuencia, una compañía debe depender más de los controles de comportamiento y normas y valores compartidos cuando sigue una estrategia de diferenciación. Por esta razón, las empresas que siguen una estrategia de diferenciación a menudo tienen un tipo de cultura marcadamente diferente que aquellas que utilizan una estrategia de bajo costo. Puesto que la calidad de los recursos humanos (buenos científicos, diseñadores o personal de marketing) a menudo es la fuente de diferenciación, estas organizaciones poseen una cultura fundamentada en el profesionalismo o academicismo, una cultura que hace énfasis en la distinción de los recursos humanos en vez de reforzar la alta presión de la línea inferior. Hewlett-Packard, Motorola y Coca-Cola, las cuales destacan cierto tipo de habilidad distintiva, son ejemplos de firmas con culturas profesionales.

Los costos burocráticos de manejar la estructura y sistema de control del diferenciador son mayores que los del líder en costos, pero los beneficios también son mayores si las compañías pueden obtener la retribución de un precio superior. Las firmas están dispuestas a aceptar un mayor nivel de costos burocráticos debido a que sus estructuras y sistemas de control generan niveles superiores de

eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

## **Implementación de una estrategia combinada de diferenciación y de liderazgo en costos**

Como se estudió anteriormente, seguir una estrategia combinada de diferenciación y bajo costo constituye el reto más difícil que enfrenta una compañía a nivel de negocios. Por una parte, la empresa debe coordinar sus actividades alrededor de fabricación y administración de materiales con el fin de implementar una estrategia de reducción en costos. Por otra parte, también debe coordinar sus actividades alrededor de la fuente de su ventaja de diferenciación, como I&D o marketing, para proteger su habilidad en innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Para muchas compañías que se encuentran en esta situación, la respuesta ha sido la estructura de equipos por productos. Es mucho más económica de manejar que una estructura matricial y suministra un mayor nivel de integración interdisciplinaria que la estructura funcional.

Una estructura de equipos por productos agrupa actividades por productos, y cada línea de productos la maneja un equipo interdisciplinario que proporciona todos los servicios de apoyo necesarios para lanzar el producto al mercado. El rol del equipo por productos consiste en proteger e incrementar la ventaja de diferenciación de una compañía mientras coordina con fabricación con el fin de reducir los costos. Chrysler, Hallmark y Xerox se encuentran entre las compañías que recientemente se han reorganizado de una estructura funcional a una de equipos por productos de tal manera que en forma simultánea pueden acelerar el desarrollo de productos y controlar sus costos operativos.

Además, las compañías también se están cambiando de una estructura matricial a una de equipos por productos porque sus costos de utilizar la matriz superan ampliamente los beneficios. Por ejemplo, en Digital Equipment Corp., los costos burocráticos ascendían vertiginosamente debido a que los diversos equipos de proyectos duplicaban el trabajo de los demás, pero la compañía carecía del control centralizado necesario para utilizar los recursos en la debida forma. Después de cambiarse a la estructura de equipos por productos, pudo controlar la asignación de recursos entre los proyectos y las líneas de productos de manera más efectiva. También pudo crear controles de rendimiento para motivar a la gerencia de proyectos a reducir los costos y acelerar el desarrollo de productos. John Fluke Mfg., líder en herramientas electrónicas de prueba, constituye otro ejemplo de una firma que ha utilizado los equipos por productos para acelerar el desarrollo de éstos. La compañía conforma «equipos Phoenix», grupos interdisciplinarios a los que se les da 100 días y US\$100 mil para que identifiquen una necesidad del mercado y un nuevo producto que la satisfaga. Hasta el momento, estos equipos han llevado al desarrollo de dos nuevos productos exitosos. La estrategia en acción 13.2 describe cómo 3M utiliza equipos interdisciplinarios para estimular una cultura de innovación.

## **Estrategia de concentración y estructura**

Anteriormente se definió la estrategia de concentración como aquella dirigida a un mercado o segmento particular de clientes. Una compañía se concentra en un producto o variedad de éstos proyectado a un tipo de cliente o región. Esta estrategia tiende a tener mayores costos de producción que las otras dos debido a que los niveles de rendimiento son menores, haciendo más difícil obtener economías de escala considerables. Como resultado, una compañía concentrada debe ejercer el control de costos. Por otro lado, debido a que cierto atributo de sus productos a menudo proporciona a la compañía concentrada su única ventaja (posiblemente su capacidad para suministrar a los clientes servicio personalizado de alta calidad) una organización concentrada debe desarrollar una habilidad exclusiva. Por estas razones, la estructura y el sistema de control adoptado por la compañía concentrada deben ser económicos de operar pero suficientemente flexibles para permitir que surja una habilidad distintiva.

La firma concentrada normalmente adopta una estructura funcional para satisfacer estas necesidades. Esta estructura es apropiada debido a que es suficientemente compleja para manejar las actividades requeridas con el fin de atender las necesidades del segmento de mercado o generar una reducida variedad de productos. Al mismo tiempo, los costos burocráticos de manejar una estructura funcional son relativamente bajos, y existe menor necesidad de tener mecanismos integradores complejos y costosos. Esta estructura posibilita más control personal y flexibilidad que las otras dos y, por tanto, reduce los costos burocráticos en tanto que estimula el desarrollo de una habilidad distintiva". Dada su pequeña magnitud, una compañía concentrada puede depender menos del control burocrático y más de la cultura, la cual es fundamental para el desarrollo de una habilidad de servicio. Aunque los controles del rendimiento necesitan utilizarse en producción y ventas, esta forma de control es económica en una empresa pequeña.

La combinación de la estructura funcional y el bajo costo de control ayuda a reducir los mayores costos de producción mientras continúa permitiendo que la firma desarrolle fortalezas únicas. Por esta razón, no es sorprendente que haya tantas compañías concentradas. Además, debido a que la ventaja competitiva de una empresa concentrada a menudo se fundamenta en el servicio personalizado, la flexibilidad de este tipo de estructura posibilita que la compañía responda en forma rápida a las necesidades de los clientes y cambie sus productos en respuesta a sus sugerencias. Entonces, la estructura respalda la estrategia y ayuda a la firma a desarrollar y mantener su habilidad distintiva.

Au Bon Pain Company Inc., una cadena de comidas rápidas especializada en la venta de café selecto y productos horneados como croissants, constituye un buen ejemplo de una compañía que reconoció la necesidad de diseñar una estructura y sistema de control para ajustar una estrategia concentrada dirigida a un grupo de clientes de estrato alto. Con el fin de motivar a las franquicias para

que se desempeñaran mejor y atendieran las necesidades de los clientes, descentralizó el control a cada concesionario, generando unidades funcionales autónomas. Luego, a través de un plan de participación en las utilidades que remunerara la reducción en costos y la calidad proporcionó a cada gerente de franquicia el incentivo para crear un conjunto de disposiciones de control que disminuyera los costos pero que maximizara la calidad del servicio. El resultado fue un ajuste estructura-estrategia que lo llevó a un gran incremento en las utilidades de las franquicias.

## **Resumen**

Las compañías que siguen una estrategia genérica a nivel de negocios deben adoptar la forma apropiada de estructura y control si desean utilizar sus recursos en forma efectiva para desarrollar niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Las empresas están dispuestas a afrontar los costos burocráticos de manejar la estructura organizacional y los sistemas de control si éstos incrementan su capacidad de crear valor a partir de la disminución de costos o del establecimiento de un precio superior para sus productos. Por consiguiente, con el paso del tiempo, las compañías deben manejar y cambiar sus estructuras que les permitan crear valor. Sin embargo, muchas firmas no utilizan las formas correctas de estructura con el tiempo y fracasan en el manejo de sus estrategias. Estas compañías no son tan exitosas y no sobreviven tanto como aquellas que ajustan su estrategia, estructura y sistemas de control.

## **DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA GLOBAL**

Anteriormente se observó que la mayor parte de grandes compañías poseen una dimensión global para su estrategia debido a que fabrican y venden sus productos en mercados internacionales. Por ejemplo, Procter & Gamble y empresas de alimentos como Heinz, Kellogg Co. y Nestlé Enterprises (Inc., poseen operaciones de producción en el mundo, de la misma manera que las grandes firmas automotrices y de computadores. En esta parte se examinará cómo las cuatro estrategias globales principales que puede adoptar una compañía afectan su selección de estructura y control.

Se puede recordar de secciones anteriores que (1) una estrategia multidoméstica está orientada a la capacidad de aceptación local, y una compañía establece unidades nacionales semiautónomas en cada país donde operan con el fin de generar y ajustar productos a mercados locales; (2) una estrategia internacional se basa en las áreas de I&D y marketing centralizadas a nivel doméstico y demás funciones de creación de valor que se descentralizan a unidades nacionales; (3) una estrategia global se orienta hacia la reducción de costos, con todas las principales funciones de creación de valor centralizadas en la localización global óptima; y (4) una estrategia transnacional intenta lograr capacidad de aceptación local e integración global de tal modo que algunas funciones

estén centralizadas en la ubicación global óptima mientras otras se descentralizan, para alcanzar mayor capacidad de aceptación local y facilitar el aprendizaje global.

Si una compañía desea operar cada estrategia en forma exitosa, se incrementa la necesidad de coordinar e integrar las actividades globales a medida que se desplaza de una estrategia multidoméstica a una internacional, luego a una global y finalmente a una transnacional. Por ejemplo, los costos burocráticos de manejar una estrategia transnacional son mucho mayores que aquellos para una multidoméstica. Con el fin de lograr una estrategia transnacional, una compañía transfiere sus habilidades distintivas a la ubicación global donde pueda crear el mayor valor; luego, establece una red global para coordinar las divisiones extranjeras y domésticas. Esta coordinación implica manejar transferencias globales de recursos para facilitar el aprendizaje global. Comparada con las otras estrategias, se debe emplear más tiempo administrativo coordinando los recursos y capacidades organizacionales para lograr las sinergias globales que justifiquen utilizar una estrategia transnacional. Por el contrario, seguir una estrategia multidoméstica no requiere coordinación de actividades a nivel global debido a que las actividades de creación de valor se manejan a nivel local, por parte de un país o región del mundo. Las estrategias internacionales y globales encajan entre las otras dos estrategias: aunque los productos deben venderse y comercializarse a nivel global y, por tanto, se deben manejar transferencias globales de productos, existe menor necesidad de coordinar las transferencias de recursos que en una estrategia transnacional.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 13

### **Cómo utiliza 3M equipos para generar cultura**

Una compañía bien conocida por la innovación de productos, 3M busca lograr por lo menos el 25% de su crecimiento anual a través de nuevos productos desarrollados en los últimos 5 años. Con el fin de estimular la generación de productos, 3M siempre ha sido cuidadosa de diseñar su estructura y cultura de tal manera que le proporcionen a los empleados la libertad y motivación para experimentar y asumir riesgos. Por ejemplo, 3M posee una norma informal en la que los investigadores deben utilizar un 15% de su tiempo para desarrollar proyectos de su propio interés. Esta norma fue la que generó nuevos productos como las notas Post-it. Además, la compañía ha prestado cuidado al establecer carreras para sus científicos con el fin de obtener su compromiso a largo plazo, y retribuye a los exitosos innovadores de productos con considerables bonos. Todas estas prácticas han ganado la lealtad y apoyo de sus científicos y le han ayudado a crear una cultura de innovación.

La compañía también ha reconocido la creciente importancia de vincular y coordinar los esfuerzos de las personas en distintas funciones para acelerar el esfuerzo del desarrollo de productos. Como

se ha anotado, el personal en las distintas áreas tiende a desarrollar diferentes orientaciones de subunidades y a concentrar los esfuerzos en sus propias tareas excluyendo las necesidades de otras funciones. El peligro de tales tendencias es que cada función desarrollará normas y valores que se ajusten a sus propias necesidades pero harán poco para estimular la coordinación e integración organizacional.

Con el propósito de evitar este problema, la empresa ha establecido un sistema de equipos interdisciplinarios conformados por miembros de las áreas de desarrollo de productos, generación de procesos, marketing, fabricación, empaquetado y otras funciones para crear normas y valores de innovación en toda la organización. De esta forma, todos los grupos tienen un enfoque común, los equipos trabajan en forma estrecha con los clientes; sus necesidades se convierten en la plataforma sobre la cual las diversas funciones pueden aplicar sus habilidades y capacidades. Por ejemplo, uno de los equipos interdisciplinarios trabajó en forma estrecha con los fabricantes de pañales desechables a fin de desarrollar el tipo correcto de cinta adhesiva para sus necesidades.

Con el fin de estimular la integración en el equipo, y motivar las normas y valores de cooperación, cada uno está dirigido por un «campeón de productos», quien asume la responsabilidad de generar relaciones estrechas en el equipo y desarrollar una cultura de grupo. Además, uno de los altos gerentes se convierte en «promotor administrativo», cuyo trabajo consiste en ayudar a que el equipo obtenga recursos y proporcionarle apoyo cuando se dificulte su marcha. Después de todo, el desarrollo de productos es un proceso bastante riesgoso y muchos proyectos no dan resultados. Finalmente, la compañía estableció el Golden Step Program para reconocer y premiar a los equipos interdisciplinarios que lanzan nuevos productos exitosos. A través de estos medios, 3M ha utilizado sus equipos interdisciplinarios para crear una cultura en la que la innovación es una actividad reconocida, además desarrolla normas y valores que apoyen y retribuyan el hecho de compartir información entre científicos y entre el personal en las diversas funciones. Es claro que toda esta atención a la creación de una cultura de innovación le ha dado resultados a 3M.

Entonces, la implicación consiste en que a medida que las compañías cambian de una estrategia multidoméstica a una internacional, global o transnacional, requieren una estructura y sistemas de control más complejos para coordinar las actividades de creación de valor asociadas a esta estrategia. Por consiguiente, los costos burocráticos se incrementan en cada etapa: para una estrategia multidoméstica, son bajos; para una internacional son medios; para una global son altos; y para una estrategia transnacional son muy altos (véase tabla 4). En general, la selección de la estructura y los sistemas de control para manejar un negocio global está en función de tres factores:

1. La decisión acerca de cómo distribuir y asignar la responsabilidad y autoridad entre los gerentes domésticos y extranjeros de tal manera que se mantenga control efectivo sobre las operaciones extranjeras de una compañía.
2. La selección de un nivel de diferenciación horizontal que agrupe las tareas extranjeras con las operaciones domésticas de tal modo que permita el mejor uso de los recursos y atienda las necesidades de los clientes extranjeros en forma más efectiva.
3. La selección de los tipos correctos de mecanismo de integración y cultura organizacional para hacer que la estructura funcione en forma efectiva.

La tabla 4 resume las elecciones apropiadas sobre diseño para compañías que siguen cada una de estas estrategias.

Tabla 4. Relaciones entre la estrategia global y la estructura

	Estrategia multidoméstica Baja Baja	Estrategia internacional Necesidad de coordinación Costos burocráticos	Estrategia global Alta Alta	Estrategia transnacional Alta Alta
<b>Centralización de la autoridad</b>	Descentralizada hacia la unidad nacional	Habilidades principales centralizadas diferentes de las descentralizadas hacia unidades nacionales	Centralizada en una localización global óptima	Centralizada y descentralizada en forma simultánea
<b>Diferenciación horizontal</b>	Estructura de área global	Estructura internacional de divisiones	Estructura global de grupos por productos	Estructura matricial global "matriz en la mente"
<b>Necesidad de mecanismos integradores complejos</b>	Baja	Media	Alta	Muy alta
<b>Cultura organizacional</b>	No es importante	Bastante importante	Importante	Muy importante

## Estrategia multidoméstica y estructura

Cuando una compañía sigue una estrategia multidoméstica, generalmente funciona con una estructura de área global (figura 13). Cuando utiliza esta estructura, duplica todas las actividades de creación de valor y establece una división extranjera en cada país o área mundial donde opere. La autoridad luego se descentraliza hacia los gerentes en cada división extranjera, y ellos diseñan la estrategia apropiada para responder a las necesidades del ambiente local. Puesto que los gerentes de la dirección nacional corporativa se encuentran bastante alejados de la escena de operaciones, tiene sentido descentralizar el control y transferir autoridad para la toma de decisiones a los gerentes en las operaciones extranjeras. Los gerentes en la dirección general global utilizan controles de

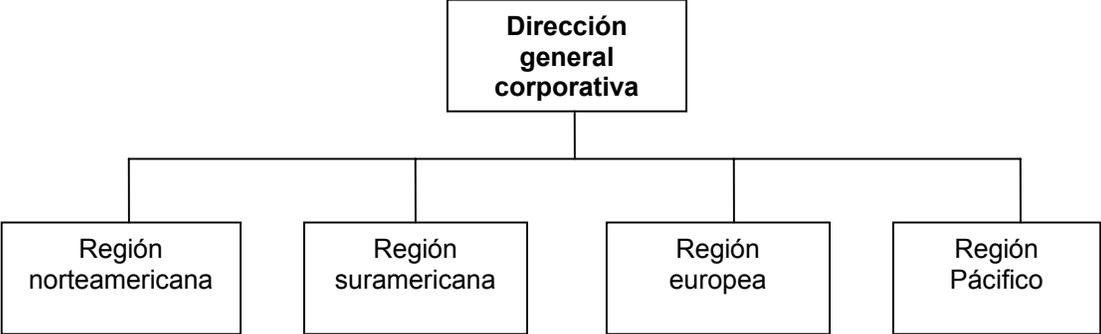
mercado y del rendimiento, como tasa de rendimiento, crecimiento de la participación en el mercado o costos operativos para evaluar el desempeño de las divisiones extranjeras. Con base en tales comparaciones globales, pueden tomar decisiones sobre la asignación de capital global e implementar la transferencia global de conocimiento nuevo entre las divisiones.

Una compañía que fabrica y vende los mismos productos en mercados muy distintos a menudo agrupa sus subsidiarias extranjeras en regiones mundiales para simplificar la coordinación de productos en los países. Europa podría ser una región, los países del Pacífico otra y el Medio Oriente una tercera. Tal agrupación permite aplicar el mismo conjunto de controles de mercado y burocráticos en todas las divisiones dentro de una región. Así, las compañías pueden obtener sinergias al tratar culturas ampliamente similares puesto que la información se puede transmitir más fácil. Por ejemplo, las preferencias de los consumidores relacionadas con el diseño y el mercado de productos probablemente sean más parecidas entre los países en una región del mundo que entre países con diversas regiones mundiales.

Puesto que las divisiones extranjeras tienen poco o ningún contacto entre sí, no se necesitan mecanismos integradores. Tampoco es necesario desarrollar una cultura organizacional global debido a que no existen transferencias de personal o contactos informales entre los gerentes de las diversas regiones. Compañías automotrices como Chrysler, General Motors y Ford solían emplear estructuras de área global para manejar sus operaciones extranjeras. Por ejemplo, Ford de Europa tenía poco o ningún contacto con su matriz estadounidense, y el capital constituía el principal recurso intercambiado.

Un problema con una estructura de área global y una estrategia multidoméstica consiste en que la duplicación de actividades especializadas genera costos. Además, la compañía no capitaliza oportunidades para intercambiar información y conocimiento sobre una base global o para sacar ventajas de las oportunidades de fabricación a bajo costo. Las compañías multidomésticas han optado por mantener bajos los costos burocráticos; sin embargo, pierden muchos beneficios de operar a nivel global.

Figura 13 Estructura de área global



## **Estrategia internacional y estructura**

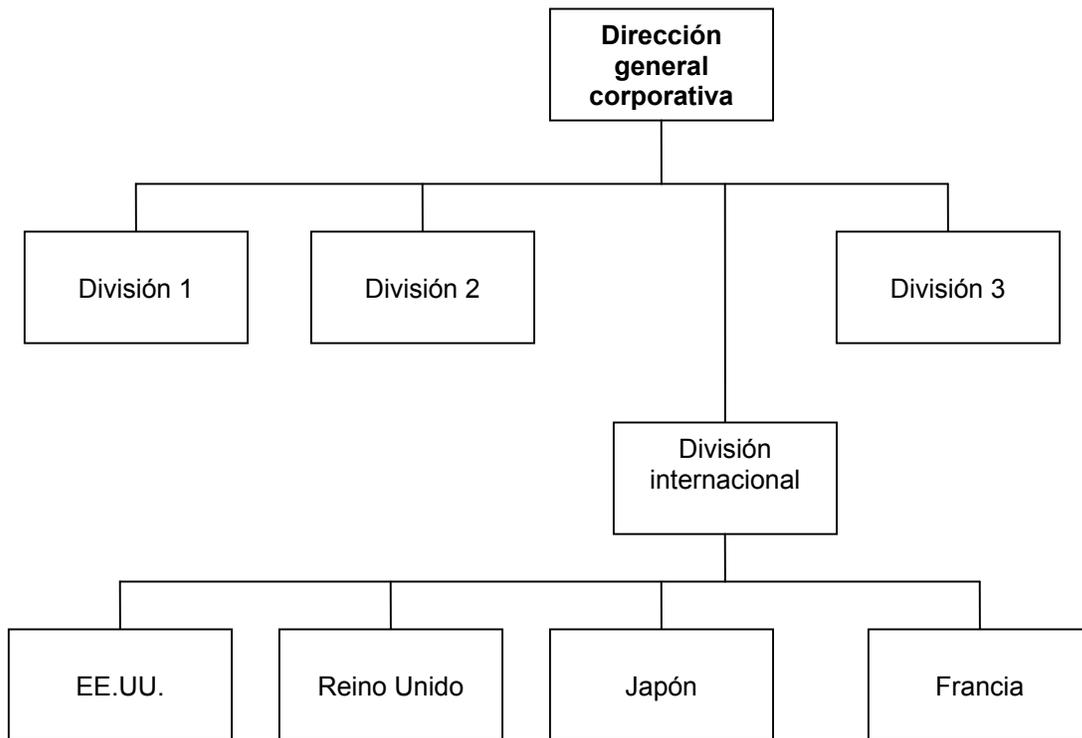
Una compañía que utiliza una estrategia internacional sigue una ruta distinta hacia la expansión global. Normalmente, se cambia a esta estrategia cuando comienza a vender sus productos hechos a nivel doméstico en mercados extranjeros. Hasta hace poco, empresas como Mercedes-Benz o Jaguar no intentaban producir en un mercado extranjero; más bien, distribuían y vendían internacionalmente sus automóviles fabricados a nivel doméstico. Estas firmas usualmente sólo agregan un departamento de operaciones extranjeras a su estructura existente y continúan utilizando el mismo sistema de control. Si una organización utiliza una estructura funcional, este departamento debe coordinar las actividades de fabricación, ventas e investigación y desarrollo de acuerdo con las necesidades del mercado extranjero. No obstante, los esfuerzos en adaptación son mínimos.

En otro país, la compañía usualmente establece una subsidiaria para manejar ventas y distribución. Por ejemplo, las subsidiarias extranjeras de Mercedes-Benz ubican distribuidores, organizan proveedores de piezas y, por supuesto, venden automóviles. Entonces, se establece un sistema de controles burocráticos para mantener informada a la casa matriz de los cambios registrados en ventas, requerimientos de piezas y otros.

Una compañía con muchos negocios o productos distintos que operan desde una estructura multidivisional tiene el desafiante problema de coordinar el flujo de diversos productos a través de diferentes países. Con el fin de manejar estas transferencias, muchas compañías crean una división internacional, la cual agregan a su estructura divisional existente (véase figura 14).

Las operaciones internacionales se manejan como un negocio divisional separado, cuyos gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de coordinar las divisiones de productos domésticos y los mercados extranjeros. La división internacional también controla las subsidiarias extranjeras que comercializan los productos y decide cuánta autoridad delegar a la gerencia extranjera. Esta disposición permite que la compañía se involucre en operaciones extranjeras más complejas a un costo burocrático relativamente bajo. Sin embargo, los gerentes en otros países esencialmente se encuentran bajo el control de los gerentes de la división internacional, y si los gerentes domésticos y extranjeros compiten por el control de las operaciones en otro país pueden generarse conflictos y falta de cooperación.

Figura 14. Estructura de la división internacional



## Estrategia global y estructura

Una compañía se lanza a una estrategia global cuando comienza a ubicar las actividades de fabricación y demás tareas de creación de valor en el sitio global de menor costo para incrementar la eficiencia, calidad e innovación. En la búsqueda por obtener los beneficios del aprendizaje global, una empresa debe enfrentar mayores problemas de coordinación e integración. Debe hallar una estructura que pueda coordinar las transferencias de recursos entre la dirección general corporativa y las divisiones extranjeras mientras proporciona el control centralizado que requiere una estrategia global. La respuesta para muchas compañías consiste en una estructura global de grupos por productos (figura 15).

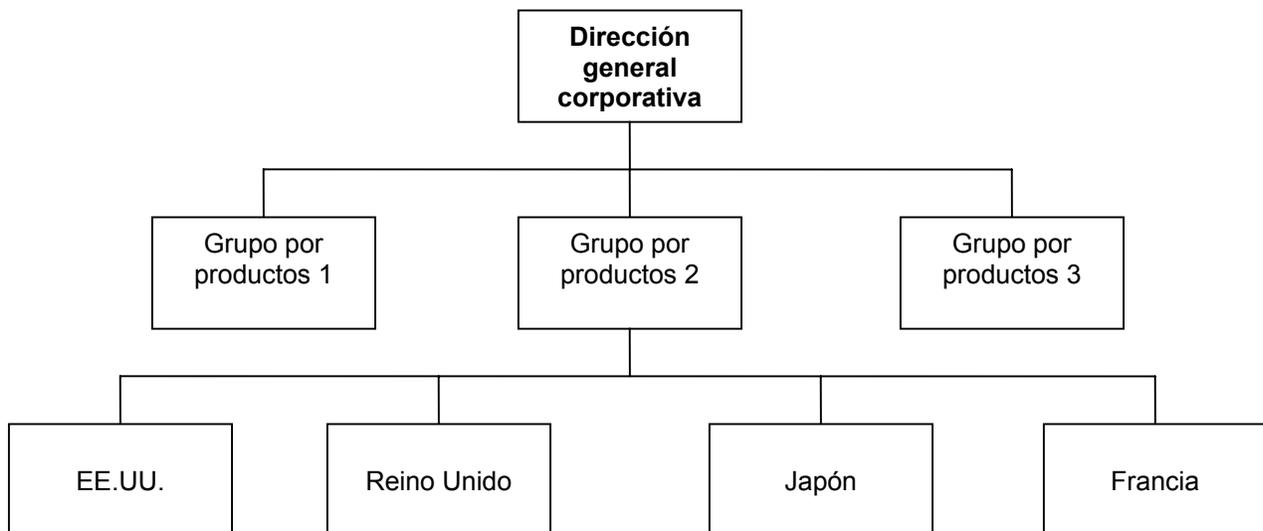
En esta estructura, la dirección general de un grupo por productos (similar a la dirección general de las UEN) se crea para coordinar las actividades de las divisiones domésticas y extranjeras dentro de un grupo por productos. Los gerentes de un grupo por productos en el país sede son los responsables de organizar todos los aspectos de creación de valor sobre una base global. La estructura de grupos por productos permite que los gerentes decidan cómo seguir mejor una estrategia global; por ejemplo, decidir qué actividades de creación de valor, como fabricación o diseño de productos, deben desarrollarse en cuál país con el fin de incrementar la eficiencia. Cada vez más las compañías estadounidenses y japonesas desplazan la fabricación a países de bajo costo

como China pero establecen centros de diseño de productos en Europa o EE.UU. para sacar ventaja de las habilidades y capacidades extranjeras.

## Estrategia transnacional y estructura

La falla principal de la estructura global de grupos por productos consiste en que mientras que ésta permite que una compañía logre niveles superiores de eficiencia y calidad, es débil cuando aborda la capacidad de satisfacer al cliente, puesto que el enfoque continúa siendo el control centralizado para reducir costos. Además, esta estructura dificulta a los distintos grupos por productos intercambiar información y conocimiento, y obtener los beneficios de la cooperación. Algunas veces, las potenciales ganancias del hecho de compartir conocimientos sobre productos, marketing o investigación y desarrollo entre los grupos por productos son bastante altas, pero debido a que la compañía carece de una estructura que pueda coordinar las actividades de los grupos, estas ganancias no se pueden lograr.

Figura 15 Estructura global de grupos por productos



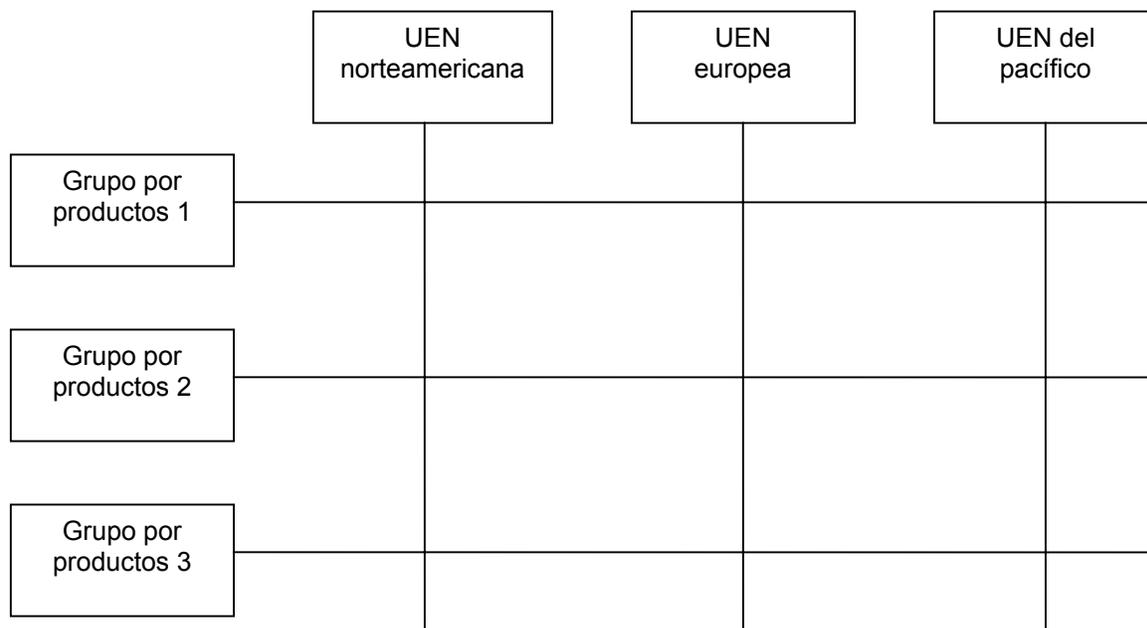
Cada vez más, las compañías adoptan estructuras matriciales globales, que les posibilitan en forma simultánea reducir los costos al incrementar la eficiencia y diferenciar sus actividades a través de una innovación superior y de una mayor capacidad de satisfacer al cliente. La figura 16 muestra esta estructura, adoptada por una gran compañía química como Du Pont.

Sobre el eje vertical, en lugar de las funciones, se encuentran los grupos por productos de la compañía, que suministran servicios especializados como información sobre I&D, diseño de productos y marketing para las divisiones extranjeras, o las UEN. Por ejemplo, pueden ser los grupos por productos de petróleo, plásticos, drogas o fertilizantes. Sobre el eje horizontal se encuentran las divisiones extranjeras o las UEN de la compañía, en los diversos países o

regiones donde opera. Los gerentes en la subsidiaria extranjera controlan las operaciones foráneas y mediante un sistema de controles burocráticos presentan informes al personal divisional en EE.UU. También son los responsables, junto con el personal divisional estadounidense, de desarrollar sistemas de control y remuneración que estimulen compartir información de marketing o de investigación y desarrollo con el fin de obtener beneficios a partir de las sinergias.

Esta estructura proporciona bastante flexibilidad local y da al personal divisional en EE.UU. amplio acceso a información acerca de los problemas locales. Adicionalmente, la forma de la matriz permite que se transfiera el conocimiento y la experiencia entre las regiones geográficas y entre las divisiones y regiones. Puesto que esto ofrece muchas oportunidades de contacto directo entre los gerentes a nivel doméstico y extranjero, la estructura matricial facilita la transmisión de normas y valores de la compañía y, por consiguiente, el desarrollo de una cultura corporativa global. Esto es especialmente importante para una compañía internacional, donde las líneas de comunicación son más prolongadas y la información está sujeta a la distorsión. Por ejemplo, Club Med, Inc. explota en su totalidad estas sinergias en la forma como maneja sus lugares para el esparcimiento. La matriz también permite que cada división local equilibre la producción de tal modo que, por ejemplo, una falta de demanda en una región puede compensarse con el incremento de la demanda en otra. Philip Morris equilibra la producción de cigarrillos: una baja considerable en la demanda en EE.UU. se contrarresta al dar suministro a regiones donde las ventas por cigarrillos se amplían. En forma similar, los fabricantes de automóviles japoneses planean su estrategia internacional para compensar las restricciones a las importaciones o a los cambios de monedas en el mercado mundial.

Figura 16 Estructura matricial global



- Compañías individuales en operación

Con el fin de hacer que funcionen estas estructuras matriciales, muchas compañías luchan para desarrollar una cultura organizacional sólida a nivel internacional para facilitar la comunicación y coordinación entre los gerentes. Por ejemplo, las firmas cada vez más hacen transferencias de gerentes entre operaciones extranjeras y domésticas para proporcionarles la experiencia en el exterior, de tal manera que puedan desarrollar una visión global. Además, con el propósito de mejorar la integración, las empresas tratan de crear redes globales de gerentes de tal modo que puedan ayudarse entre sí sobre una base global. La idea consiste en crear una matriz en la mente: desarrollar las redes de información que permitan a la compañía capitalizar sobre las habilidades y capacidades de su personal globalmente". Con el objetivo de estimular el desarrollo del concepto de matriz en la mente y promover la cooperación, las compañías también utilizan dispositivos electrónicos de integración como la teleconferencia en línea y la correspondencia inmediata, entre las distintas partes de sus operaciones, a nivel global y doméstico. Por ejemplo, Hitachi coordina sus 19 laboratorios japoneses por medio de un sistema de teleconferencia en línea, y Microsoft y Hewlett-Packard utilizan ampliamente los sistemas electrónicos de computador para integrar sus actividades.

Estos mecanismos integradores suministran coordinación extra que ayuda a la estructura matricial global funcionar en forma efectiva. Es una estructura muy compleja de operar y genera un alto nivel de costos burocráticos. Sin embargo, las ganancias potenciales para una compañía en términos de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente hacen que estos costos valgan la pena. Cada vez más, en el complicado juego de la competencia internacional, las compañías deben adoptar muchos de estos elementos de una matriz global para sobrevivir. Nestlé se halló en esta situación, como lo muestra la estrategia en acción 13

## **Resumen**

La mayoría de las grandes compañías poseen un componente internacional en sus estructuras organizacionales. El problema para las organizaciones internacionales, como para las demás, consiste en adoptar el sistema de estructura y control que se ajuste mejor a su estrategia. La necesidad de implementar la estrategia internacional en forma exitosa ha presentado crecientes presiones a los gerentes corporativos para diseñar la estructura y los controles de la firma de manera que pueda responder a los retos del mercado mundial.

### **ESTRATEGIA EN ACCIÓN 13**

#### **Aplicación de reingeniería a la estructura global de Nestlé**

1

Nestlé, con sede en Vevey, Suiza, es la compañía de alimentos más grande del mundo. En 1992, sus ventas globales pasaron los US\$40,000 millones anuales, cifra que deseaba duplicar en el año

2000. Con el fin de lograr esta meta, la empresa ha seguido un ambicioso programa de expansión global al adquirir muchas firmas famosas; por ejemplo, Perrier, el fabricante francés de agua mineral, y Rowntree Mackintosh, el fabricante británico de confites. En EE.UU. compró la gigante Carnation Company en 1985, e igualmente a Stouffer Foods Corp. y Contadina, entre otras grandes compañías de alimentos.

Tradicionalmente, Nestlé seguía una estrategia multidoméstica y manejaba sus compañías en operación a través de una estructura de área global. En cada país, cada compañía individual -como Carnation- era responsable de manejar todos los aspectos de su estrategia a nivel de negocios. Cada compañía de Nestlé en el mundo era libre de controlar su propio desarrollo y mercadeo de productos, y manejar todas las operaciones locales. Las decisiones corporativas sobre recursos, como inversión de capital y adquisiciones o expansión, se tomaban en la dirección general de Vevey por parte de sus ejecutivos corporativos. Debido a que todas las decisiones corporativas importantes se tornaban centralmente en la dirección general, el tamaño del staff corporativo necesario para planear la estrategia corporativa se incrementó en forma considerable. En 1990, el presidente de la junta directiva, Helmut Maucher, se dio cuenta que la empresa presentaba graves, problemas.

Los gerentes corporativos se habían alejado de las dificultades experimentadas por las compañías en operación, y la estructura operativa centralizada dilataba la toma de decisiones. Nestlé tenía problemas al responder en forma rápida al cambiante ambiente.

Además, la firma perdía todos los beneficios derivados del aprendizaje global y de posibles sinergias de compartir recursos entre las compañías operativas y las regiones debido a que cada una se manejaba por separado y los ejecutivos corporativos no hacían ningún intento para integrarlas alrededor del mundo. Maucher percibió que la compañía no podría incrementar sus ventas y utilidades mediante su existente estructura operativa. Si deseaba crear mayor valor, debía hallar una forma nueva de organizar sus actividades.

Maucher comenzó a aplicar reingeniería a la estructura de Nestlé desde la parte superior hacia abajo. Redujo considerablemente el poder de la gerencia corporativa al descentralizar la autoridad hacia los gerentes de siete grupos por productos, que creó para supervigilar a nivel global sus principales líneas de productos; por ejemplo, café, leche y confites. El rol de cada grupo por productos consistía en integrar las actividades de las compañías en operación en su área con el fin de obtener sinergias y las ganancias de un aprendizaje global. Por ejemplo, después del cambio los gerentes del grupo de confites

comenzaron a implementar la comercialización y venta de los productos de Rowntree, como After Eight Mints y Smarties, en toda Europa, y las ventas se incrementaron en un 60%.

Luego, centró su atención en la forma como las compañías en operación trabajaban en cada país o región. Por ejemplo, en EE.UU. cada compañía operativa de Nestlé, como Carnation, actuaba independiente y separadamente. No se trataba de compartir las habilidades y recursos ni siquiera entre los negocios de un mismo país. Maucher cambió esta situación. Agrupó todas las compañías en operación dentro de un país o región en una UEN y luego creó un equipo de gerentes de UEN para vincular y coordinar las actividades de las diversas compañías en ese país. Cuando las distintas empresas o divisiones comenzaron a compartir actividades conjuntas de compras, marketing y ventas, se generaron mayores ahorros en costos. En EE.UU., el equipo de gerencia de la UEN, dirigido por Timm Krull, redujo la cantidad de funcionarios de ventas en toda la nación de 115 a 22, y disminuyó la cantidad de proveedores de empaquetado de 43 a tres.

Finalmente, Maucher decidió utilizar una estructura matricial para integrar las actividades de siete grupos por productos globales con las operaciones de las UEN de Nestlé originadas con el país o región. La meta de esta estructura matricial consiste en hacer que la compañía siga una estrategia transnacional, permitiéndole obtener las ganancias del aprendizaje global y de las reducciones en costos. Por ejemplo, Timm Krull ahora emplea una semana cada mes en Vevey con ejecutivos de grupos por productos, analizando formas de explotar y compartir sus recursos sobre una base global. Hasta el momento, esta nueva estructura matricial descentralizada ha acelerado la toma de decisiones y el desarrollo de productos y ha permitido que la compañía integre las actividades de sus muchas nuevas adquisiciones. Maucher espera que esta estructura ayude a Nestlé a lograr su ambiciosa meta de ventas para el año 2000.

## **ESTRUCTURA Y CONTROL A NIVEL CORPORATIVO**

A nivel corporativo, una compañía necesita escoger la estructura organizacional que le permita operar en forma eficiente varios negocios. La meta consiste en utilizar siempre el sistema de estructura y control asociado al nivel más bajo de costos burocráticos. La estructura normalmente escogida a nivel corporativo es la multidivisional. Cuanto más amplios y diversos sean los negocios en el portafolio corporativo, habrá mayor probabilidad de que la compañía tenga una estructura multidivisional. La razón es que cada división requiere los servicios de funciones de apoyo especializado a gran escala y que es necesario un staff corporativo de dirección general para supervigilar y evaluar las operaciones divisionales. Una vez que la empresa selecciona una estructura divisional, debe

hacer dos selecciones más: la combinación correcta de mecanismos integradores que ajusten la estructura divisional particular y los sistemas de control apropiados para hacer que ésta funcione. Más adelante, se analizará cómo las estrategias a nivel corporativo de integración vertical, diversificación relacionada y no relacionada afectan la selección de la estructura y los sistemas de control.

Como se analizó anteriormente, la principal razón por la cual una compañía sigue la integración vertical consiste en lograr economías de integración entre las divisiones". Por ejemplo, la empresa puede coordinar decisiones sobre recursos y programación entre las divisiones para reducir los costos. Por ejemplo, ubicar un taller de laminación en seguida del horno de acero ahorra los costos de recalentar las barras de acero. En forma similar, el jefe gana a partir de la diversificación relacionada al obtener economías de alcance entre las divisiones. Las divisiones se benefician de la transferencia de habilidades principales como I&D o al compartir redes de distribución y ventas. Con ambas estrategias, los beneficios para la compañía provienen de cierta transferencia de recursos entre las divisiones. Con el fin de asegurar estos beneficios, la organización debe coordinar actividades entre las divisiones. En consecuencia, la estructura y el control deben diseñarse para manejar la transferencia de recursos entre las divisiones.

No obstante, en el caso de la diversificación no relacionada los beneficios para la compañía provienen de la reestructuración y el establecimiento de un mercado interno de capital, que permite al personal corporativo hacer mejores apropiaciones de capital que en el mercado externo de capital. Con esta estrategia, no existen transacciones o intercambios entre las divisiones; cada una opera en forma separada. En consecuencia, la estructura y el control deben diseñarse para posibilitar que cada división opere de manera independiente.

La selección de la estructura y los mecanismos de control por parte de una compañía depende del grado al cual desee controlar las interacciones entre las divisiones. Cuanto más interdependientes sean las divisiones (es decir, cuanto más dependan entre sí por los recursos), más complejos serán los mecanismos de control e integración necesarios para integrar sus actividades y hacer que la estrategia funcione`. En consecuencia, a medida que se incrementa la necesidad de integración, también aumenta el nivel de costos burocráticos. Sin embargo, de nuevo, una compañía está dispuesta a asumir los incrementados costos burocráticos asociados a la operación de una estrategia más compleja si ésta genera más valor. Esto se ilustra en la tabla 5, la cual indica también las formas de estructura y control que deben adoptar las compañías para manejar las tres estrategias corporativas. Éstas se examinarán en detalle en las siguientes secciones.

## **Diversificación no relacionada**

Debido a que no hay conexiones entre las divisiones, la diversificación no relacionada se constituye en la estrategia más fácil y económica de manejar; está

asociada al nivel más bajo de costos burocráticos. La principal exigencia de la estructura y sistema de control es que permite al personal corporativo evaluar con facilidad y precisión el desempeño divisional. Así, las compañías utilizan una estructura multidivisional, y cada división se evalúa a través de estrictos criterios de rendimiento sobre la inversión. Una firma también aplica sofisticados controles contables para obtener información rápidamente de las divisiones de tal manera que los gerentes corporativos puedan comparar prontamente las divisiones con base en varias dimensiones. Textron y Dover constituyen buenos ejemplos de organizaciones que utilizan sofisticadas redes de computación y controles contables para manejar sus estructuras, lo cual les permite acceso casi diario al desempeño divisional.

Tabla 5 Estrategia corporativa y estructura y control

Estrategia corporativa	Estructura apropiada	Necesidad de integración	Control de mercado	Tipo de control	
				Control burocrático	Cultura organizacional
Diversificación no relacionada	Multidivisional	Baja (no hay intercambios entre las divisiones)	Gran uso (por ejemplo, RSI)	Cierto uso (por ejemplo, presupuestos)	Poco uso
Integración vertical	Multidivisional	Media (programación de la transferencia de recursos)	Gran uso (por ejemplo, RSI, transferencia de precios)	Gran uso (por ejemplo, estandarización, presupuestos)	Cierto uso (por ejemplo, normas y valores compartidos)
Diversificación relacionada	Multidivisional	Alta (lograr sinergias entre las divisiones mediante roles de integración)	Poco uso	Gran uso (por ejemplo, reglas, presupuestos)	Gran uso (por ejemplo, normas, valores idioma en común)

Las divisiones a menudo tienen considerable autonomía, a menos que no logren sus objetivos de rendimiento sobre la inversión. Por lo regular, la dirección general corporativa no está interesada en los tipos de estrategia a nivel de negocios que sigue cada división a menos que existan problemas. Si surgen inconvenientes, la dirección general corporativa puede tomar medidas correctivas, quizá reemplazando a los gerentes o suministrando recursos financieros adicionales, según el problema. Sin embargo, si no ve la posibilidad de dar un vuelco total, el personal corporativo puede fácilmente decidirse por desistir de la división. La estructura multidivisional permite que la compañía no relacionada maneje sus negocios como un portafolio de inversiones, el cual se puede comprar y vender a medida que cambian las condiciones de los negocios. Usualmente, los gerentes de las distintas divisiones no se conocen entre sí, y pueden no saber cuáles compañías se encuentran en el portafolio corporativo.

El uso de controles de mercado para manejar una firma significa que no es necesaria la integración entre las divisiones. Por esta razón, los costos burocráticos de manejar una compañía no relacionada son bajos. El mayor problema que enfrenta el personal corporativo es decidir las apropiaciones de capital a las distintas divisiones de tal manera que se maximice la rentabilidad total del portafolio. También deben supervigilar la gerencia divisional y asegurarse de que las divisiones logren los objetivos de rendimiento sobre la inversión. La forma como Alco Standard maneja sus negocios, descrita en la estrategia en acción 14, demuestra cómo operar una estrategia de diversificación no relacionada.

## **Integración vertical**

La integración vertical es una estrategia más costosa de manejar debido a que se deben coordinar los flujos secuenciales de recursos de una división a la siguiente. La estructura multidivisional realiza tal coordinación. Ésta proporciona el control centralizado necesario para que la compañía integrada verticalmente logre beneficios a partir del control de las transferencias de recursos. El personal corporativo asume la responsabilidad de planear los controles de mercado y burocráticos para estimular la transferencia eficiente de recursos entre las divisiones. Se establecen reglas y procedimientos complejos para manejar las relaciones interdivisionales y precisar cómo se hacen los intercambios; en consecuencia, los costos burocráticos aumentan. Además, un sistema interno de transferencia de precios se crea para permitir que una división venda sus productos a la siguiente. Como se anotó previamente, estos vínculos complejos pueden generar discrepancias entre las divisiones, y por tanto, el personal corporativo debe tratar de minimizar los conflictos divisionales.

Centralizar la autoridad en la dirección general corporativa debe hacerse con cuidado en las compañías relacionadas verticalmente. Se corre el riesgo de implicar a personal corporativo en problemas operativos a nivel de negocios hasta el punto donde las divisiones pierdan su autonomía y motivación. Como se señaló anteriormente, la empresa debe hallar el correcto balance de control centralizado en la dirección general corporativa y control descentralizado a nivel divisional si desea implementar su estrategia en forma exitosa.

Puesto que sus intereses se encuentran en riesgo, las divisiones necesitan tener información dentro de las decisiones de programación y transferencias de recursos. Por ejemplo, la división de plásticos en una compañía química tiene un interés vital en las actividades de la división de petróleos, ya que la calidad de los productos que obtiene de esa división determina la calidad de sus propios productos. Los mecanismos integradores divisionales pueden proporcionar coordinación directa y transferencias de información entre las divisiones. Para manejar la comunicación entre las divisiones, una compañía establece comités de tareas o equipos de trabajo para este propósito; también puede establecer roles de vinculación. Por ejemplo, en las compañías de alta tecnología y químicas son comunes los roles integradores entre las divisiones. Estos mecanismos

integradores también incrementan los costos burocráticos.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 14

### **Alco Standard lo hace bien**

Aleo Standard, con sede en Valley Forge, Pennsylvania, es una de las más grandes compañías proveedoras de artículos de oficina en EE.UU., que distribuye implementos y papelería para oficina, y materiales a través de una red nacional de empresas propias. La firma sigue una estrategia altamente exitosa de diversificación no relacionada. Desde 1965 ha comprado y vendido más de 300 compañías distintas. Solía estar involucrada en más de 50 industrias distintas, pero ahora maneja 50 negocios en sólo dos áreas principales: distribución de productos y papelería para oficina. Sin embargo, la oficina corporativa no intenta intervenir en las actividades de las distintas divisiones.

La política de la alta gerencia de la compañía consiste en que la autoridad y el control deben ser completamente descentralizados hacia los gerentes en cada uno de sus negocios. Cada negocio toma sus propias decisiones de fabricación o compra aunque se pierdan algunas sinergias potenciales en forma de compras o mercadeo en toda la corporación. La alta gerencia sigue esta política de no intervención pues considera que los beneficios de permitir que sus gerentes actúen como empresarios independientes exceden cualquier economía de alcance potencial que podría generarse de la coordinación de las actividades interdivisionales. Considera que un sistema operativo descentralizado posibilita a una gran compañía actuar como una pequeña empresa, evitando el problema de crecimiento burocrático e inercia organizacional.

En Aleo, la alta gerencia interpreta su rol como aliviar a sus divisiones de las tareas rutinarias como teneduría de libros y contabilidad, y recoger información de mercado sobre los precios y productos competitivos, que permite a los gerentes divisionales mejorar su estrategia a nivel de negocios. Centralizar estas actividades de información reduce los costos burocráticos de cada división y proporciona la estandarización que permite a la alta gerencia tomar mejores decisiones sobre la asignación de recursos. Los jefes de división de Aleo se consideran socios en la empresa corporativa y son remunerados mediante acciones vinculadas al desempeño de sus divisiones. Hasta el momento, la firma ha tenido bastante éxito con su estructura operativa descentralizada y ha logrado una tasa compuesta de crecimiento del 19% anual.

Así, una estrategia de integración vertical se maneja a través de la combinación de controles corporativo y divisional. Aunque la estructura organizacional y sistemas de control utilizados para manejar esta estrategia tienen mayores costos burocráticos que aquellos utilizados para operar la diversificación no relacionada, los beneficios derivados de la integración vertical a menudo superan sus costos extras.

## **Diversificación relacionada**

En el caso de la diversificación relacionada, las divisiones comparten conocimientos, información, bases de clientes y *goodwill* sobre investigación y desarrollo para obtener beneficios a partir de las economías de alcance. El proceso es difícil de manejar y, por tanto, se utiliza una estructura multidivisional para facilitar la transferencia de recursos con el fin de obtener sinergias. Sin embargo, incluso con esta estructura los altos niveles de recursos compartidos y la producción conjunta por parte de las divisiones dificultan que los gerentes corporativos midan el desempeño de cada división individual. Además, las divisiones mismas pueden no desear intercambiar productos o conocimiento debido a que los precios de transferencia -inherentemente difíciles de establecerse perciben como desfavorables. Si una compañía relacionada obtiene beneficios de la sinergia, debe adoptar formas complicadas de integración y control a nivel divisional para hacer que la estructura funcione en forma efectiva.

En primer lugar, es imposible el control de mercado puesto que los recursos son compartidos. En consecuencia, la compañía necesita desarrollar una cultura corporativa que enfatice la cooperación entre las divisiones y establezca metas corporativas, en vez de divisionales. En segunda instancia, los gerentes corporativos deben establecer sofisticados dispositivos de integración para asegurar la coordinación entre las divisiones. Los roles y equipos integradores son cruciales debido a que suministran el contexto en el cual los gerentes de las distintas divisiones pueden hallar y desarrollar una visión común de las metas corporativas. Por ejemplo, Hewlett-Packard creó tres nuevos equipos integradores de alto nivel para asegurarse de que los nuevos productos desarrollados por su grupo tecnológico abrieran paso rápidamente a sus divisiones de productos. Sin embargo, toda esta integración extra es bastante costosa, y debe manejarse en forma cuidadosa.

Una organización con una estructura multidivisional debe tener la combinación apropiada de incentivos y remuneraciones para la cooperación si desea lograr ganancias de compartir capacidades y recursos entre las divisiones. Con la diversificación no relacionada, las divisiones operan en forma autónoma, y la compañía puede muy fácilmente retribuir a los gerentes con base en el desempeño individual de sus divisiones. No obstante, con la diversificación relacionada remunerar a las divisiones es más difícil debido a que están comprometidas en producción conjunta, y los gerentes estratégicos deben ser sensibles y estar alerta para lograr la equidad en las retribuciones entre las divisiones. El objetivo siempre

consiste en diseñar la estructura de manera que pueda maximizar los beneficios de la estrategia al menor costo burocrático.

Manejar una estrategia de diversificación relacionada también incrementa el problema de cuánta autoridad centralizar y qué tanta descentralizar. Los gerentes corporativos necesitan tener una visión cercana sobre la forma como sus controles afectan el desempeño y la autonomía divisional. Si los gerentes corporativos se involucran demasiado en las operaciones cotidianas de las divisiones, pueden arriesgar la autonomía divisional y socavar la toma de decisiones de los gerentes divisionales. Después de todo, los gerentes corporativos ven todo desde la perspectiva corporativa, no divisional. Por ejemplo, en el caso de Heinz mencionado anteriormente, la gerencia trató de desarrollar una forma de ventaja competitiva, una ventaja de bajo costo, en cada división. Aunque este enfoque puede funcionar bien para Heinz, puede ser notablemente inapropiado para una compañía que opera un conjunto de negocios totalmente diversos, cada uno de los cuales necesita desarrollar su propia habilidad única. El excesivo control corporativo puede poner a los gerentes divisionales en una camisa de fuerza. Cuando se involucran demasiados gerentes en el manejo de los negocios, el desempeño sufre y los costos burocráticos se incrementan. Las compañías como IBM y General Motors experimentaron este problema; sus staff s corporativos se hicieron muy pesados, dilatando la toma de decisiones y drenando las utilidades de la compañía.

Los gerentes deben ser sensibles a la necesidad de reajustar sus controles y la forma de la estructura divisional para lograr sus objetivos. Las formas estructurales combinadas, como la estructura de la unidad estratégica de negocios (UEN), son útiles para este propósito debido a que esta estructura debe diseñarse de tal modo que las compañías puedan seguir distintas estrategias en conjunto. Por ejemplo, una estructura UEN posibilita que las empresas manejen las estrategias de integración vertical, diversificación relacionada y diversificación no relacionada en forma simultánea puesto que las divisiones pueden agruparse en unidades de negocios basadas en las similitudes o diferencias entre sus negocios. Cuando las firmas están agrupadas según los tipos de beneficios esperados de la estrategia, se reducen los costos de manejarlos y se evitan muchos de los problemas destacados. En las próximas secciones se analizarán los problemas de implementación de estrategias que surgen cuando las organizaciones adquieren nuevos negocios, desarrollan nuevos negocios a través de las operaciones corporativas internas o cuando efectúan ambas.

## **FUSIONES, ADQUISICIONES Y ESTRUCTURA**

En secciones anteriores se observó que las fusiones y adquisiciones constituyen los principales medios con los cuales las compañías ingresan en nuevos mercados de productos y amplían la magnitud de sus operaciones. Previamente se analizaron las ventajas y desventajas estratégicas de las fusiones. Ahora se analizará cómo diseñar la estructura y sistemas de control para manejar

las nuevas adquisiciones. Este problema es importante debido a que, como se observó en otra parte, muchas adquisiciones no tienen éxito, y una de las principales razones es que muchas compañías realizan una muy deficiente labor para integrar las nuevas divisiones a su estructura corporativa.

El primer factor que dificulta el manejo de las nuevas adquisiciones es la naturaleza de los negocios que adquiere una compañía. Si compra negocios relacionados con los suyos existentes, debe hallar absolutamente fácil integrarlos a su estructura corporativa. Los controles ya utilizados por parte de la compañía relacionada se pueden adaptar a las nuevas divisiones. Con el fin de obtener beneficios de las sinergias, la empresa puede expandir sus comités de tareas o incrementar la cantidad de roles integradores, de manera que las nuevas divisiones se involucren en la estructura divisional existente.

Si los gerentes no entienden cómo desarrollar conexiones entre las divisiones para posibilitar ganancias de las economías de alcance, los nuevos negocios se desempeñarán en forma deficiente. Algunos autores plantean que por esta razón la calidad de la administración es tan importante. Una compañía debe emplear gerentes que tengan la habilidad de reconocer sinergias entre negocios aparentemente diferentes y así derivar beneficios de las adquisiciones y fusiones. Por ejemplo, Porter cita el caso de Philip Morris, el fabricante de tabaco, que adquirió a Miller Brewing Company. Superficialmente parecen negocios muy diferentes, pero cuando sus productos se consideran de consumo, pues a menudo se compran y consumen juntos, existe mayor probabilidad de obtener sinergias en ventas, distribución y marketing; por esta razón, la fusión constituyó un gran éxito.

Sin embargo, si las compañías adquieren negocios solamente con el fin de obtener los beneficios del mercado, la implementación de la estrategia es más fácil. Si las empresas obtienen negocios no relacionados y buscan manejarlos sólo como un portafolio de inversiones, no deben tener dificultades al manejar las adquisiciones. Por ejemplo, considérese la estrategia de adquisición de American Business Products (ABP), destacada en la estrategia en acción 15.

Los problemas de implementación probablemente surjan sólo cuando los gerentes corporativos tratan de interferir en negocios que conocen poco o cuando utilizan la estructura y controles inapropiados para manejar los nuevos negocios e intentan lograr el erróneo tipo de beneficios a partir de la adquisición. Por ejemplo, si los gerentes tratan de integrar compañías no relacionadas con aquellas relacionadas, aplican tipos erróneos de controles a nivel divisional, o interfieren en la estrategia a nivel de negocios, el desempeño corporativo se afecta cuando los costos burocráticos se elevan súbitamente. Estos errores explican por qué las adquisiciones relacionadas algunas veces son más exitosas que las no relacionadas.

### **Sin problemas en ABP**

Uno de los mayores fabricantes de formas de papelería para negocios en EE.UU., American Business Productos (ABP) desarrolló una estructura multidivisional para manejar su estrategia de diversificación relacionada. La compañía con sede en Atlanta creó tres divisiones separadas para elaborar facturas, personalizar sobres y formas continuas para impresoras. No obstante, en 1990, con el mercado de productos para negocios en declive y reducidos márgenes de utilidad, ABP decidió romper con el pasado y buscar nuevas oportunidades de negocios. Se lanzó a una estrategia de diversificación no relacionada y compró Jen-Coat, fabricante de estuches plásticos para alimentos y productos para el cuidado de la salud, como también Bookcrafters, compañía especializada en impresión". Debido a que la alta gerencia estableció roles distintos para la dirección general corporativa y para las divisiones operativas, no experimentó problema en el manejo de los nuevos negocios a través de su estructura multidivisional. El rol del centro corporativo consistía en controlar las finanzas, establecer los presupuestos y manejar la remuneración ejecutiva para las cinco divisiones; es decir, concentrarse en la estrategia a nivel corporativo. El rol de los jefes de división fue manejar ventas, marketing y fabricación, o sea, administrar la estrategia a nivel de negocios. Esta clara asignación de responsabilidades ha sido positiva para la compañía, que no ha encontrado dificultades en manejar simultáneamente ambas estrategias y que corrientemente está a la expectativa de concretar más adquisiciones.

Por consiguiente, los gerentes estratégicos necesitan ser muy sensibles a los problemas implicados en la adquisición de nuevos negocios a través de fusiones y adquisiciones. Como otros gerentes, rara vez aprecian los problemas reales inherentes al manejo de nuevos negocios y el nivel de costos burocráticos involucrados en el manejo de una estrategia hasta que tiene que tratar con estos problemas en forma personal. Incluso en el caso de adquirir negocios estrechamente relacionados, los nuevos gerentes deben darse cuenta de que cada uno posee una cultura, o forma, exclusiva de hacer las cosas. Tales idiosincrasias deben entenderse con el fin de manejar la nueva organización en forma apropiada. Con el tiempo, la nueva gerencia puede cambiar la cultura y alterar los funcionamientos internos de la compañía, pero es una tarea difícil de implementación. Además, los costos burocráticos de cambiar la cultura a menudo son enormes debido a que el equipo de alta gerencia y la estructura organizacional deben modificarse con el fin de transformar la forma como se comportan las personas. Esto se analizará en detalle en el capítulo 14, cuando se aborden las políticas y el cambio estratégico.

## **NUEVAS OPERACIONES INTERNAS Y ESTRUCTURA**

La principal alternativa para crecer a través de una adquisición y fusión es que una compañía desarrolle nuevos negocios en forma interna. Ahora, se analizará el diseño de las disposiciones internas apropiadas para estimular el desarrollo de nuevas operaciones. En el núcleo de este proceso de diseños debe estar la conscientización por parte de gerentes corporativos que la nueva operación interna es una forma de espíritu empresarial. El diseño debe estimular la oportunidad y recursos para desarrollar nuevos productos o mercados. Por ejemplo, Hewlett-Packard suministra a los gerentes gran laxitud en este respecto. Con el fin de motivar la innovación, les permite trabajar en proyectos informales mientras llevan a cabo sus tareas asignadas. En forma más general, la gerencia debe escoger la estructura y controles apropiados para manejar las nuevas operaciones.

Una de las principales selecciones de diseño es la creación de divisiones de nuevas operaciones. Con el propósito de suministrar a los gerentes de nuevas operaciones la autonomía para experimentar y asumir riesgos, la compañía establece una división de una nueva operación separada de las demás y la convierte en un centro para el desarrollo de nuevos productos o proyectos. Lejos del examen crítico cotidiano por parte de la alta gerencia, el personal divisional sigue la creación de nuevos negocios como si fueran empresarios externos. La división se opera mediante controles que refuerzan el espíritu empresarial. Así, los controles de mercado y del rendimiento se consideran inapropiados debido a que pueden inhibir el hecho de asumir riesgos. Por el contrario, la compañía desarrolla una cultura para el espíritu empresarial en esta división con el fin de suministrar un clima para la innovación. No obstante, debe tenerse cuidado al instituir controles burocráticos que limiten la libertad de acción. De otra manera, se pueden cometer costosos errores y desperdiciarse los recursos en ideas frívolas.

Al manejar la división de una nueva operación, es importante utilizar mecanismos integradores como comités de tareas y equipos de trabajo que proyecten nuevas ideas. Los gerentes de investigación y desarrollo, de ventas y marketing y de desarrollo de productos están profundamente involucrados en este proceso de proyección. Generalmente, los campeones de nuevos productos deben sustentar sus proyectos ante un comité formal de evaluación, conformado por probados empresarios y experimentados gerentes de las demás divisiones, con el fin de asegurar los recursos de desarrollarlos. Compañías como 3M, IBM y Texas Instruments constituyen ejemplos de exitosas compañías que utilizan este método para crear oportunidades a nivel interno.

Se debe tener cuidado de preservar la autonomía de la división de una nueva operación. Como se mencionó anteriormente, los costos de investigación y desarrollo son altos y las retribuciones inciertas. Después de gastar millones de dólares, los gerentes corporativos a menudo se preocupan por el desempeño de las divisiones e introducen estrictos controles del rendimiento o fuertes

presupuestos para incrementar la responsabilidad. Estas mediciones causan daño a la cultura empresarial.

No obstante, algunas veces, después de desarrollar una nueva invención, la división de la nueva operación desea cosechar beneficios de producirlo y comercializarlo. Si esto sucede, entonces la división se convierte en una división operativa común y decae el espíritu empresarial. Los gerentes estratégicos deben tomar medidas para proporcionar una estructura que pueda sostener el espíritu empresarial. Hewlett-Packard tiene una forma novedosa de tratar las nuevas operaciones. En las divisiones operativas, tan pronto se desarrolla el nuevo producto autosoportado, se forma una nueva división para fabricarlo y comercializarlo. Al generar el producto en esta forma, la compañía mantiene todas sus divisiones pequeñas y con espíritu empresarial. La disposición también proporciona un buen ambiente para la innovación. Sin embargo, en los últimos años Hewlett-Packard halló que al tener muchas divisiones de nuevas operaciones era muy costoso y, por esta razón, fusionó algunas de ellas. La compañía parece que se desplaza hacia la creación de una sola división de nuevas operaciones.

La nueva operación interna es un medio importante con el cual grandes y establecidas compañías pueden mantener su ímpetu y crecer desde el interior. La alternativa consiste en adquirir pequeños negocios que ya hayan desarrollado una habilidad tecnológica y verter recursos en ellos. Este enfoque también puede tener éxito, y obviamente disminuye la carga de la gerencia si la empresa maneja el nuevo negocio como una entidad independiente. En años recientes, Eastman Kodak ha tomado este camino hacia la diversificación, comprando acciones en muchas compañías pequeñas. De manera general, las compañías probablemente operen en ambas formas, adquiriendo algunos negocios nuevos y desarrollando otros de manera interna. Como la creciente competencia exterior ha amenazado su dominio en los negocios existentes, las compañías se han visto forzadas a evaluar las oportunidades de maximizar el crecimiento a largo plazo en nuevas operaciones, y muchas de ellas han realizado adquisiciones.

## **RESUMEN DEL CAPÍTULO**

En este capítulo se abordó en conjunto la formulación de una estrategia y su implementación, e igualmente se examinó cómo la selección de la estrategia por parte de una compañía afecta la forma de su estructura y sistemas de control. La razón por la cual muchas compañías como Hughes Aircraft, IBM y General Motors experimentan problemas con su estructura debe aclararse ahora: han perdido el control sobre sus estructuras, y sus costos burocráticos se incrementan. El problema para una organización consiste en manejar su estructura y sistema de control de manera que pueda economizar costos burocráticos y asegurar que se ajusten a las potenciales ganancias de su estrategia. Éstos son los principales puntos analizados en el capítulo:

1. Implementar la estrategia a través de la estructura y el control organizacional es costoso, además las compañías necesitan aplicar monitoreo y supervigilar en forma constante sus estructuras con el fin de economizar costos burocráticos.
2. A nivel funcional, cada área requiere un tipo diferente de estructura y sistema de control para lograr sus objetivos funcionales.
3. A nivel de negocios, la estructura y sistemas de control deben diseñarse para lograr objetivos a nivel de negocios, los cuales implican manejar las relaciones entre todas las funciones para permitir que la compañía desarrolle una habilidad distintiva.
4. Las estrategias de liderazgo en costo y de diferenciación requieren una estructura y sistema de control que se ajusten a la fuente de su ventaja competitiva. Implementar en forma simultánea estas estrategias es el problema que enfrentan muchas empresas actualmente.
5. A medida que una compañía se desplaza de una estrategia multidoméstica a una internacional, global y transnacional, necesita cambiarse a una estructura más compleja que le permita coordinar las transferencias de recursos cada vez más complejas. En forma similar, necesita adoptar sistemas de integración y control más complejos que faciliten el aprendizaje global. Cuando hay beneficios derivados de la sinergia, las organizaciones a menudo adoptan una forma de matriz internacional para intercambiar conocimiento y experiencia.
6. A nivel corporativo, una compañía debe escoger la estructura y sistema de control que le permitan operar un grupo de negocios.
7. La integración vertical, la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada requieren diferentes formas de estructura y control si se desean obtener los beneficios de seguir la estrategia.
8. A medida que las compañías cambian sus estrategias corporativas con el tiempo, deben cambiar sus estructuras porque las estrategias diferentes se manejan de otra forma.
9. La rentabilidad de las fusiones y adquisiciones depende de la estructura y sistemas de control que adoptan las compañías para manejarlas y la forma como una empresa las integra a sus negocios existentes.
10. Con el fin de estimular las nuevas operaciones internas, las compañías deben diseñar una estructura que proporcione a la división de nuevas operaciones la autonomía necesaria para desarrollar nuevos productos y protegerla de la excesiva interferencia de los nuevos gerentes corporativos.

## **Preguntas y temas de análisis**

1. ¿Cómo deberían (a) una compañía de alta tecnología, (b) una franquicia de comidas rápidas, y (c) una pequeña compañía manufacturera, diseñar sus estructuras funcionales y sistemas de control con el propósito de implementar una estrategia genérica?
2. Si una compañía relacionada comienza a comprar negocios no relacionados, ¿en qué formas debe cambiar su estructura o mecanismos de

- control para manejar sus adquisiciones?
3. ¿Cómo se diseñaría una estructura y sistemas de control para estimular el espíritu empresarial en una gran corporación establecida?

## Aplicación

Hallar un ejemplo (o varios) de una compañía que haya cambiado su estructura y sistemas de control para manejar mejor su estrategia. ¿Qué problemas se presentaban con su antigua estructura? ¿Qué cambios hizo a su estructura y sistemas de control? ¿Qué efectos espera tener con estos cambios en el desempeño?

## Proyecto sobre administración estratégica.

Esta parte del proyecto sobre administración estratégica implica que el lector tome la información disponible en los dos últimos capítulos sobre estructura y control organizacional y lo relacione con la estrategia seguida por la compañía, que identificó en los capítulos anteriores:

1. ¿Cuáles son las fuentes de las habilidades distintivas de la compañía? ¿Cuáles son sus funciones más importantes? ¿Cómo diseña la empresa su estructura en el nivel funcional con el fin de incrementar su (a) eficiencia, (b) calidad, (c) innovación y (d) capacidad de satisfacer al cliente?
2. ¿Cuál es la estrategia a nivel de negocios de la compañía? ¿Cómo diseña su estructura y sistema de control para incrementar y apoyar la estrategia a nivel de negocios? Por ejemplo, ¿qué medidas toma para apoyar la subsiguiente integración interdisciplinaria? ¿Posee una estructura funcional, de productos o matricial?
3. ¿Cómo apoya la cultura de la organización su estrategia? ¿Se puede determinar una forma con la cual el equipo de alta gerencia influya en su cultura?
4. ¿Qué tipo de estrategia internacional sigue la compañía? ¿Cómo controla sus actividades globales? ¿Qué tipo de estructura utiliza? ¿Por qué?
5. A nivel corporativo, ¿la firma utiliza una estructura multidivisional? ¿Por qué? ¿Cuáles son los problemas fundamentales de implementación que debe manejar la compañía para implementar su estrategia en forma efectiva? Por ejemplo, ¿qué tipo de mecanismos integradores emplea?
6. Con base en este análisis, ¿la compañía tiene costos burocráticos altos o bajos? ¿Este nivel de costos burocráticos está justificado por el valor que la empresa puede crear a través de su estrategia?
7. ¿Se pueden sugerir formas de alterar la estructura de la organización con el fin de reducir el nivel de costos burocráticos?
8. ¿Se pueden sugerir formas de alterar su estructura o sistemas de control con el propósito de permitirle crear más valor? ¿Este cambio incrementaría o disminuiría los costos burocráticos?
9. En resumen, ¿se considera que la compañía ha logrado un buen ajuste

entre su estrategia y su estructura?

## **Implementación del cambio estratégico: política, poder y conflicto**

### **CASO INICIAL: ¿CUÁL OPCION PARA MERCK?**

Merck & Co., Inc., la gigante compañía farmacéutica con sede en Whitehouse Station, Nueva Jersey, es considerada una de las firmas mejor administradas en EE.UU. Con el paso de los años, su innovador departamento de investigación y desarrollo ha creado muchas drogas de gran efecto como Mevacor, una nueva medicina para bajar el nivel de colesterol, con la cual obtiene ingresos por miles de millones de dólares. Desde 1986 la organización ha estado dirigida por el Dr. P. Roy Vagelos, famoso investigador pionero del desarrollo de muchos de sus nuevos medicamentos, que así ha tenido un éxito considerable bajo su liderazgo. No obstante, como ha sucedido con todas las importantes compañías farmacéuticas, Merck ha venido experimentando grandes problemas en los últimos tiempos. El incremento de los costos de I&D para desarrollar nuevas drogas, combinado con las presiones por parte de los consumidores y organizaciones para el mantenimiento de servicios de salud (HMO) con el fin de reducir el precio de las medicinas, han disminuido las utilidades de estas grandes empresas; por esta razón, Merck busca una nueva estrategia para prosperar en este nuevo ambiente competitivo.

Como parte de su estrategia, Vagelos, que planeaba retirarse a los 65 años en noviembre de 1994, decidió nombrar a Richard J. Markham como sucesor en su cargo de CEO, quien fue nombrado presidente de Merck en 1992. Vagelos consideró que el mercadeo era clave en la rentabilidad futura de la industria. Por consiguiente, promovió a Markham por encima de otros cuatro altos gerentes, quienes en su condición de senior frente a Markham en la empresa eran candidatos importantes para suceder a Vagelos después de su retiro. Vagelos consideró que Markham, brillante experto en mercadeo, no científico de I&D, era el más apto para ajustar la estrategia de la compañía a su nuevo ambiente competitivo. Markham había saltado vertiginosamente los rangos en la compañía basado en su éxito al promover sus productos y convencer a poderosos clientes, como las FIMO, que continuaran formulando sus costosos medicamentos. Al describirlo como "agente de cambio", Vagelos consideraba que podría transformar el enfoque de la empresa y proporcionarle una nueva forma de competir en la década de 1990 y posteriormente. Cuál sería la sorpresa cuando en julio de 1993 sin ninguna explicación, Merck de repente anunció la renuncia de Markham. ¿Por qué?

La nueva estrategia de Markham, con su énfasis en mercadeo en vez de concentrarse en la investigación, había causado un alto nivel de conflictos en el equipo de alta gerencia de Merck. En primer lugar, el éxito de la compañía había sido consolidado sobre las habilidades de I&D, y sus científicos se habían

reconocido como los héroes de la corporación. Los científicos de Merck, y particularmente los altos gerentes encargados de investigación y desarrollo, se resentieron por la nueva estrategia de Markham fundamentada en el mercadeo, la cual eliminó los recursos y el prestigio de sus actividades. Por ejemplo, Markham decidió que Merck produjera su propia línea de drogas genéricas, las cuales vendería a la par con sus drogas de marca. En esta forma, Merck podría ofrecer precios menores a las HMO mientras sostendría su participación en el mercado de drogas de marca más costosas. Sin embargo, muchos altos gerentes consideraron que fabricar drogas genéricas opacaría la imagen de la compañía y no iría con el sostenimiento de su imagen diferenciada de alto precio. Consideraron que esta medida contrarrestaría y causaría daño a su reputación de I&D. En segundo lugar, Markham había entrado en conflicto con los altos gerentes de Merck sobre su propuesta de compra de Medco por US\$5,000 millones, empresa especializada en suministro de drogas genéricas mediante orden por correo a los clientes de las FIMO. Al comprar Medco, Merck controlaría una parte significativa de la distribución de drogas genéricas y tendría canales de venta de sus propias drogas genéricas. La nueva estrategia de mercadeo de Markham se basaba en asumir el control de Merck sobre la producción y distribución de drogas genéricas. En el futuro, la compañía sería diferenciador, aún involucrado en el descubrimiento de nuevos medicamentos, y líder en costos en la producción y distribución de drogas genéricas. Markham consideraba que esta estrategia dual le daría enormes retribuciones.

Sin embargo, este cambio radical en la estrategia aparentemente fue demasiado para que lo asumiera el equipo de alta gerencia de Merck, e incluso para su mentor, Vagelos. Ésta exigía una nueva visión de la compañía, una actitud que requeriría nuevo liderazgo por parte de gerentes conscientes de los costos y orientados al mercadeo y a la producción, quienes directamente amenazarían el poder y el estatus del equipo de alta gerencia concentrado en su área de I&D. Los altos gerentes se sintieron perdidos cuando Vagelos nombró su sucesor a Markham, y se ofendieron por su rápido ascenso hacia el poder dentro de la compañía. Posteriormente también perderían si comenzaba a contratar más gerentes orientados a la producción y el mercadeo, quienes manejarían la transición de la compañía hacia su condición de productor de drogas genéricas. Los altos gerentes comenzaron a resistirse a los cambios que introducía y a intrigar en contra de su nueva estrategia. Formaron una coalición para convencer a Vagelos de que Merck solamente sufriría por los cambios que proponía Markham y que la compañía debería mantener su enfoque en I&D. Al utilizar su poder como líderes de la función que proporcionó a Merck su principal habilidad distintiva, I&D, los gerentes comenzaron a intrigar por un cambio en el liderazgo estratégico. Con el desacuerdo de su equipo de alta gerencia y frente a las críticas de la junta directiva, la compañía decidió terminar su experimento. Markham renunció, y se presenta una lucha para saber quién sucederá a Vagelos como máxima autoridad de la compañía.

Dado el afianzado poder del equipo de alta gerencia, es probable que el sucesor sea uno de sus otros miembros y posiblemente uno que pertenezca a

I&D. Ahora, la pregunta es: ¿Merck seguirá concentrándose solamente en I&D o asumirá gradualmente la estrategia que comenzó Markham, pero seguirá a su propio ritmo y con uno de los gerentes de I&D en la dirección? En julio de 1993, la empresa anunció que compraría Medco por US\$6,000 millones, pero aún no se tiene idea quién dirigirá la compañía después del retiro de Vagelos.

## **Preguntas y temas de análisis**

1. ¿Cuál fue la fuente del conflicto en Merck?
2. ¿Por qué es probable que el nuevo CEO de Merck lleve de investigación y desarrollo?

## **VISIÓN GENERAL**

Como se analizó anteriormente, una de las principales razones del fracaso de las compañías es su incapacidad de cambiar y adaptarse al nuevo ambiente competitivo debido a la inercia organizacional. Después de que se crea una organización y se definen las relaciones de tareas y roles, se activa un conjunto de fuerzas que hace a la organización resistirse al cambio y que genera inercia organizacional. Por ejemplo, al considerar la Paradoja de Ícaro en el capítulo 4, se señaló la tendencia de las organizaciones a continuar dependiendo de la habilidades y capacidades que las hicieron exitosas aunque estas capacidades no se ajustaban al nuevo ambiente competitivo. También se observó que existe otra causa de inercia organizacional: las luchas por el poder y las contiendas políticas que tienen lugar en la cúpula de una organización a medida que los gerentes luchan por influir en la toma de decisiones con el fin de proteger y mejorar sus posiciones.

En este capítulo se observará la forma como la política y los conflictos organizacionales afectan la capacidad de una organización para superar la inercia, influyen en la toma de decisiones y cambian su estrategia y estructura. Hasta el momento, en este estudio de administración estratégica se ha tratado la formulación e implementación de la estrategia desde una perspectiva impersonal y racional, en la que las decisiones se toman en forma fría y lógica. En realidad, esta imagen de la manera como las compañías toman las decisiones es incompleta puesto que la política y el conflicto influyen en el proceso de toma de decisiones y en la selección de los objetivos organizacionales. La lucha por el poder en Merck para controlar la corporación indica la importancia de las políticas en la toma de decisiones en una compañía. El fracaso de Markham para mantener el apoyo de Vagelos y del equipo de alta gerencia de Merck y su posterior salida de la compañía constituyen un ejemplo del uso del poder en las organizaciones para cambiar los objetivos organizacionales. Los problemas entre los gerentes orientados hacia I&D y quienes se concentran en el mercadeo acentúan no sólo el problema de poder, sino también el de conflicto entre diversos intereses, entre aquellos que desean el crecimiento de las ventas a través de un mayor volumen de productos a menor costo y quienes desean que el crecimiento provenga del

desarrollo de nuevos productos. La dificultad que tuvo Markham al tratar de cambiar las actitudes de Merck y la resistencia de los otros gerentes a su innovación es un ejemplo de los problemas de superar la inercia e implementar el cambio estratégico.

Este capítulo analizará cada uno de estos problemas. Se examinarán las fuentes de políticas organizacionales y se estudiará cómo los individuos, departamentos y divisiones buscan incrementar su poder de manera que puedan influir en la toma de decisiones organizacionales. Luego, se abordará la naturaleza del conflicto organizacional y se observará cómo los gerentes deben abordar los conflictos para adoptar las mejores alternativas de estrategia-estructura. Finalmente, se analizará por qué es difícil cambiar las organizaciones, y se esbozarán formas mediante las cuales los gerentes pueden dirigir el cambio organizacional de tal modo que la estrategia y estructura de sus compañías se ajusten a los nuevos ambientes competitivos.

## **POLÍTICA Y PODER ORGANIZACIONAL**

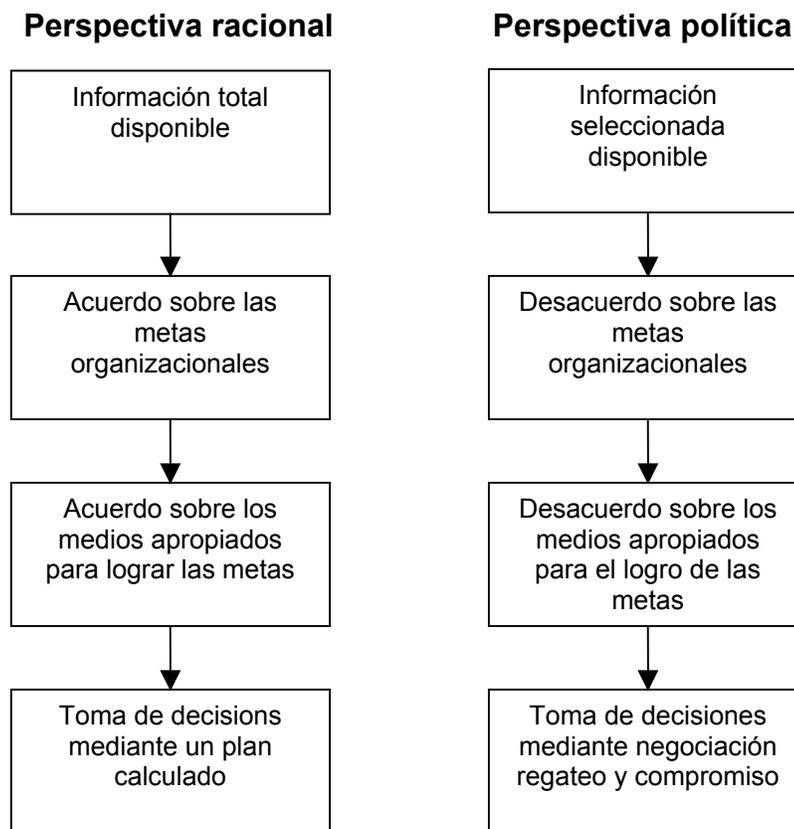
Hasta el momento, se supone que al formular la misión corporativa y establecer las políticas y metas los gerentes estratégicos luchan para maximizar el bienestar de la corporación. Esta imagen de toma de decisiones estratégicas se conoce como perspectiva racional. Ésta sugiere que los gerentes logran metas corporativas al seguir un plan calculado y racional en el que sólo se consideran los intereses de los accionistas. En realidad, la toma de decisiones estratégica es bastante diferente. A menudo, las decisiones de los gerentes estratégicos sobrepasa sus intereses personales, funcionales o divisionales. En esta perspectiva política de la toma de decisiones, las metas y objetivos se establecen a través del compromiso, regateo y concesión'. Los gerentes de alto nivel constantemente discuten acerca de cuáles deben ser las correctas decisiones políticas y, como en Merck, las luchas por el poder y la creación de coaliciones constituyen una parte importante de la administración estratégica. Como en la esfera pública, la política se refiere a las actividades mediante las cuales los diversos individuos o grupos en la organización tratan de influir en el proceso de administración estratégica para favorecer sus propios intereses.

En esta sección se examinará la naturaleza de la política organizacional y el proceso de toma de decisiones políticas. La política organizacional se define como la táctica mediante la cual los individuos y grupos interesados pero interdependientes buscan obtener y utilizar el poder para influir en las metas y objetivos de la organización con el fin de apoyar sus propios intereses<sup>4</sup>. En primer lugar, se considerarán las fuentes políticas y por qué éstas se constituyen en una parte necesaria del proceso de administración estratégica. En segundo lugar se observará cómo los gerentes o divisiones pueden incrementar su poder de tal manera que puedan influir en la dirección estratégica de la compañía. En tercera instancia, se explorarán las formas como la organización puede manejar las políticas para superar la inercia y generar el cambio estratégico.

## Fuentes de política organizacional

Según la visión política de la toma de decisiones organizacionales, muchos factores estimulan las políticas en la vida corporativa. La figura 17 contrasta estos factores con aquellos que resaltan la perspectiva racional de la toma de decisiones organizacional.

Figura 17 Perspectivas racionales y políticas de la toma de decisiones



La visión racional supone que hay disponible información completa y que no hay incertidumbre sobre los resultados, pero la visión política sugiere que los gerentes estratégicos nunca pueden estar seguros de que estén tomando las mejores decisiones. Desde una perspectiva política, la toma de decisiones siempre tiene lugar en medio de la incertidumbre, donde los resultados de las acciones son difíciles de predecir. Además, de acuerdo con la perspectiva racional, los gerentes siempre están de acuerdo acerca de las metas organizacionales apropiadas y los medios, o estrategias, adecuados para su logro. Por otro lado, desde la perspectiva política, la selección de metas y medios se vincula a la búsqueda de los propios intereses del individuo, función o división. El desacuerdo sobre el mejor curso de acción es inevitable en la perspectiva política.

puesto que las decisiones estratégicas que toma la organización necesariamente ayudan más a algunos individuos o divisiones que a otros. Por ejemplo, si los gerentes deciden invertir en recursos para promover y desarrollar un producto, no se fabricarán otros. Algunos gerentes ganan y otros pierden.

Dado este punto de vista, la selección de estrategia nunca es correcta o errónea; sencillamente es mejor o peor. Como resultado, los gerentes deben promover sus ideas e intrigar para lograr el apoyo de otros gerentes de tal modo que puedan generar respaldo para un curso de acción. Por consiguiente, la formación de coaliciones es vital en la toma de decisiones estratégicas. Los gerentes hacen coaliciones para luchar por sus intereses, pues al hacerlo incrementan su fuerza política con relación a sus oponentes organizacionales.

Los gerentes también se involucran en política por razones personales. Puesto que las organizaciones tienen forma de pirámides, los gerentes individuales se dan cuenta de que cuanto más alto escalen, más difícil será ascender a la siguiente posición. Sin embargo, si sus perspectivas prevalecen y la organización sigue su liderazgo y si sus decisiones generan resultados, obtienen retribuciones y promociones. Así, al tener éxito en la política, incrementan su visibilidad en la organización y se convierten ellos mismos en contendores para tratar de alcanzar altos rangos organizacionales.

El supuesto de que los intereses personales, en vez de los del accionista o la organización, manejan las acciones corporativas es lo que proporciona a la palabra política malas connotaciones para las personas. Pero, debido a que nadie sabe con certeza qué decisión es realmente la mejor, dejar que las personas sigan sus propios intereses puede significar a largo plazo que se busca favorecer los intereses de la organización. La competencia entre los gerentes que proviene del interés individual puede mejorar la toma de decisiones estratégicas, con gerentes exitosos que se desplazan a la cúpula de la organización con el tiempo. Si una compañía puede mantener las pruebas y evaluaciones en sus círculos de alta gerencia, la política puede ser una influencia saludable, pues puede evitar que los gerentes se vuelvan conformistas con el statu quo y así prevenir la decadencia organizacional.

Sin embargo, si la política crece en forma desenfrenada y si los gerentes poderosos obtienen tanto dominio que puedan suprimir la visión de los gerentes opuestos a sus intereses, pueden surgir mayores problemas. Las pruebas y las evaluaciones decaen, el debate se restringe y el desempeño se ve afectado. Por ejemplo, en Gulf & Western, tan pronto murió su fundador, la compañía liquidó 50 negocios que la alta gerencia nueva consideró proyectos caprichosos (y, por tanto, sus preferencias políticas) y no se ajustaban al portafolio de la compañía. Finalmente, las organizaciones que permiten que la política se salga de las manos de manera que se afecten los intereses de los accionistas son tomadas por agresivos y nuevos equipos de gerencia.

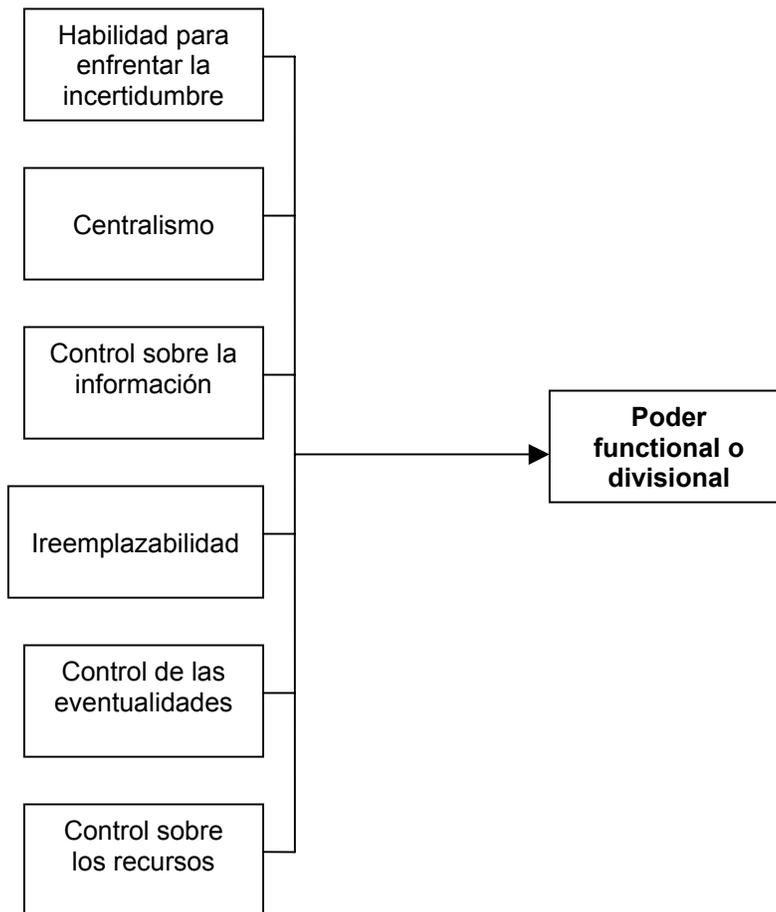
Si se maneja con moderación, la política puede constituir una herramienta administrativa útil para superar la inercia y generar el cambio estratégico. Los mejores funcionarios CEO reconocen este hecho y crean un contexto estratégico donde los gerentes pueden luchar por sus ideas y cosechar las retribuciones de promover exitosamente el cambio en la estrategia y la estructura organizacional. Por ejemplo, 3M es reconocida por su estructura de comités de alta gerencia, en la que los gerentes divisionales que solicitan nuevos fondos y los gerentes de nuevas operaciones que defienden nuevos productos deben presentar sus proyectos a todo el equipo de alta gerencia e intrigar por el apoyo para sus ideas. Todos los altos gerentes en 3M experimentaron este proceso de aprendizaje, y presumiblemente aquellos que se encuentran en el equipo de alta gerencia son los que obtuvieron mayor éxito en lograr apoyo y compromiso para sus conceptos.

Para jugar a la política, los gerentes deben tener poder. El poder puede definirse como la habilidad de un individuo, función o división para hacer que otro individuo, función o división realice algo que de otra manera no se lleva a cabo'. Éste difiere de la autoridad, que proviene de sostener una posición formal en la jerarquía. El poder surge de la habilidad para influir informalmente en la manera como se comportan otras partes. Quizá el modo más simple de comprender el poder es observar sus fuentes.

## **Fuentes de poder**

En un alto grado, el poder relativo de las funciones y divisiones organizacionales proviene de las estrategias a nivel corporativo y de negocios de una empresa. Las distintas estrategias hacen que algunas funciones o divisiones sean más importantes que otras en el logro de la misión corporativa. En esta parte se examinarán las fuentes de poder a nivel funcional o divisional no individual, pues básicamente se interesa en los vínculos existentes entre la política, el poder y la estrategia a nivel de negocios y corporativo. La figura 14.2 enumera las fuentes de poder que se analizarán en seguida.

Figura 18 Fuentes de poder



**Habilidad para enfrentar la incertidumbre** Una función o división gana poder cuando puede reducir la incertidumbre de otra función o división'. Supóngase que una compañía sigue una estrategia de integración vertical. Una división que controla el aprovisionamiento y calidad de insumos para otra división tiene poder sobre ésta puesto que controla la incertidumbre que enfrenta la segunda división. A nivel de negocios, en una firma que utiliza una estrategia de bajo costo, ventas tiene poder sobre producción ya que ésta suministra información sobre las necesidades de los clientes requeridas para minimizar los costos de producción. En una compañía que sigue una estrategia de diferenciación, investigación y desarrollo tiene poder sobre marketing en las primeras etapas en el ciclo de vida del producto puesto que controla las innovaciones de productos. Pero, una vez resueltos los problemas de innovación, marketing probablemente sea la función más poderosa ya que le proporciona el área de investigación y desarrollo información sobre las necesidades de los clientes. Así, el poder de una función está en relación directa con el grado de dependencia de las otras áreas.

**Centralismo** El poder también surge del centralismo en una división o

función. El centralismo se refiere al grado al cual una división o función se encuentre en el centro de las transferencias de recursos entre las divisiones. Por ejemplo, en una compañía química, la división que suministra químicos especializados probablemente sea la división central puesto que sus actividades son decisivas para la división de petróleos, que suministra sus insumos, y para las divisiones de productos terminados como plásticos o productos farmacéuticos, las cuales dependen de su producción. Sus actividades son centrales para el proceso de producción de todos los negocios de la compañía. En consecuencia, puede ejercer presión sobre la dirección general corporativa para seguir políticas de su propio interés.

A nivel funcional, la función que tiene mayor centralismo y, en consecuencia, poder es aquella que suministra la habilidad distintiva sobre la cual se basa la estrategia a nivel de negocios de la empresa. Así, en Apple Computer el área con mayor centralismo es investigación y desarrollo puesto que la ventaja competitiva de la compañía se fundamenta en una habilidad técnica. Por otro lado, en Wal-Mart la función de compras y distribución es la más central puesto que su ventaja competitiva depende de la habilidad para proporcionar un producto de bajo costo.

**Control sobre la información** Las funciones y divisiones también son centrales si se encuentran en el centro del flujo de información; es decir, si pueden controlar el flujo de información a otras funciones o divisiones (o ambas)". La información es un recurso de poder, puesto que al dar o retener información, una función o división puede hacer que otras se comporten de determinada forma. Por ejemplo, ventas puede controlar la manera como opera la producción. Si ventas manipula la información para satisfacer sus propias metas, dígase, capacidad de satisfacer al cliente, los costos de producción se incrementarán, pero producción puede no ser consciente de que pueden disminuir los costos con una estrategia de ventas diferente. En forma similar, investigación y desarrollo puede moldear las actitudes de los gerentes ante las perspectivas competitivas de diferentes tipos de productos suministrando información favorable sobre los atributos de los productos que prefiere y restando importancia a otros.

En un sentido muy real, los gerentes en la organización se involucran en un sutil juego de información cuando diseñan políticas y establecen objetivos. En el capítulo 11 se analizó cómo las divisiones pueden disfrazar su desempeño al suministrar sólo la información positiva a los gerentes corporativos. Cuanto más poderosa sea una división, más fácil lo hará. En la formulación e implementación de estrategias, al utilizar información para desarrollar una base de poder, las divisiones y funciones pueden influir profundamente en la política según sus propios intereses.

**Irreemplazabilidad** Una función o división puede acumular poder en proporción con el grado al cual no sean reemplazables sus actividades, es decir, no se puedan duplicar. Por ejemplo, si una compañía está verticalmente integrada, las divisiones que aprovisionan no son sustituibles ya que la compañía no puede

comprar en el mercado lo que producen. Así, la división de productos del petróleo no es muy poderosa si hay disponibles grandes cantidades de petróleo de otros proveedores. En una crisis petrolera, sucederá lo contrario. Por otro lado, las actividades de una división de nuevas operaciones (en la que se desarrollan nuevos productos), no son reemplazables al punto que una compañía no puede comprar otra organización que posea conocimiento o experiencia similares. Si el conocimiento o información se puede comprar, la división es sustituible.

Sucede lo mismo a nivel funcional. Un área y sus gerentes son poderosos hasta el punto que ninguna otra pueda desempeñar su tarea. Como en el caso del centralismo que una función no sea sustituible depende de la naturaleza de la estrategia a nivel de negocios de una compañía. Si ésta sigue una estrategia de bajo costo, entonces la producción probablemente sea la función clave, e investigación y desarrollo o marketing tengan menos poder. Pero si la firma utiliza una estrategia de diferenciación, entonces probablemente se presente lo contrario.

Así, el poder que una función o división gana por virtud de su centralismo o irremplazabilidad se debe a la estrategia de la compañía. Eventualmente, a medida que cambia la estrategia de la compañía, se transforma el poder relativo de las funciones y las divisiones. Ésta es la siguiente fuente de poder que se analiza.

**Control de las eventualidades** Con el tiempo, la naturaleza de las eventualidades (es decir, las oportunidades y amenazas) que enfrenta una compañía del ambiente competitivo cambiarán a medida que éste se transforma. Las funciones o divisiones que pueden abordar los problemas de la compañía y le permitan lograr sus objetivos, ganan poder. Por el contrario, las funciones que ya no pueden manejar las eventualidades, pierden poder. Por ejemplo, si se observa qué ejecutivos funcionales ascendieron a las posiciones de alta gerencia durante los últimos 50 años, se encontrará que generalmente quienes alcanzaron las mayores posiciones provienen de funciones o divisiones que abordaron las oportunidades y amenazas enfrentadas por la compañía.

Por ejemplo, en la década de 1950 el principal problema que debió afrontar una compañía consistió en producir bienes y servicios. La contracción de la demanda ocurrida durante los años de la Segunda Guerra Mundial generó después un enorme incremento en el consumo de automóviles, vivienda y bienes durables. Era necesario fabricar bienes en forma rápida y económica para satisfacer la demanda, y durante este periodo los gerentes que ascendieron a la cúpula eran de la función de fabricación o de las divisiones de productos de consumo. En la década de 1960 el problema cambió. La mayoría de las organizaciones habían incrementado su capacidad productiva, y el mercado estaba saturado. Fabricar bienes no era tan difícil como venderlos. Por tanto, las funciones de marketing y ventas llegaron a destacarse. El incremento de ejecutivos en las compañías reflejó esta contingencia, puesto que gran cantidad de éstos surgió de la función de ventas y de las divisiones orientadas al marketing que de otros grupos. En la década de 1970 las compañías comenzaron a darse cuenta de que las

condiciones competitivas eran permanentes. Tuvieron que simplificar sus estrategias y estructuras para sobrevivir en un ambiente cada vez más hostil. Como resultado contabilidad y finanzas se convirtió en el área que proporcionó la mayoría de contribuciones al equipo de alta gerencia. Actualmente, la estrategia a nivel corporativo y de negocios de una compañía determina qué grupo se destaca.

**Control sobre los recursos** La fuente de poder final por examinar es la habilidad para controlar y ubicar los escasos recursos". Esta fuente proporciona a los gerentes de nivel corporativo su poder.

Obviamente, el poder de los gerentes corporativos depende en gran medida de su habilidad para apropiarse del capital a las divisiones operativas y asignar el efectivo o tomarlo de una división con base en sus expectativas de éxito futuro.

No obstante, el poder que proviene de esta fuente no depende sólo de la habilidad para distribuir recursos en forma inmediata; también proviene de la capacidad para generar recursos en el futuro. Así, las divisiones individuales que puedan generar recursos tendrán poder en la corporación. Por ejemplo, las divisiones que pueden generar altos ingresos a partir de las ventas a los consumidores tienen gran poder. A nivel funcional, se aplica el mismo tipo de consideraciones. La habilidad de ventas y marketing para incrementar la demanda de los clientes y generar ingresos explica su poder en la organización. En general, la función que puede generar los mayores recursos tiene el mayor poder.

**Resumen** La función o división más poderosa en la organización es, entonces, la única que pueda reducir la incertidumbre frente a los demás, la más central e irremplazable, tiene control sobre sus recursos y puede generarlos, y de igual manera asume las eventualidades estratégicas, externas y críticas que enfrenta la compañía. En la práctica, cada función o división dentro de la corporación tiene poder a partir de una o más de estas fuentes y, en consecuencia, se da una distribución de poder entre las funciones y divisiones. Esta condición da origen a la política organizacional, ya que los gerentes forman coaliciones para tratar de aliar otros individuos poderosos y, de esta manera, ganar control sobre el equilibrio de poder en la organización.

## **Efectos del poder y de la política en el cambio estratégico**

El poder y la política influyen fuertemente en la selección de estrategia y estructura por parte de una compañía, puesto que ésta debe mantener un contexto organizacional que responda a las aspiraciones de las distintas divisiones, funciones y gerentes, y a los cambios en el ambiente externo. El problema que enfrentan las compañías consiste en que la estructura interna de poder siempre se atrasa ante los cambios registrados en el ambiente puesto que, en general, los cambios ambientales ocurren más rápido de lo que las compañías pueden responder. Quienes se encuentran en el poder nunca se rinden voluntariamente, pero el excesivo politiquero y las luchas por el poder reducen la

flexibilidad de una compañía, causan inercia y erosionan la ventaja competitiva.

Por ejemplo, si las luchas por el poder se mantienen incontroladas, el cambio se hace imposible puesto que las divisiones comienzan a competir y acumular información o conocimiento para maximizar sus propios rendimientos. Esta condición prevaleció en TRW. También ocurrió en Digital Equipment Corp. cuando sus grupos por productos se convirtieron en unidades autosuficientes que se preocupaban más de proteger sus intereses que cambiar la estrategia corporativa para sobrevivir en un ambiente cada vez más hostil. En tales situaciones, el intercambio de recursos entre las divisiones se hace costoso, y es difícil obtener beneficios a partir de la sinergia. Estos factores a su vez disminuyen la rentabilidad de una compañía y reducen el crecimiento organizacional. A nivel funcional surgen problemas similares. Si una función comienza a ejercer su fuerza política, las demás probablemente tomarán represalias al reducir su cooperación con esa área y no responder a sus exigencias. Considérese una compañía que sigue una estrategia de bajo costo donde la función de fabricación comienza a explotar su posición e ignora la necesidad de ventas de satisfacer a los clientes. A la postre, ventas puede causar daño a fabricación al aceptar grandes pedidos pero a precios menores o incluso al buscar muchas cuentas de clientes pequeños para elevar deliberadamente los costos de producción y así reducir las utilidades del área de fabricación.

## **Manejo de las políticas organizacionales**

Con el fin de manejar sus políticas, una compañía debe diseñar disposiciones organizacionales que creen un equilibrio de poder entre las distintas divisiones o funciones de manera que una sola no domine a toda la empresa. En la estructura divisional, el staff de la división general corporativa desempeña el rol de equilibrar puesto que puede ejercer poder incluso sobre las divisiones fuertes y forzarlas a compartir recursos por el bien de toda la corporación. En una compañía no diversificada, es importante contar con la presencia de un CEO firme puesto que debe reemplazar el centro corporativo y equilibrar el poder de las funciones fuertes frente a las débiles. El enérgico CEO asume la responsabilidad de proporcionar a las funciones débiles la oportunidad de ventilar sus preocupaciones e intereses y tratar de evitar que sean encarriladas dentro de las decisiones del área poderosa que sigue sus propios intereses. La reestructuración de la división de noticias de CBS por parte de Laurence Tisch, analizada en detalle en la estrategia en acción 16, ilustra muchos de los problemas involucrados en el manejo de la política organizacional.

Como ilustra la manera como Tisch manejó a CBS, el CEO de una gran corporación tiene gran potencial de ejercer poder para generar cambio. Sin embargo, el CEO también desempeña otro rol importante, el de arbitrar toma de decisiones políticas aceptables. La política invade todas las compañías, pero el CEO y los gerentes de alto nivel pueden configurar su carácter. En algunas organizaciones, el juego de poder es la norma debido a que el CEO lo acumula en

esa forma. Sin embargo, otras compañías -especialmente aquéllas fundadas por empresarios que creyeron en la democracia o en la toma de decisiones descentralizada- pueden no tolerar las luchas por el poder, y se acepta un tipo diferente de comportamiento político. Éste se fundamenta en la habilidad o pericia del gerente de una función o división en vez de basarse en su habilidad para formar coaliciones poderosas. En Pepsico, la política es la parte implacable del juego de poder, y existe una rápida rotación de gerentes que no satisfacen las aspiraciones organizacionales. Sin embargo, en Coca-Cola las ideas y experiencias son mucho más importantes en la política que el juego de poder dirigido a la maximización de intereses funcionales o divisionales. En forma similar, Intel Corp. no tolera el politiquero ni la intriga para beneficio personal; por el contrario, estimula el hecho de asumir riesgos y efectúa ascensos con base en el desempeño y no en la antigüedad.

Con el fin de diseñar una estructura organizacional que cree un equilibrio de poder, los gerentes estratégicos pueden utilizar las herramientas de implementación analizadas en secciones anteriores de esta unidad. En primer lugar, deben crear la correcta combinación de mecanismos integradores de manera que las funciones o divisiones puedan compartir información e ideas. Una estructura multidivisional ofrece un medio de equilibrar poder entre las divisiones, y la estructura matricial entre las funciones. Entonces, una compañía puede desarrollar normas, valores y una cultura común que enfatizen los intereses corporativos, no los divisionales, y que fortalezca la misión de la compañía. Por ejemplo, en empresas como Microsoft o 3M la cultura sirve para armonizar los intereses divisionales con el logro de las metas corporativas.

Finalmente, como se anotó antes, el estricto control jerárquico por parte de un CEO talentoso también puede crear el contexto organizacional donde la política pueda facilitar el proceso de cambio. Cuando los funcionarios CEO utilizan su experto conocimiento como poder, suministran el fuerte liderazgo que permite a una compañía superar la inercia y cambiar su estrategia y estructura. En efecto, debe ser parte de la labor estratégica del gerente para aprender cómo manejar la política y el poder para favorecer los intereses corporativos puesto que la política es una parte esencial del proceso de cambio estratégico.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 16

### **Luchas por el poder en CBS**

CBS, Inc. es una compañía diversificada de entretenimiento e información involucrada principalmente en las actividades de radio y televisión, música grabada y publicaciones. Como una de las más prestigiosas organizaciones de Norteamérica, CBS experimentó mucha agitación en años recientes. Sus problemas comenzaron cuando los inversionistas externos, quienes determinaron que la rentabilidad y rendimientos sobre los activos de la compañía se encontraban en un

bajo nivel, emprendieron varios intentos para adquirirla. En sucesivos ataques, Jesse Helms, un senador de Carolina del Norte, Ivan Boesky, un árbitro, y finalmente Ted Turner, el fundador de Turner Broadcasting System, Inc., anunciaron intentos de adquisición. CBS se dio cuenta de que debía tomarlos en serio si deseaba permanecer independiente.

En primer lugar, Thomas Wyman, el presidente de junta directiva de CBS en ese momento, autorizó la recompra de las acciones de CBS por US\$150 cada una (el ofrecimiento de Turner era de sólo US\$130). Esto aumentó la deuda de CBS de US\$510 millones a US\$1,400 millones. En seguida, la compañía buscó un testaferro que pudiera comprar una mayor porción de sus acciones en caso de que tuviese éxito una adquisición hostil. Laurence Tisch de Loews Companies Inc. acordó desempeñar este papel. Sin embargo, en 1986 Tisch había comprado el 25% de las acciones, convirtiéndolo en el mayor accionista, y los miembros de la junta directiva, que incluye a Wyman, comenzaron a temer que se apoderara de CBS. Tisch no hizo nada para evitar esos rumores.

Tisch comenzó a asumir un rol más activo en CBS y a cuestionar o a estar en desacuerdo con las políticas de Wyman. Wyman se encontraba entre la espada y la pared. Aunque había sido traído por el legendario fundador de CBS, William Paley, éste cada vez más se sentía perturbado porque Wyman no le consultaba sobre las políticas de CBS, particularmente debido a que la compañía estaba pasando por un mal momento. Las tensiones se incrementaron, y en una asamblea de la junta directiva a finales de 1986, Wyman reveló que había estado negociando en secreto con Coca-Cola la venta de CBS a la compañía de bebidas refrescantes. Los miembros de la junta directiva se disgustaron y retiraron su apoyo. Wyman renunció, Paley se convirtió en el presidente interino y Tisch en el CEO interino.

Después de esta lucha por el poder el problema apremiante que enfrentaba la compañía fue el cambio de su estrategia y estructura para incrementar sus ratings. La división de noticias de CBS tenía un problema. Había sido la operación más prestigiosa de la compañía desde la época dorada de Edward Murrow y Walter Cronkite, pero el reclutamiento de un nuevo presidente para la división, Van Gordon Sauter, había generado un conflicto entre la gerencia y el staff. Sauter consideraba que para lograr mayores ratings las noticias debían ser entretenidas en tanto que el staff de noticias consideraba que éstas deberían continuar siendo independientes del valor de entretenimiento, como en el pasado. En el consecuente conflicto, Dan Rather, Bill Moyers y Don Hewitt, productor ejecutivo de 60 Minutes, ofrecieron comprar la división de noticias y sacarla de CBS. La oferta fue rechazada, pero Tisch decidió destituir a Sauter para restaurar la estabilidad de la división.

El siguiente problema era cambiar la estructura y sistema de control de la compañía. La tendencia en las tres principales redes consistía en incrementar la eficiencia al reducir y simplificar el staff y los costos. Tisch, como CEO de CBS, comenzó este proceso de cambio al despedir personal. Suspendió más de 1, 500 empleados, cerca del 9% de la fuerza laboral de CBS; esta cantidad incluyó 150 personas de la división de noticias. También redujo en forma severa las cuentas de gastos y redujo la laxitud que disfrutaba el personal de CBS. La meta de Tisch consistía en reestructurar a CBS para lograr un rendimiento sobre su inversión del 12%.

## **CONFLICTO ORGANIZACIONAL**

La política implica un intento por una de las partes para influir en las metas y en la toma de decisiones dentro de la organización con el fin de favorecer sus propios intereses. Sin embargo, algunas veces, el intento por parte de un grupo para apoyar sus intereses frustra la habilidad de otro para lograr sus metas. El resultado es el conflicto dentro de la organización. El conflicto puede definirse como una situación que se presenta cuando el comportamiento dirigido hacia las metas por parte de un grupo organizacional bloquea el comportamiento dirigido hacia las metas de otro". En el siguiente análisis se examinará: (1) el efecto del conflicto sobre el desempeño organizacional, (2) sus fuentes, (3) las formas en las cuales opera el proceso de conflicto en la organización, y (4) la manera como los gerentes estratégicos pueden regular el proceso de conflicto utilizando prácticas efectivas de solución al conflicto de tal modo que, sólo en el caso de la política, genere beneficios en vez de costos.

### **Conflicto: ¿positivo o negativo?**

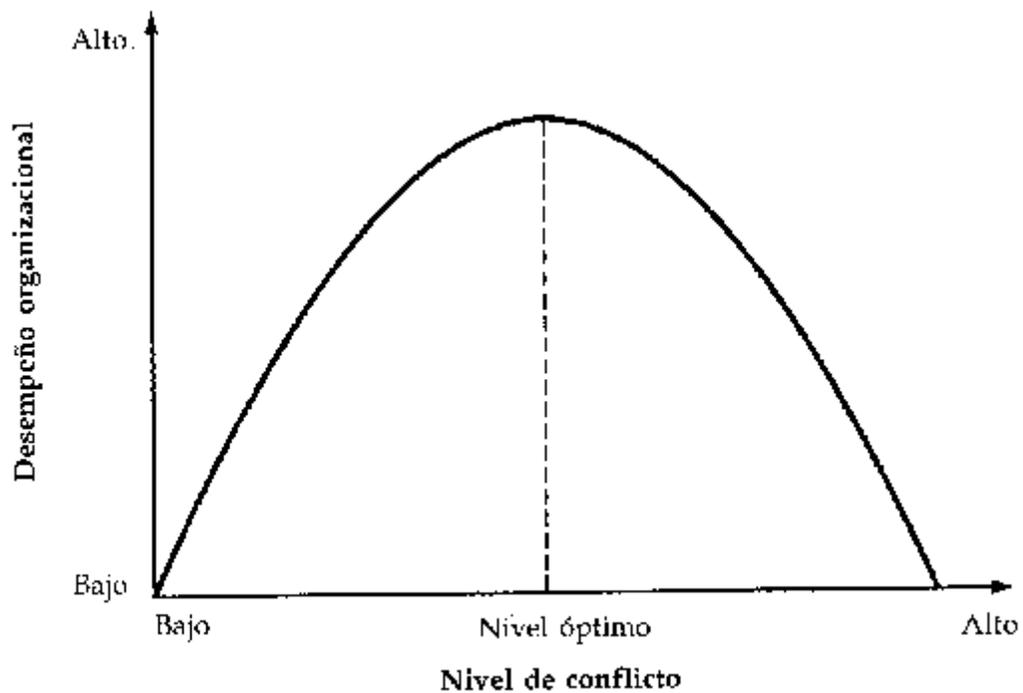
El efecto del conflicto sobre el desempeño organizacional se debate continuamente. En el pasado, el conflicto siempre se consideraba negativo, o disfuncional, puesto que genera disminución en el desempeño organizacional.

Según esta perspectiva, el conflicto ocurre cuando los gerentes no han implementado la estrategia en forma correcta y no han diseñado la estructura apropiada que haga que las funciones o divisiones cooperen para lograr los objetivos corporativos. Sin duda, la mala implementación puede causar conflictos y el buen diseño puede prevenirlo. Sin embargo, si se maneja con cuidado, el conflicto puede incrementar el desempeño organizacional. La gráfica en la figura 19 indica el efecto del conflicto organizacional sobre el desempeño.

La gráfica muestra que hasta cierto punto el conflicto incrementa el desempeño organizacional. La razón es que éste lleva a un cambio organizacional necesario pues expone las fuentes de inercia en la empresa. Luego, los gerentes pueden tratar de superar la inercia al cambiar la estructura y los sistemas de

control, realineando en consecuencia la estructura de poder de la organización y cambiando el equilibrio de poder en favor del grupo que proporcione los mejores cambios requeridos por la organización para prosperar. El conflicto señala la necesidad de cambio. Sin embargo, después de un punto óptimo, un incremento en el conflicto genera decadencia en el desempeño, puesto que el conflicto se sale de control y la organización se fragmenta en grupos de interés competitivos. Los gerentes astutos previenen el conflicto de pasar al punto máximo y en consecuencia pueden utilizarlo para promover el cambio estratégico. Entonces, manejar el conflicto, como administrar la política, constituye un medio para mejorar la toma de decisiones organizacionales y para asignar los recursos y las responsabilidades. No obstante, la política no necesariamente causa conflicto, y el manejo efectivo del proceso político constituye una forma de evitar discrepancias destructivas entre los grupos. El conflicto en las organizaciones necesitan ser conscientes de ellas, de tal manera que cuando éste ocurra puedan controlarlo o resolverlo en forma rápida.

Figura 19 Efecto del conflicto en el desempeño



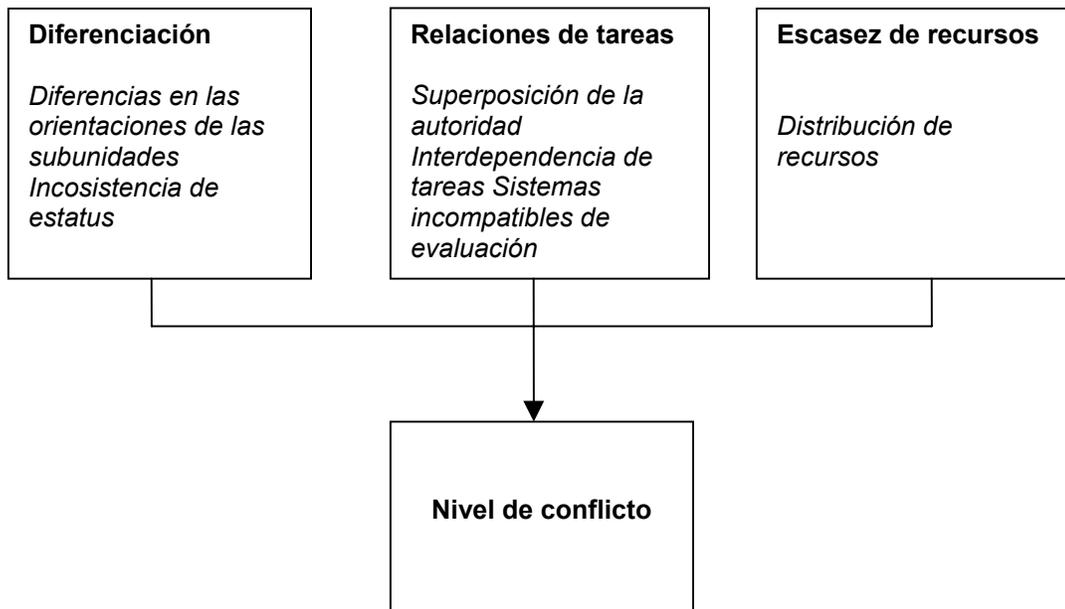
## Fuentes de conflicto

Como se anotó anteriormente, el conflicto surge cuando las metas de un grupo organizacional frustran las de otro. Muchos factores inherentes a la forma como operan las organizaciones pueden producir discrepancias entre las funciones, divisiones o individuos. Esta parte del texto se concentrará en las tres fuentes principales de conflicto organizacional, las cuales se resumen en la figura 20.

**Diferenciación** Anteriormente se definió la diferenciación como la forma mediante la cual una compañía divide la autoridad y las responsabilidades de tareas. El proceso de división de la organización en niveles jerárquicos y funciones o divisiones puede generar conflictos puesto que esto revela diferencias en las metas e intereses de los grupos dentro de la organización. Este tipo de conflicto presenta dos causas importantes.

***Diferencias en las orientaciones de las subunidades*** Puesto que la diferenciación lleva al surgimiento de diversas funciones o subunidades en una compañía, cada grupo desarrolla una orientación exclusiva hacia las mayores prioridades de la organización, como también su propia visión de lo que necesita llevar a cabo para incrementar el desempeño organizacional. Por supuesto, las metas de las distintas funciones difieren. Por ejemplo, producción posee generalmente una orientación de eficiencia a corto plazo y dirigida a los costos. Investigación y desarrollo se encuentra orientada hacia metas técnicas y a largo plazo, y ventas se proyecta a satisfacer las necesidades del cliente. Así, producción puede considerar la reducción de costos, ventas el incremento en la demanda e investigación y desarrollo la innovación de productos como solución a determinado problema. Las diferencias en la orientación de las subunidades dificultan formular e implementar la estrategia puesto que retrasa la respuesta de la compañía a los cambios en el ambiente competitivo y reducen su nivel de integración.

Figura 20 Fuentes de conflicto organizacional



Las diferencias en la orientación también constituyen un problema importante a nivel divisional. Por ejemplo, las divisiones llamadas vacas lecheras hacen énfasis en las metas de mercadeo, en tanto que las denominadas estrellas promueven las posibilidades tecnológicas. En consecuencia, es extremadamente difícil para estas divisiones hallar una forma común de visualizar el problema. En grandes corporaciones, tales desacuerdos pueden causar considerable daño puesto que reducen el nivel de cohesión e integración entre las divisiones, entorpecen la cooperación y sinergia, y así disminuyen el desempeño corporativo. Muchas compañías grandes, como Digital Equipment, Westinghouse y Procter & Gamble, han tenido que afrontar este obstáculo; respondieron al reorganizar su estructura y mejorar la integración. La lucha entre los gerentes de I&D y marketing en Merck constituye otro ejemplo de la forma como las diferencias en las orientaciones de las subunidades pueden causar conflicto organizacional.

***Inconsistencias en el estatus*** En una compañía diferenciada, con el tiempo algunas funciones o divisiones llegan a considerarse más vitales para sus operaciones que otras. Como resultado, hacen poco por adaptar sus comportamientos a las necesidades de otras funciones, bloqueando así las metas de estas últimas. Por ejemplo, a nivel funcional, la producción usualmente se ve como la pieza clave en la organización y las otras áreas son sólo servicios de apoyo. Esto genera conflictos de línea y staff, donde el personal de producción, o de línea, frustra las metas del staff o del personal de apoyo. El tipo de estrategia a nivel de negocios que adopta una compañía puede intensificar el conflicto de línea y staff puesto que incrementa el estatus de algunas funciones con relación a otras. En compañías de bajo costo, producción es particularmente importante, y para los diferenciadores, marketing o investigación y desarrollo es lo más importante.

A nivel divisional, aquellas divisiones que se encuentran en el centro de las operaciones de la compañía, por ejemplo, las que proporcionan recursos a las divisiones de uso final, pueden considerarse así mismas como las piezas claves del sistema. También pueden prestar poca atención a las necesidades del usuario final, como desarrollo de nuevos productos. Los usuarios finales pueden tomar represalias al comprar en el mercado o, en forma más común, al luchar por transferencias de precios, que, como se estableció anteriormente constituyen una importante señal de conflicto entre las divisiones. Así, las relaciones entre las divisiones deben manejarse con cuidado por parte de la dirección general corporativa con el fin de prevenir el surgimiento de conflictos y el deterioro de las relaciones interdivisionales.

**Relaciones de tareas** Como se analizó anteriormente, varias características de las relaciones de tareas pueden generar conflictos entre las funciones y divisiones.

**Superposición de la autoridad** Si dos funciones o divisiones diferentes exigen autoridad y responsabilidad para la misma tarea, entonces pueden producirse conflictos en una organización. Esto sucede a menudo cuando una empresa está creciendo, y por consiguiente, aún no ha diseñado por completo las relaciones funcionales o divisionales. Así mismo, cuando ocurren cambios en las relaciones de tareas -por ejemplo, cuando las divisiones comienzan a compartir instalaciones de ventas y distribución para reducir costos- surgen las disputas sobre quién controla qué. Como resultado, las divisiones pueden luchar por el control de los recursos y así surgen las discrepancias. La estrategia en acción 17 describe la manera como un comprador causó problemas de superposición de autoridad entre dos compañías cuando BankAmerica adquirió Security Pacific.

**Interdependencias de tareas** Con el fin de desarrollar o producir bienes y servicios, el trabajo de una función fluye en forma horizontal hacia la siguiente de tal manera que cada área puede basarse en las contribuciones de las demás. Si una función no realiza bien su trabajo, entonces la siguiente de la línea tendrá serias dificultades en su labor, y esto también generará conflictos. Por ejemplo, la habilidad de fabricación para reducir costos en la línea de producción depende de la forma como investigación y desarrollo haya diseñado el producto para lograr una fabricación barata y el modo como ventas obtenga grandes y estables cuentas con los clientes. A nivel divisional, cuando las divisiones intercambian recursos, la calidad de los productos proporcionada por una división a la próxima afecta la calidad de los productos de la división inmediata.

El potencial para el conflicto es grande cuando las funciones o divisiones son notablemente interdependientes. En efecto, cuanto mayor sea el nivel de interdependencia, mayor será el potencial de discrepancias entre las áreas o divisiones. La interdependencia entre las funciones, junto con la necesidad consecuente de evitar que surjan conflictos, es la razón para que sea tan costoso manejar una estructura matricial. En forma similar, administrar una estrategia de diversificación relacionada es costoso puesto que es necesario tratar

continuamente conflictos sobre las transferencias de recursos. Por el contrario, con la diversificación no relacionada, el potencial de divergencias interdivisionales es mínimo ya que las divisiones no intercambian recursos.

La fusión entre Burroughs Corporation y Sperry Corporation para constituir Unisys Corporation creó los tipos de problemas que deben manejarse para prevenir el conflicto, resultado de la interdependencia de tareas. El CEO de Burroughs, W. M. Blumenthal, ha tenido enormes contratiempos para manejar la nueva interdependencia de tareas de tal manera que se puedan evitar los principales conflictos entre las divisiones, y ha utilizado una variedad de mecanismos integradores para mantener juntas las dos firmas. El problema es muy delicado debido a que cada compañía posee el mismo conjunto de funciones, las cuales deberán fusionarse a largo plazo.

**Sistemas incompatibles de evaluación** Anteriormente se mencionó que una compañía debe diseñar sus sistemas de evaluación y remuneración de tal manera que no interfieran con las relaciones de tareas entre las funciones y divisiones. Los sistemas de evaluación del desempeño no equitativos generan conflictos. Los problemas típicos incluyen hallar una forma de retribuir en conjunto las ventas y la producción de tal modo que se armonice la programación con el establecimiento de presupuestos y transferencias de precios para no generar competencia entre las divisiones. De nuevo, cuanto más complejas sean las relaciones de tareas, más difícil será evaluar la contribución al ingreso por parte de cada área o división, y habrá mayor probabilidad de que surjan discrepancias.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 14.2

### ¿Quién controla qué en una fusión?

Cuando BankAmerica Corp. se fusionó con Security Pacific en 1991, se suponía que la fusión estaría equilibrada para ambas partes, con los altos gerentes de las dos entidades bancarias trabajando mancomunadamente para activar la nueva compañía. Por ejemplo, Richard Rosemberg, presidente de junta directiva de BankAmerica, acordó crear una oficina para la presidencia compartida con Robert Smith, presidente de la junta directiva de Security Pacific; también se convino que Smith le sucedería en su cargo del nuevo banco cuando se retirara. En forma similar, se supuso que habría una junta directiva conformada por miembros de ambas compañías en una proporción 50-50, y BankAmerica acordó designar cuatro altos gerentes de Security Pacific para el nuevo equipo de alta gerencia.

Sin embargo, después de la fusión las cosas no funcionaron como se esperaba. BankAmerica había planeado la fusión en forma precipitada, sin investigar los detalles acerca de la condición financiera general de Security Pacific. Después de la fusión, los gerentes de BankAmerica comenzaron a descubrir grandes deficiencias en la forma

como los gerentes de Security Pacific hacían préstamos y realizaban negocios, y por esta razón la compañía había generado una pérdida superior a los US\$300 millones, con posteriores sumas igualmente considerables. El equipo de alta gerencia de BankAmerica menospreció y ridiculizó su forma de desarrollar operaciones. Responsabilizaron a la cultura de Security Pacific por una gran parte del problema, puesto que era descentralizada y de "rueda libre", donde los altos gerentes prestaban grandes sumas de dinero a clientes por sus vínculos personales. Por el contrario, BankAmerica había desarrollado un estilo de toma de decisiones conservador y centralizado y restringía la autonomía de los gerentes de nivel inferior; los préstamos se realizaban con base en los criterios de toda la compañía examinados por la alta gerencia.

Al considerar que su cultura era la que debía desarrollarse en la nueva organización, los gerentes de BankAmerica comenzaron a utilizar su poder como la parte predominante en la fusión para despojar de la autoridad a los gerentes de Security Pacific y asumir el control de las riendas de la nueva organización. En menos de dos semanas después de la fusión, Smith se halló sin autoridad para la toma de todas las decisiones importantes, la cual se le transfirió a Rosemberg y su equipo de alta gerencia. En forma similar, siempre que los altos gerentes de BankAmerica negociaban con los de Security Pacific sobre las futuras relaciones de tareas y autoridad, utilizaban su poder para reducir la autoridad de los gerentes de Security Pacific y manejarlos desde la organización. Después de pocos meses, casi todos los altos gerentes de Security Pacific habían abandonado la nueva organización, seguidos por miles de gerentes de nivel medio, quienes eran considerados por los gerentes de BankAmerica personas no confiables para mantener los estándares de la nueva cultura de la compañía y la forma de realizar negocios. Claramente, los altos gerentes de BankAmerica utilizaron su poder para resolver el problema de superposición de las relaciones de autoridad y destruir la cultura descentralizada de Security Pacific.

**Escasez de recursos** La competencia sobre la escasez de recursos también genera conflictos. Este tipo de divergencia con mucha frecuencia ocurre entre las divisiones y entre éstas y la gerencia corporativa sobre la asignación de capital; sin embargo, las luchas por el presupuesto entre las funciones también pueden ser fieras cuando los recursos son escasos. Como se analizó en otros capítulos, las divisiones se resisten a los intentos de transferir sus utilidades a otras y pueden distorsionar la información con el fin de retener sus recursos. Otros grupos de interés organizacionales también se preocupan por la forma como la compañía apropia los escasos recursos. Por ejemplo, los accionistas prestan atención a la magnitud de los dividendos, y los sindicatos y empleados desean maximizar sus salarios y prestaciones laborales.

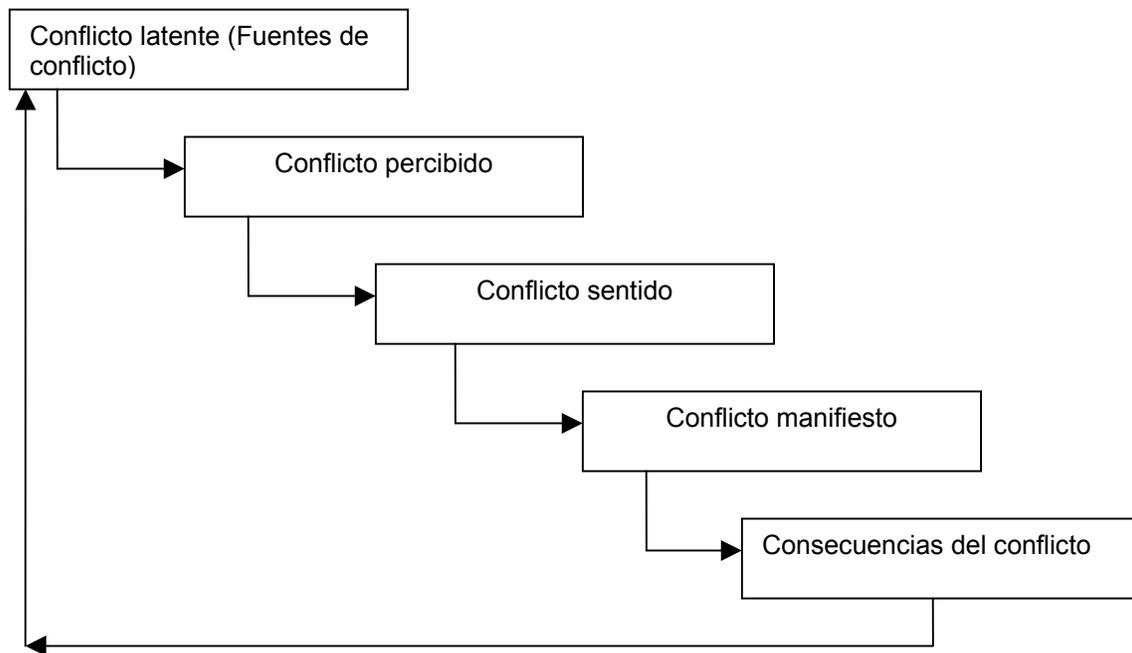
Dadas las numerosas fuentes potenciales de conflicto en la organización, la discrepancia de uno u otro tipo siempre está presente en la toma de decisiones estratégicas. Es necesario analizar cómo funciona un proceso típico de conflicto en la organización y si existen parámetros que los gerentes corporativos puedan utilizar para tratar de dirigir la divergencia y convertir su potencial de destrucción en un buen uso estratégico. Un modelo desarrollado por Lou R. Pondy ayuda a mostrar cómo opera el proceso de conflicto en las organizaciones. En la próxima sección se analizará este tema.

## **El proceso de conflicto organizacional**

El conflicto es bastante difícil de manejar en forma estratégica puesto que usualmente es inesperado. Las fuentes de discrepancias analizadas a menudo son inherentes al modo de operación de una compañía. La primera etapa en el proceso de conflicto, entonces, es el conflicto latente: conflicto potencial que puede estallar cuando surgen las condiciones apropiadas. (Las etapas en el proceso de conflicto aparecen en la figura 21).

Los conflictos latentes con frecuencia se activan por cambios en la estrategia o estructura de una organización que afectan las relaciones entre las funciones o divisiones. Por ejemplo, si una compañía ha seguido una estrategia dominante de productos, utilizando una estructura funcional para su implementación, podría ampliar su variedad de productos. Con el fin de superar problemas de coordinar una variedad de servicios especializados sobre muchos productos, la empresa puede adoptar una estructura por productos. La nueva estructura cambia las relaciones de tareas entre los gerentes de productos, y esta circunstancia a su vez cambia el estatus relativo y las áreas de autoridad de los diferentes gerentes funcionales y de productos. Es probable que surjan conflictos entre gerentes funcionales y de producto o entre los mismos gerentes de producto.

Figura 21 Etapas en el proceso



Puesto que cada cambio en la estrategia y estructura de una compañía altera el contexto organizacional, el conflicto fácilmente puede darse a menos que la situación se maneje con prudencia para evitarlo. No obstante, eludir no siempre es posible, y en consecuencia la etapa latente del proceso del conflicto rápidamente lleva a la siguiente: conflicto percibido.

El conflicto percibido significa que los gerentes se conscientizan de las discrepancias. Después de un cambio en la estrategia y estructura, los gerentes descubren que las acciones de otra función o grupo están obstruyendo las operaciones de su grupo. Ellos reaccionan a la situación, y de la etapa percibida, pasan rápidamente a la etapa del conflicto sentido. En esta parte, los gerentes comienzan a personalizar el conflicto. Las opiniones se polarizan, cuando una función o división comienza a culpar a las demás por causar divergencias. Producción podrían culpar de ineficiente a ventas por el descenso en los pedidos, en tanto que ventas podría culpar a producción por un descenso en la calidad de los productos. Por lo general, existe una notable falta de cooperación en esta etapa, y la integración entre las funciones o divisiones se resquebraja a medida que los grupos comienzan a polarizarse y desarrollar una mentalidad "nosotros versus ellos". Si no se maneja, esta etapa en el proceso del conflicto puede llevar rápidamente a la siguiente: conflicto manifiesto.

En este punto se revela el conflicto entre las funciones o divisiones, y cada grupo lucha por impedir el logro de metas de la otra parte. Los grupos rivalizan para proteger sus propios intereses y bloquear los de los demás. El conflicto manifiesto puede tomar muchas formas. La más obvia es una agresión abierta

entre altos gerentes puesto que comienzan a culpar a las demás áreas o divisiones de ocasionar el problema. Otras formas de conflicto manifiesto consisten en batallas de transferencia de precios y acumulación de conocimiento. La información difamatoria sobre otras divisiones probablemente también circule en esta etapa del proceso de conflicto. Estas acciones son mucho más perjudiciales que la manipulación política ya que las divisiones no sólo tratan de promover sus intereses, sino también intentan perjudicar el desempeño de otras. Como resultado, la firma no puede lograr ningún beneficio por la programación de transferencia de recursos o por el desarrollo de sinergias entre divisiones.

A nivel funcional, los efectos del conflicto pueden ser igualmente devastadores. Una compañía no puede seguir una estrategia de bajo costo si sus funciones están compitiendo. Si ventas no hace intentos por mantener informada a fabricación sobre las exigencias del cliente, fabricación no puede maximizar la extensión de los tiempos de producción. Igualmente, una empresa no puede diferenciar en forma exitosa si marketing no le informa a investigación y desarrollo sobre los cambios registrados en las preferencias del consumidor, o si la ingeniería de productos e investigación y desarrollo compiten sobre las especificaciones de productos. Las firmas han experimentado cada uno de estos conflictos en una época u otra y han sufrido una pérdida en el desempeño y la ventaja competitiva debido a estas discrepancias.

El conflicto manifiesto también es común en los equipos de alta gerencia, donde los gerentes luchan por la promoción a altos cargos o por recursos para incrementar su estatus y prestigio en la organización. En el caso inicial se vio cómo los altos gerentes de Merck, quienes buscaban proteger sus propios intereses, conspiraron para relevar a Richard Markham de su función de presidente. El conflicto manifiesto también es común cuando una familia controla una corporación, como la lucha en el Dart Group, descrita en la estrategia en acción 18.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 18

### **Padre e hijo trabajan de igual a igual**

Dart Group, con US\$1,300 millones, que posee grandes cantidades de acciones en Crown, la tercera compañía comercializadora de libros más grande de la nación, y Track Auto, cadena de descuento de autopartes, se encuentra bajo la dirección del heptagenario Herbert Haft. Como presidente de junta directiva, Haft, que ganó reputación de comprador corporativo desde sus intentos por adquirir Safeway and Eckerd Corp., mantiene estricto control sobre su compañía y se conoce por su estilo administrativo centralizado". En 1977, su hijo Robert Haft se le unió como gerente en el Dart Group después de egresar del Harvard Business School; llegó a ser presidente de junta directiva de Crown Books, una división de Dart, y

heredero aparente del cargo de su padre en el Dart Group.

Sin embargo, en 1993, cansado de esperar que su padre se retirara y le diera las riendas del poder, Robert Haft intentó un golpe para sacarlo de la dirección. Con el apoyo de su madre y hermana, tramó un plan para suceder a su padre. Cuando éste lo descubrió, inmediatamente tomó medidas para tratar de reducir el poder que había ganado su hijo en la corporación y consolidar su propia posición. Comenzó por relevar a Robert Haft de sus deberes en Crown Books, y luego lo despidió después de que se hicieron manifiestos los detalles de su complot y el grado de involucramiento de otros miembros de la familia.

Aparentemente, Robert Haft recibiría con beneplácito una reconciliación, pues manifestaba que su "corazón siempre está abierto para mi padre ". Sin embargo, parece que Herbert Haft no desea perder su poder y entregar el control de la corporación que fundó. Cuando un rey muere, su poder se transfiere; parece que Herbert Haft desea morir en la silla de mando y siente que el lugar de su obediente hijo debe ser a sus pies.

Los efectos a largo plazo del conflicto manifiesto surgen en la última etapa del proceso de conflicto: *las consecuencias del conflicto*. Supóngase que en una compañía un cambio en la estrategia genera discrepancias sobre la transferencia de precios. Luego, los gerentes divisionales, con ayuda del personal corporativo, solucionan el problema para satisfacción de todos y restablecen las buenas relaciones laborales. Sin embargo, en otra empresa las discrepancias entre las divisiones sobre la transferencia de precios se resuelve sólo mediante la intervención de los gerentes corporativos, quienes imponen una solución a los gerentes divisionales. Un año después, un cambio en el ambiente hace que el sistema de transferencia de fijación de precios ya no sea equitativo para ambas compañías, y deban renegociarse los precios. ¿Cómo reaccionan frente a esta situación las dos compañías? Los gerentes en la organización donde el conflicto se resuelve en forma amigable dirigirán esta nueva ronda de negociaciones con una actitud cooperativa y no hostil. No obstante, en la empresa donde las divisiones nunca establecen un acuerdo real, es probable que surja una nueva ronda de divergencias intensas, con una inevitable decadencia en el desempeño organizacional.

La consecuencia del conflicto en cada compañía fue diferente puesto que en una se resolvió en forma exitosa pero en la otra no fue así. La repercusión de la discrepancia establece el escenario para su siguiente ronda que evidentemente ocurrirá, hecho inherente a las formas como operan las compañías y debido a que el ambiente se encuentra en constante cambio. La razón para que algunas empresas posean un largo historial de malas relaciones entre las funciones o divisiones consiste en que sus conflictos nunca se han manejado en forma exitosa. En compañías donde los gerentes estratégicos resuelven las

discrepancias, se obtiene una cultura organizacional cohesiva. En estas organizaciones, los gerentes adoptan una actitud cooperativa, no competitiva, cuando se presentan las divergencias. La pregunta que necesita plantearse, entonces, es cómo manejar mejor el proceso de conflicto en forma estratégica para evitar sus efectos nocivos y realizar cambios en la estrategia y estructura suave como sea posible.

## **Manejo del conflicto en forma estratégica**

Dada la forma como opera el proceso de conflicto, la meta de los gerentes estratégicos debe ser intervenir tan pronto como sea posible de tal modo que la discrepancia no alcance la etapa sentida y particularmente la etapa manifiesta. En la etapa manifiesta, el conflicto es difícil de resolver en forma exitosa y hay más probabilidad de que genere una etapa de consecuencias negativas. Entonces, ¿en qué punto deben intervenir los gerentes?

Lo ideal es que los gerentes intervengan en la etapa latente y actúen sobre las fuentes del conflicto. La óptima planeación estratégica realizada previamente puede prevenir muchos de los problemas posteriores, y puede facilitar el proceso de cambio. Por ejemplo, cuando los gerentes cambian la estrategia de una compañía, deben considerar sus efectos en las futuras relaciones de grupo. En forma similar, cuando cambian la estructura organizacional, los gerentes estratégicos deben anticiparse a sus efectos en las relaciones funcionales y divisionales. Muchas grandes organizaciones sí actúan en esta forma y requieren que las consecuencias potenciales de las modificaciones en la estrategia y estructura de la organización se incluyan en el proceso de planeación estratégica con el fin de prevenir el conflicto posterior.

No obstante, a menudo es imposible prever la propagación de los cambios en la estrategia. Las organizaciones son complejas, y pueden suceder muchos acontecimientos inesperados cuando los gerentes implementan un cambio. En consecuencia, los gerentes no siempre pueden intervenir en la etapa latente para anticiparse al conflicto. Así, los cambios en la estrategia o estructura pueden llevar al fracaso, como ocurrió con Apple Computer cuando se proyectó a una estructura divisional o cuando la cámara instantánea de Eastman Kodak demostró ser un desastre financiero.

Con frecuencia, la intervención es posible sólo entre la etapa sentida y la manifiesta. En el punto medio es donde los gerentes pueden tener la mejor oportunidad de solucionar el problema. Los gerentes pueden adoptar varias soluciones o estrategias para la solución del conflicto; éstas se analizarán posteriormente.

## **Estrategias de solución de conflictos**

**Uso de la autoridad** Como se analizó anteriormente, la integración entre las funciones y divisiones constituye un importante problema puesto que tienen igual autoridad y por tanto no pueden controlarse entre sí. Cuando las áreas no pueden resolver sus dificultades, a menudo las transfieren a los gerentes corporativos o al CEO, quienes tienen la autoridad de imponer una solución entre las partes. En general, existen dos formas de utilizar la autoridad para manejar conflictos. En primer lugar, el CEO o los gerentes corporativos pueden desempeñar el papel de árbitros e imponer una solución a las partes en disputa. En segunda instancia, pueden actuar como mediadores y tratar de enfrentar la situación de tal modo que las partes en conflicto puedan hallar sus propias soluciones. La investigación muestra que el último enfoque funciona mejor puesto que conduce a un buen resultado del conflicto.

**Cambio de las relaciones de tareas** En este enfoque, el objetivo consiste en cambiar la interdependencia entre las funciones o divisiones de tal manera que se elimine la fuente de la discrepancia. Las relaciones de tareas se pueden alterar en dos formas: en primer lugar, los gerentes estratégicos pueden reducir el grado de dependencia entre las partes. Por ejemplo, pueden desarrollar una estructura en la cual sea más fácil lograr la integración entre grupos. Así, un cambio de estructura funcional o divisional puede reducir el potencial de discrepancias.

En forma alternativa, el conflicto puede surgir debido a que no se adoptan correctos mecanismos integradores para manejar la interdependencia de tareas. En este caso, manejar las discrepancias significa incrementar la integración entre las divisiones y funciones. En compañías de alta tecnología, donde las áreas son muy interdependientes en cuanto a las tareas, los gerentes pueden utilizar una estructura matricial para proporcionar la integración necesaria que resuelva el conflicto. En una estructura divisional, los gerentes pueden utilizar papeles integradores y establecer departamentos de integración para posibilitar que las divisiones determinen precios y transfieran recursos. En Hewlett-Packard, el staff corporativo creó tres comités integradores para posibilitar que las divisiones compartan recursos y así reduzcan el conflicto sobre el desarrollo de productos. La integración incrementada previene discrepancias. Los gerentes también utilizan la estructura a través del proceso de implementación de estrategias para resolver estas situaciones.

**Cambio de los controles** El conflicto también puede manejarse al modificar los sistemas de control y de evaluación en la organización. Por ejemplo, en algunas organizaciones se pueden desarrollar metas conjuntas entre las funciones y divisiones y crear sistemas de remuneración basados en el logro de estas metas; por ejemplo, cuando ventas y producción son retribuidas en conjunto con base en la cantidad de ingreso generado. En forma similar, los sistemas de evaluación corporativa pueden crearse para medir el grado hasta el cual las divisiones cooperan entre sí. Anteriormente se analizó cómo TRW intentó

desarrollar tales sistemas de evaluación de tal modo que las divisiones pudieran compartir información y conocimiento mientras se remuneraban apropiadamente por sus resultados. Finalmente, hasta cierto grado, el conflicto es el resultado de que los gerentes en una función no valoren la posición de quienes se encuentran en otra. Con el fin de proporcionar a los gerentes una amplia perspectiva y superar las diferencias en las orientaciones de subunidades, ellos se pueden rotar entre las divisiones y asumir tareas a nivel corporativo para conocer los problemas que enfrentan los gerentes en cualquier parte de la compañía.

## **Resumen: conflicto organizacional**

El conflicto es un fenómeno organizacional siempre presente, que se debe manejar si la firma desea lograr sus objetivos. El proceso total de selección de estructura-estrategia crea el potencial para la discrepancia, y en un ambiente de rápido cambio este tipo de situaciones cada vez es más probable. Parte del trabajo del gerente estratégico es desarrollar las capacidades personales necesarias para resolver los problemas de conflictos. Estas capacidades implican la habilidad de analizar el contexto organizacional, establecer la fuente del problema y manejar a los gerentes que se encuentran en discrepancia de tal manera que el cambio organizacional pueda implementarse en forma exitosa.

## **IMPLEMENTAR EL CAMBIO ESTRATÉGICO: PASOS EN EL PROCESO DE CAMBIO**

En la corporación moderna, el cambio, no la estabilidad, es el factor predominante de la actualidad. Los rápidos cambios registrados en la tecnología, el ambiente competitivo y las exigencias del cliente han incrementado la tasa a la cual las compañías deben alterar sus estrategias para sobrevivir en el mercado". En consecuencia, las empresas deben pasar por rápidas reorganizaciones estructurales a medida que crecen sus estructuras. Por ejemplo, E. F. Hutton estima que más de la mitad de las principales 800 corporaciones han sido sometidas a importantes reestructuraciones en los últimos años. En esta sección se analizarán los problemas asociados al manejo de tales cambios en la estrategia y estructura.

La gerencia del cambio estratégico implica una serie de pasos distintos que los gerentes deben seguir si se desea que el proceso de cambio tenga éxito. Estos pasos aparecen en la figura 22

### **Determinación de la necesidad del cambio**

El primer paso en el proceso de cambio implica que los gerentes estratégicos determinen su necesidad. Algunas veces éste es obvio, por ejemplo cuando las divisiones luchan o los competidores introducen un producto que claramente es superior a cualquier otro que la compañía tenga en el mercado. Sin embargo, muy a menudo, los gerentes tienen problemas al determinar que algo no

está bien en la organización. Los problemas se pueden desarrollar gradualmente, y el desempeño organizacional puede reducirse durante varios años antes de que la situación se manifieste. Por ejemplo, en CBS la rentabilidad cayó, pero debido a que las acciones en la bolsa eran respetables, la caída causó poca conmoción. No obstante, después de un tiempo los inversionistas se dieron cuenta de que las acciones habían sido subestimadas y que CBS podría llegar a desempeñarse mejor. En otras palabras, los inversionistas externos se dieron cuenta antes que la gerencia de la necesidad de implementar un cambio.

Así, el primer paso en el proceso de cambio ocurre cuando los gerentes estratégicos de una compañía, u otros que se encuentren en posición de emprender una acción, reconocen que existe una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real de la empresa <sup>37</sup>. Al utilizar mediciones como la baja en el precio de las acciones o la participación en el mercado como indicadores de que es necesario el cambio, los gerentes pueden comenzar a buscar la fuente del problema. Para descubrirla, realizan un análisis DOFA. En primer lugar, examinan las fortalezas y debilidades de la firma. Por ejemplo, la gerencia realiza una auditoría estratégica de las funciones y divisiones y observa su contribución a la rentabilidad con el paso del tiempo. Quizá algunas divisiones ya no son rentables relativamente puesto que el ritmo de innovación se ha aletargado sin que la gerencia se conscientice de esta situación. La gerencia también analiza el nivel de diferenciación e integración de la organización para asegurarse qué es apropiado para su estrategia. Quizá una compañía no tiene los mecanismos integradores establecidos para lograr beneficios a partir de la sinergia. Entonces, la gerencia examina las oportunidades y amenazas ambientales que podrían explicar el problema. Por ejemplo, la compañía puede pasar por una intensa competencia de productos sustitutos, puede experimentar cambios en los gustos del consumidor o en la tecnología sin conscientizarse de la existencia de este tipo de circunstancias.

Una vez identificada la fuente del problema, la gerencia debe determinar el estado futuro ideal de la compañía; es decir, cómo debe cambiar su estrategia y estructura. Una empresa puede decidir, como CBS, disminuir sus costos al simplificar su operación; o en el caso de Merck o General Motors, puede incrementar su presupuesto de investigación y desarrollo o diversificar en nuevos productos con el fin de incrementar su futura rentabilidad. Esencialmente, los gerentes estratégicos aplican las herramientas conceptuales descritas en este texto con el propósito de diseñar la mejor estrategia y estructura para maximizar la rentabilidad. Las selecciones que realizan son específicas para cada firma y, como se observó anteriormente, no existe forma que los gerentes puedan determinar su capacidad de ser corregidas por adelantado. La estrategia en acción <sup>19</sup> describe las alternativas que estudió Paul Kazarian para darle un vuelco total a Sunbeam-Oster y determinar su curso futuro.

Figura 22 Etapas en el proceso de cambio

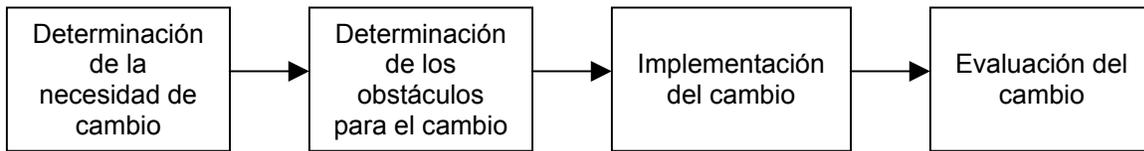
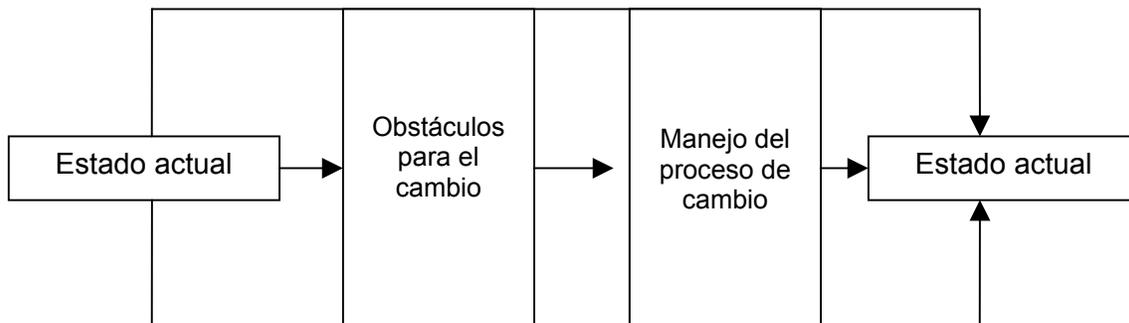


Figura 23 Modelo de cambio



Como lo sugiere la planeación de la estrategia de retorno completo en Sunbeam, el primer paso en ese proceso implica determinar su necesidad, analizar la posición actual de la organización y determinar el estado futuro ideal que los gerentes estratégicos desearían lograr. Este proceso se representa en la figura 23.

### **Determinación de los obstáculos para el cambio**

El segundo paso en el proceso de cambio consiste en determinar sus obstáculos. Los gerentes estratégicos deben analizar los factores que causan inercia organizacional y evitan que la compañía logre su futuro estado ideal. Los obstáculos para el cambio pueden hallarse en cuatro niveles de la organización: corporativo, divisional, funcional e individual.

A nivel corporativo, se deben analizar varios obstáculos potenciales. En primera instancia, cambiar la estrategia o estructura incluso en formas aparentemente triviales puede afectar de manera significativa el comportamiento de la empresa. Por ejemplo, supóngase que para reducir costos la firma decide centralizar todas las actividades divisionales de compras y ventas a nivel corporativo. Tal consolidación podría perjudicar en forma severa la habilidad de cada división para desarrollar una estrategia exclusiva de sus propios mercados individuales. O supóngase que en respuesta a la competencia extranjera de bajo costo, la empresa decide seguir una política de diferenciación. Esta acción cambiaría el equilibrio de poder entre las funciones y generaría politiquero e incluso conflictos puesto que estas áreas comenzarían a luchar para retener su estatus en

la organización. La estructura y estrategia actuales de la compañía son poderosos obstáculos para el cambio. Generan gran inercia, que debe superarse antes de implementar el cambio. Por esta razón, el cambio usualmente es un proceso lento. El tipo de estructura que utiliza una compañía también puede impedir el cambio. Por ejemplo, es mucho más fácil modificar la estrategia si una empresa utiliza una matriz en vez de una estructura funcional, o si está descentralizada en lugar de centralizada, o si posee un mayor nivel de integración en vez de registrar uno bajo. Las estructuras matriciales descentralizadas son más flexibles que las estructuras funcionales muy controladas. Es más fácil cambiar las orientaciones de subunidades, y así existe menor potencial para el conflicto.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 19

### **Vuelco total en Sunbeam-Oster**

En 1990, Sunbeam-Oster Company, Inc., reconocido fabricante de pequeños electrodomésticos, tuvo una pérdida de US\$40 millones; en 1991 obtuvo una utilidad de US\$47 millones. Este vuelco total en los destinos de la compañía se logró a través de las acciones de un hombre, Paul Kazarian, antiguo banquero inversionista que identificó la causa de los problemas y supo qué hacer para resolverlos.

En 1990, Kazarian condujo a un grupo de inversionistas a la adquisición hostil de Sunbeam y pagó US\$660 millones por ésta. Les conyenció de que el deficiente desempeño reciente de la organización se debía a una mala administración de sus recursos y capacidades, y expuso un plan para cambiar la compañía si tenían éxito en la adquisición. Identificó tres problemas importantes: que la firma se encontraba involucrada en demasiadas actividades y segmentos de negocios distintos, muchos de los cuales perdían dinero; que su estructura era ineficiente y generaba altos costos; y que no estaba invirtiendo su dinero en los negocios de mayor utilidad.

En una exposición ante los inversionistas, Kazarian esbozó la forma de transformar a la organización y presentó su visión de Sunbeam para el futuro. Su primera propuesta de transformación consistió en liquidar los negocios que registraban pérdidas e invertir la utilidad en sus principales actividades para generar ventaja competitiva. Por ejemplo, esbozó un plan para invertir capital con el fin de desarrollar nuevos productos en su negocio principal, de pequeños electrodomésticos. En segundo lugar, propuso simplificar los negocios remanentes de la empresa y racionalizar sus estructuras operativas, reduciendo los niveles jerárquicos y de staff corporativo para disminuir costos.

Después de la adquisición, implementó esta nueva estrategia y

transformó la compañía. En 1992, Sunbeam-Oster tenía un valor superior a los US\$1,500 millones; así, Kazarian había logrado generar un valor superior a los US\$1,000 millones. Sin embargo, su éxito en identificar los problemas de la empresa y diseñar una nueva estrategia no se ajustaba a sus capacidades en el manejo de la organización reestructurada. A pesar de los sorprendentes resultados operativos, en enero de 1993 recibió la noticia que la junta directiva no le respaldaba con votos suficientes para permanecer en el cargo. Aunque nadie dudaba de sus habilidades analíticas, aparentemente Kazarian carecía de habilidades interpersonales, y se afirmó que había salido de la compañía por agredir y humillar a gerentes, empleados y proveedores. Su conflictivo estilo administrativo obstaculizaba la habilidad del equipo de alta gerencia para reestructurar la firma y prepararla para un crecimiento futuro. Sin embargo, a pesar de su despido Kazarian no perdió todo. Bajo los términos de su contrato, logró mantener su salario de US\$1,750,000 durante los siguientes cuatro años. Además, mantiene las acciones producto de la adquisición.

Algunas culturas corporativas son más fáciles de transformar que otras. Por ejemplo, el cambio es notoriamente difícil en la cultura militar puesto que todo está consagrado a la obediencia y al seguimiento de órdenes. No obstante, algunas culturas, como en Hewlett-Packard, se basan en valores que enfatizan la flexibilidad o el cambio mismo; son más fáciles de modificar cuando es necesario el cambio. Factores similares operan a nivel divisional. El cambio es difícil en este nivel si las divisiones se encuentran muy interrelacionadas e intercambian recursos, puesto que una transformación en las operaciones de una división afectará a las demás. En consecuencia, es más difícil manejar el cambio si una compañía sigue una estrategia de diversificación relacionada, no una no relacionada. Además, las modificaciones en la estrategia afectan las divisiones en diversas formas, ya que el cambio generalmente favorece los intereses de algunas divisiones con relación a otras. Así, las divisiones pueden adoptar diferentes actitudes hacia el cambio, y algunas no apoyarán las transformaciones en la estrategia que realice la compañía. Las divisiones existentes pueden resistirse al establecimiento de nuevas divisiones de productos pues perderán recursos y disminuirán su estatus en la organización.

Los mismos obstáculos para el cambio existen a nivel funcional. Como las divisiones, las distintas funciones poseen diferentes orientaciones estratégicas y reaccionan en forma distinta a los cambios propuestos por la gerencia. Por ejemplo, en una situación de decadencia, ventas se resistirá a los intentos de reducir sus gastos con el fin de disminuir costos si considera que el problema proviene de la ineficiencia en fabricación. De igual manera, a nivel individual las personas notoriamente se resisten al cambio ya que éste implica incertidumbre, lo cual genera inseguridad y temor a lo desconocido. Puesto que los gerentes son personas, esta resistencia individual refuerza la tendencia de cada área y división a oponerse a las modificaciones que pueden tener efectos inciertos en ellos.

Todos estos obstáculos dificultan el cambio rápido de estrategia o estructura organizacional. Por esta razón, los fabricantes de automóviles norteamericanos emplearon bastante tiempo para responder al reto japonés. Estaban acostumbrados a una situación de predominio completo y habían desarrollado estructuras inflexibles y centralizadas, que inhibieron el hecho de asumir riesgos y reaccionar en forma rápida. Paradójicamente, compañías que experimentan la mayor incertidumbre se convierten en las más capaces para responder a ésta. Cuando estas empresas con frecuencia se han visto forzadas a cambiar, desarrollan la habilidad de manejar la transformación fácilmente 41. Los gerentes estratégicos deben entender estos obstáculos potenciales para el cambio cuando diseñan la nueva estrategia y estructura de una firma. Todos estos factores pueden generar conflictos, que podrían afectar considerablemente la habilidad de una organización para desplazarse a explotar en forma rápida las nuevas oportunidades estratégicas. Los obstáculos al cambio deben reconocerse, y el plan estratégico debe tenerlos en cuenta. Cuanto más amplia y compleja sea la organización, más difícil será implementar el cambio puesto que la inercia probablemente sea más penetrante. La estrategia en acción 20, que narra cómo Michael Walsh superó la inercia en Tenneco, ilustra una forma de superar obstáculos para el cambio en una organización grande y compleja.

## **Implementación del cambio**

Como sugieren las experiencias de Walsh en Tenneco, implementar el cambio (es decir, su introducción y manejo) plantea varias preguntas. Por ejemplo, ¿quiénes deben en realidad llevar a cabo el cambio: los gerentes internos o los consultores externos? Aunque los gerentes internos pueden tener la mayor experiencia o conocimiento sobre las operaciones de la empresa, pueden carecer de perspectiva puesto que en gran medida forman parte de la cultura de la organización. También corren el riesgo de aparecer políticamente motivados y de tener un interés personal en los cambios que recomiendan. Por esta razón, las compañías a menudo acuden a consultores externos, quienes pueden visualizar la situación en forma más objetiva. Sin embargo, los consultores externos deben emplear mucho tiempo aprendiendo sobre la empresa y sus problemas antes de proponer un plan de acción. Por esta razón, muchas firmas como Tenneco e IBM han traído nuevos funcionarios CEO externos como punta de lanza para sus esfuerzos de cambio. En esta forma, las compañías pueden lograr los beneficios tanto de la información interna como del punto de vista externo.

En general, una organización puede adoptar dos enfoques importantes para la transformación: el cambio en línea descendente y el cambio en línea ascendente. Con el cambio en línea descendente, un CEO enérgico como Walsh o un equipo de alta gerencia analiza la manera de transformar la estrategia y la estructura, recomienda un curso de acción y luego comienza rápidamente a implementar el cambio en la organización. El énfasis se hace en la velocidad de respuestas y manejo de los problemas a medida que ocurren. El cambio en línea ascendente es mucho más gradual. La alta gerencia consulta con los gerentes de

todos los niveles en la organización. Luego, con el tiempo, desarrolla un plan detallado para la transformación, con una programación de eventos y etapas por las cuales pasará la compañía. El énfasis en el cambio en línea ascendente se encuentra en participar y mantener a las personas informadas sobre la situación, de manera que se reduzca la incertidumbre.

La ventaja del cambio en línea ascendente consiste en que evita algunos de los obstáculos para el cambio al incluirlos en el plan estratégico. Además, el propósito de la consultoría con los gerentes en todos los niveles consiste en revelar problemas potenciales. La desventaja del cambio en línea ascendente es su lentitud. Por otro lado, en el caso del cambio en línea descendente que es mucho más rápido, los problemas surgirán más adelante y puede ser difícil resolverlos. Los pesados gigantes como Tenneco e IBM a menudo necesitan un cambio en línea descendente pues los gerentes están tan desacostumbrados y amenazados por el cambio que sólo un esfuerzo de reestructuración radical proporciona la oportunidad para superar la inercia organizacional. Las organizaciones que cambian la mayoría de las veces, hallan que transformar es más fácil puesto que la inercia aún no ha surgido.

## **Evaluación del cambio**

El último paso en el proceso de cambio consiste en evaluar los efectos de los cambios en la estrategia y estructura registrados en el desempeño organizacional. Una compañía debe comparar la forma como opera después de implementar el cambio con su previa manera de funcionamiento. Los gerentes utilizan índices como cambios en precios de mercado de las acciones o la participación en el mercado para evaluar los efectos de la transformación en la estrategia. No obstante, es mucho más difícil evaluar los efectos de los cambios en estructura sobre el desempeño de la compañía puesto que son mucho más difíciles de medir. Aunque las empresas pueden medir fácilmente el ingreso aumentado a partir de la incrementada diferenciación de productos, no poseen un medio seguro de evaluar cómo afecta el desempeño un cambio de estructura por productos a una divisional. Sin embargo, los gerentes pueden ser evaluados y con el tiempo puede ser obvio que hayan incrementado la flexibilidad organizacional y la habilidad de la firma para manejar su estrategia. Los gerentes también pueden evaluar si la transformación ha reducido el nivel de politiquero y conflicto y ha fortalecido la cooperación entre las divisiones y funciones.

El cambio organizacional es un proceso complejo y difícil de manejar en forma exitosa por parte de las compañías. La primera dificultad consiste en hacer que los gerentes se den cuenta de su necesidad y admitir que existe un problema. Una vez reconocida la necesidad de la transformación, los gerentes pueden empezar el proceso de recomendar un curso de acción y analizar los obstáculos potenciales para el cambio. Dependiendo de la organización y el alcance del problema que enfrente la firma, es apropiado un cambio en línea ascendente o uno en línea descendente. Sin embargo, en ambos casos es mejor utilizar una

combinación de gerentes internos y consultores externos para implementarlo. Después de su implementación, los gerentes evalúan sus efectos en el desempeño organizacional y luego se repite el proceso completo a medida que la compañía lucha por incrementar su nivel de desempeño. Por esta razón, las organizaciones donde el cambio es un acontecimiento regular, hallan más fácil manejarlo que aquellas donde los gerentes conformistas comienzan un esfuerzo de cambio sólo cuando la compañía ya se encuentra en problemas.

## ESTRATEGIA EN ACCIÓN 20

### **La recesión en Tenneco**

Un gran conglomerado, Tenneco, Inc., opera en negocios como gas natural, construcción de buques, piezas automotrices, químicos y maquinaria agrícola. En 1991, la compañía, con sede en Houston, Texas, ocupó el puesto número 27 en la revista Fortune 500, con ventas superiores a los US\$14,000 millones. Sin embargo, cuando Michael H. Walsh se hizo presidente de Tenneco en 1991, ingresó a una empresa que había experimentado una caída en las ganancias durante años y que anunciaba una pérdida neta de US\$732 millones para ese año. Su misión consistía en darle un vuelco total a Tenneco y reestructurar sus activos.

Walsh estaba acostumbrado al reto de transformar grandes compañías. Exitosamente había transformado totalmente a Union Pacific Corp., gran organización ferroviaria, y ésta se constituyó en la base de su reputación como agente de cambio por la cual la junta directiva de Tenneco lo contrató. Al asumir el intento de reestructuración, suprimir paso consistió en analizar los problemas de la empresa para buscar sus fuentes. Halló serias deficiencias en su estructura y cultura, que le llevaron a un pobre desempeño en las distintas divisiones operativas. Por ejemplo, Case, fabricante de maquinaria agrícola de la empresa, se encontraba en circunstancias financieras bastante deplorables y era uno de los principales contribuyentes del deficiente desempeño corporativo. Con el fin de mantener a flote a Case, la alta gerencia continuamente había desperdiciado las utilidades de químicos y piezas automotrices, divisiones que funcionaban bien.

Como resultado, los gerentes en estas divisiones tenían poca motivación para mejorar el desempeño divisional o cooperar entre sí y compartir recursos y capacidades. Además, con el paso de los años, la alta gerencia no instituyó un riguroso sistema de controles de mercado y de rendimiento con el fin de aplicar' monitoreo y controlar el desempeño divisional. A los gerentes de división se les permitía manejar sus operaciones con poca supervigilancia corporativa; en consecuencia, hicieron inversiones que apoyaban sus intereses pero no los de la corporación. Con el tiempo, con la mínima revisión de sus

actividades, las divisiones se hicieron muy parcas e incompetentes. Como se mencionó, también carecían de incentivos para cooperar y mejorar unidas el desempeño corporativo.

Walsh reconoció que la forma como funcionaba la estructura y la cultura de Tenneco se había convertido en un poderoso obstáculo para el cambio. Se dio cuenta de que para transformar el comportamiento de los gerentes divisionales y superar la inercia, generadora de continuas pérdidas para la compañía, tendría que cambiar las relaciones divisionales corporativas. Comenzó de arriba hacia abajo en la organización al cambiar actitudes y comportamiento de los gerentes. En primer lugar, instituyó un conjunto de controles de rendimiento y aclaró que a estas metas se les aplicaría monitoreo y serían de carácter obligatorio. Luego, creó un sistema de equipos en los que los gerentes de las distintas divisiones se reunirían para criticar el desempeño mutuo. Además, hizo más plana la jerarquía corporativa, eliminando tres niveles de gerentes corporativos con el fin de acercarse más a las divisiones y permitir que los jefes de las divisiones funcionaran como el equipo de alta gerencia de la compañía. Previamente, los gerentes divisionales tendrían que reunirse uno por uno con el CEO. Ahora funcionan como equipo corporativo.

Con este cambio en la estructura, Walsh descentralizó más el control hacia los gerentes divisionales. Sin embargo, al mismo tiempo los hizo más responsables de sus acciones, debido a que el desempeño de cada gerente es más visible para el CEO y para los demás altos gerentes. Como resultado, los altos gerentes tienen más incentivos para mejorar el desempeño corporativo. Estos cambios destruyeron en forma efectiva la inercia que penetraba en la antigua estructura organizacional de la empresa y generaron la evolución de una nueva cultura, donde las metas corporativas, no las divisionales, y los valores guiaron el comportamiento divisional. Walsh ha continuado estos esfuerzos de cambio en todos los niveles de la compañía. Con el propósito de cambiar las actitudes y comportamiento a nivel funcional, ha establecido un sistema de equipos de calidad en cada división de la empresa. En estos equipos interdisciplinarios, se espera que los empleados busquen soluciones para mejorar la calidad y reducir costos, además Walsh con regularidad envía mensajes por medio de videos a los empleados exhortándolos a que busquen nuevas formas de maximizar el desempeño. También dio ejemplo desde la cúpula de la organización al eliminar adornos innecesarios para la alta gerencia como comedores, lujosos yates, jets y automóviles privados.

En toda la compañía, Walsh ha tratado de destruir la antigua cultura de apatía, en la que los gerentes y empleados se contentaban con mantener el statu quo y evitar asumir los problemas de la organización. Hasta el momento, sus esfuerzos para cambiar la

empresa han sido espectacularmente exitosos. Tenneco tuvo una utilidad neta superior a los US\$500 millones en 1993, y los analistas pronostican firmes incrementos en las utilidades para los próximos años por sus esfuerzos de reestructuración. Superar los obstáculos para el cambio en una firma puede constituirse en un proceso bastante difícil, pero como lo sugiere la experiencia en Tenneco, los gerentes, empleados y accionistas pueden obtener grandes utilidades a partir de éste.

En este capítulo se examinó la parte política de la formulación e implementación de estrategias y se analizaron los problemas que pueden surgir en el manejo de los cambios en la estrategia y la estructura. Ahora debe manifestarse que las organizaciones no son sólo sistemas racionales de toma de decisiones donde los gerentes fríamente calculan los rendimientos potenciales de sus inversiones. Las organizaciones son áreas de poder, donde los individuos y grupos luchan por el prestigio y la posesión de escasos recursos. En la búsqueda de intereses, los gerentes compiten y entran en conflicto. La propia naturaleza de la organización hace inevitable esta situación. Los gerentes deben afrontar la política y el conflicto en forma creativa con el fin de lograr beneficios organizacionales a partir de ellos. También tienen que manejar el proceso de cambio organizacional de tal manera que la compañía pueda maximizar su habilidad para explotar el ambiente. Las empresas más exitosas son aquellas donde el cambio se considera una norma y los gerentes buscan constantemente mejorar las fortalezas organizacionales y eliminar las debilidades de tal modo que puedan maximizar la rentabilidad futura. En este capítulo se abordaron los siguientes puntos:

1. La toma de decisiones organizacionales es una combinación de procesos racionales y políticos. La formación de coaliciones, compromisos y negociaciones son partes integrales del proceso de administración estratégica.
2. La política organizacional ocurre debido a que los diversos grupos poseen distintos intereses y diferentes percepciones del medio apropiado para beneficiar sus intereses.
3. Para participar en la política, los gerentes deben tener poder. El poder es la habilidad de una parte para hacer que otra parte actúe en pro de los intereses de la primera.
4. Las fuentes de poder disponibles para los gerentes estratégicos incluyen afrontar la incertidumbre, el centralismo, el control sobre la información, la irremplazabilidad y el control sobre las eventualidades y recursos.
5. La política debe manejarse si la compañía desea obtener beneficios del proceso, y una de las mejores formas de hacerlo consiste en crear un equilibrio de poder en la organización. Un funcionario CEO fuerte o una estructura bien diseñada puede crear equilibrio de poder.
6. El conflicto organizacional existe cuando las divisiones, funciones o individuos van más allá de la competencia y luchan por obstaculizar las metas de los demás. El conflicto puede definirse como una situación que

ocurre cuando el comportamiento dirigido hacia las metas de un grupo bloquea el comportamiento proyectado a las metas de otro.

7. Que el conflicto sea positivo o negativo para la organización depende de la forma como se maneja. En general, las discrepancias son útiles para exponer las debilidades organizacionales, pero debe manejarse en forma rápida antes de que se salga de las manos.
8. El conflicto es inherente a la naturaleza del diseño de una organización. Las fuentes de conflicto incluyen diferenciación, relaciones de tareas y escasez de recursos.
9. El conflicto puede considerarse un proceso con una serie de etapas. Estas etapas son conflicto latente, conflicto percibido, conflicto sentido, conflicto manifiesto y consecuencias del conflicto.
10. El cambio organizacional es el proceso por el cual las compañías alteran su estrategia y estructura para mejorar el desempeño.
11. El cambio organizacional se maneja a través de una serie de etapas. En primer lugar, debe reconocerse la necesidad del cambio, y la compañía debe decidir su futuro estado ideal. Luego, los obstáculos para la transformación deben analizarse e incluirse en un plan para dicho cambio e implementarse. Finalmente, el proceso de cambio debe evaluarse para valorar sus efectos en el desempeño organizacional.
12. Las organizaciones que funcionan bien constantemente son conscientes de la necesidad de aplicar monitoreo a su desempeño, e institucionalizan las modificaciones de tal modo que pueden realinear sus estructuras para ajustarse al ambiente competitivo.