

**PARTE CUATRO.
EL SISTEMA
ORGANIZACIONAL**

CAPÍTULO 14

Los dueños de Boston Chicken crearon una estructura plana, descentralizada, con base en el poder de la información. Los gerentes regionales utilizan software de redes para colaborar en proyectos de equipo como el cambio de menús, la planeación y expansión de restaurantes y el manejo de las quejas de los clientes.

LOS FUNDAMENTOS DE. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

¿Qué es la estructura organizacional?

Los diseños organizacionales más comunes

Nuevas opciones de diseño

¿Por qué son diferentes las estructuras?

Los diseños organizacionales y el comportamiento de los empleados

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- 1 Identificar los seis elementos clave que definen la estructura de una organización.**
- 2 Describir una estructura sencilla.**
- 3 Explicar las características de la burocracia.**
- 4 Describir una organización matricial.**
- 5 Explicar las características de una organización “virtual”.**
- 6 Resumir las razones por las que los administradores desean crear organizaciones sin fronteras.**
- 7 Listar los factores que favorecen a diferentes estructuras organizacionales.**
- 8 Explicar las implicaciones de diferentes diseños organizacionales en el comportamiento.**

La elocuencia de la lección del dinosaurio es que si bien es bueno un cierto tamaño grande, un exceso de tamaño no necesariamente es mejor.

E.A. JOHNSTON

Por su tamaño, Oticon A/S es el fabricante número tres del mundo de aparatos para la sordera.¹ En 1987, de acuerdo con el director administrativo de la empresa danesa, Lars Kolind, Oticon también era una de las compañías más conservadoras y aristócratas en el mundo. “Teníamos las paredes forradas con paneles de madera dura, Jaguares en el garaje y la más pronunciada y alta de las estructuras jerárquicas”, dice Kolind. Pero este conservadurismo y rigidez estructural estaban contribuyendo a la desaparición de la compañía. Sólo en 1987, Oticon perdió 40 millones de coronas danesas.

Los competidores de Oticon eran grandes y agresivos, como observó un ejecutivo: “Para nosotros, sería difícil desarrollar mejores chips para el procesamiento digital de sonidos que Sony, pero teníamos que tratar de hacer algo mejor.” La administración decidió que “algo mejor” sería el desarrollo de una estructura organizacional singular que le diera a Oticon la flexibilidad de la que carecían sus competidores. Entre los cambios que se implantaron estuvieron un rediseño de los puestos, la eliminación de departamentos y la creación de espacios flexibles de trabajo.

Hoy en día, las personas que trabajan en Oticon ya no tienen un solo puesto. Tienen un conjunto constantemente cambiante de puestos que ellos mismos escogen. Por ejemplo, un ingeniero puede tener un trabajo cuya función primordial sea el diseño de nuevos circuitos integrados, pero también podría participar en la realización de un estudio de mercado o en la preparación del boletín de la empresa. En la actualidad, la compañía se beneficia del uso a tiempo parcial de muchas habilidades que no estaban disponibles con la estructura anterior.

La administración de Oticon eliminó todos los departamentos funcionales en la oficina matriz de la organización. Eliminaron todos los títulos y crearon una estructura sin jefes ni administradores. En lugar de departamentos y jefes formales, ahora se tienen equipos

que trabajan para una causa común. Para mantener el caos bajo control, la administración se asegura de que todo el mundo conozca los planes y estrategias de la empresa. con todo el personal unido detrás de una sola visión, la administración afirma que se han incrementado significativamente las probabilidades de que las acciones que se desarrollen de manera independiente, se ajusten y apoyen unas con otras.

El esquema físico de las oficinas de Oticon ha sido remodelado casi en su totalidad. Ahora todos tienen la misma cantidad exacta de espacio y nadie tiene un escritorio fijo. Todos tienen una estación portátil de trabajo —un gabinete bajo de archivo con un cajón de escritorio sobre ruedas—. Para trabajos conjuntos, un equipo de proyectos escoge varias mesas adyacentes y cada miembro del equipo rueda su estación de trabajo hasta una de las mesas, que entonces se convierte en el “escritorio” de esa persona. En cada mesa ya está una computadora que le permite a cualquier persona que se haya comprometido a participar, tener acceso a los archivos personales, correo electrónico y bases de datos de la compañía. Y puesto que todo el mundo tiene teléfono portátil, se puede localizar a las personas independientemente del sitio en que se encuentren.

Hay barras para café en toda la matriz de Oticon, con mostradores “para reuniones de pie” (véase la fotografía de la página 549), porque, de acuerdo con un alto ejecutivo, “la gente piensa y trabaja mejor, con mayor rapidez y más flexibilidad cuando está de pie”.

La nueva estructura proporciona una enorme flexibilidad a Oticon. Por ejemplo, ha significado reducir el tiempo a la mitad de lo que antes se requería para llevar un nuevo producto al mercado. Las ventas crecieron 13% en 1992 y otro 23% en 1993; mientras tanto, las utilidades implantaron nuevos récords para la industria en 1993 y 1994. Y parece ser que a los empleados les gusta la nueva estructura. A pesar de una reducción de 15% en el personal, las encuestas sobre actitudes indican que la satisfacción de los empleados ha implantado un nuevo récord de altura.

El tema de este capítulo trata de las diferentes estructuras que tienen las organizaciones, y cómo estas estructuras tienen relación con las actitudes y comportamiento de los empleados. Para expresarlo de manera más específica, en las siguientes páginas definiremos los componentes clave que constituyen la estructura organizacional, presentaremos media docena de opciones de diseño estructural entre las que pueden seleccionar los administradores, identificaremos los factores de contingencia que hacen que determinados diseños estructurales sean preferibles en diversas situaciones y concluiremos con la consideración de los efectos de diversos diseños organizacionales sobre el comportamiento de los empleados.

θ ¿Qué es la estructura organizacional?

estructura organizacional

Forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

Una **estructura organizacional** define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Por ejemplo, Oticon cambió su estructura de una en que los empleados desarrollaban tareas especializadas y limitadas en departamentos separados, bajo la dirección directa de un gerente departamental, a otra estructura basada en equipos, que suprimió los departamentos

funcionales y los gerentes.

Tabla 14-1 Seis preguntas clave que los administradores necesitan responder al diseñar su estructura organizacional propia

La pregunta clave	La respuesta la proporciona
1. ¿Hasta qué grado están las tareas subdivididos en puestos separados?	Especialización del trabajo
2. ¿Sobre qué base se agruparán los puestos?	Departamentalización
3. ¿A quiénes reportan los individuos y los grupos?	Cadena de mando
4. ¿Cuántos individuos puede dirigir un administrador con eficiencia y eficacia?	Tramo de control
5. ¿Dónde está la autoridad para la toma de decisiones?	Centralización y descentralización
6. ¿Hasta qué grado habrá reglas y reglamentos para dirigir a empleados y administradores?	Formalización

Los administradores necesitan concentrarse en seis elementos clave cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización.² La tabla 14-1 presenta cada uno de estos elementos como respuestas a una importante pregunta estructural. Las siguientes secciones describen estos seis elementos de la estructura.

Especialización del trabajo

A principios de este siglo, Henry Ford se hizo rico y famoso al fabricar automóviles en una línea de ensamble. A cada obrero de Ford se le asignaba una tarea repetitiva específica. Por ejemplo, una persona colocaba sólo la rueda delantera derecha y otro trabajador instalaba la puerta delantera derecha. Al separar los trabajos en pequeñas tareas estandarizadas, que se podían desarrollar una y otra vez, Ford pudo fabricar automóviles a razón de uno cada diez segundos, al mismo tiempo que utilizaba obreros que tenían habilidades bastante limitadas.

Ford demostró que se puede desarrollar el trabajo de manera más eficaz si se permite que se especialicen los trabajadores. En la actualidad utilizamos el término **especialización del trabajo**, o *división de la mano de obra*, para describir el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización.

especialización del trabajo

Grado en el que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados.

La esencia de la especialización en el trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos. En esencia, los individuos se especializan en desarrollar parte de una actividad, en lugar de realizar toda la actividad.

Para fines de los años 40, la mayoría de las labores de producción en los países industrializados se estaban efectuando con una gran especialización en el trabajo. Los administradores vieron que ésta era una forma de utilizar de la manera más eficiente las habilidades de sus empleados. En la mayoría de las organizaciones, algunas tareas requieren de habilidades muy desarrolladas; otras las puede realizar personal no calificado. Si todos los trabajadores estuvieran ocupados, digamos, en cada paso del proceso de fabricación de una organización, todos tendrían necesidad de contar con las habilidades necesarias para desarrollar los puestos más exigentes, así como los menos exigentes. Como resultado, con excepción del tiempo en que estuvieran desempeñando las tareas más complejas o que requieren

Figura 14-1
Economías y deseconomías de la especialización en el trabajo



equipo que se han utilizado en un paso anterior en el proceso de trabajo y en estar listos para el siguiente paso. De igual importancia es que la capacitación para la especialización es más eficaz desde la perspectiva de la organización. Es más fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores para que realicen tareas específicas y repetitivas. Esto es especialmente cierto en operaciones muy avanzadas y complejas. Por ejemplo, ¿podría Cesna fabricar un avión jet Citation al año si una sola persona tuviera que construir todo el avión? Por último, la especialización en el trabajo aumenta la eficacia y la productividad al estimular el desarrollo de inventos y maquinarias especiales.

Durante gran parte de la primera mitad de este siglo, los administradores veían la especialización del trabajo como una fuente ininterrumpida de una mayor productividad. Y tal vez tuvieran razón. Puesto que la especialización no se practicaba ampliamente, su introducción casi siempre generaba una mayor productividad. Pero para los años 60 había cada vez mayores evidencias de que se puede abusar de una cosa buena. Se había llegado al punto en algunos puestos en que las deseconomías humanas generadas por la especialización — como aburrimiento, fatiga, tensión, baja productividad, mala calidad, ausentismo y alta rotación de personal — contrarrestaban sus ventajas económicas (véase la figura 14-1). En tales casos, se puede incrementar la productividad ampliando, en lugar de reducir, el campo de acción de las actividades del puesto. Además, diversas compañías encontraron que, al proporcionar a los trabajadores la oportunidad de realizar una diversidad de actividades, permitirles que llevaran a cabo un trabajo en su totalidad y al colocarlos en equipos con habilidades intercambiables, con frecuencia alcanzaban una producción considerablemente más alta al mismo tiempo que una mayor satisfacción como empleados.

La mayoría de los administradores no consideran hoy en día que la especialización sea un concepto obsoleto, pero tampoco lo ven como una fuente inagotable de mayor productividad. Más bien, reconocen las economías que proporciona en determinados tipos de puesto y también los problemas que crea cuando se le lleva demasiado lejos. Por ejemplo, el lector encontrará que McDonald's utiliza una alta especialización en el trabajo para elaborar y vender hamburguesas y productos fritos con gran eficacia, y lo mismo sucede entre los especialistas médicos en la mayoría de las organizaciones de conservación de la salud. Sin embargo, empresas como Oticon A/S y Saturn Corporation han tenido éxito al ampliar el campo de acción de los puestos y al reducir la especialización.

Departamentalización

departamentalización

Base de acuerdo con la cual se agrupan los puestos.

Una vez que el lector ha dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La base que se utiliza para agrupar los puestos se llama **departamentalización**.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por medio de las *funciones* que se desempeñan. Un administrador industrial puede organizar su plantilla de personal separando a los especialistas de ingeniería, contabilidad, producción, personal y compras en departamentos comunes. Desde luego, se puede utilizar la departamentalización por función en todo tipo de organizaciones. Las funciones cambian sólo para reflejar los objetivos y actividades de la organización. Un hospital puede tener departamentos dedicados a la investigación, atención de pacientes, contabilidad, y así sucesivamente. Una franquicia de fútbol profesional puede tener departamentos de jugadores, venta de boletos, y viajes y alojamiento. La ventaja principal de este tipo de agrupamiento es la obtención de eficacia al reunir especialistas en la misma área. La departamentalización funcional trata de alcanzar economías de escala al colocar a personas con habilidades y orientaciones comunes en unidades comunes.

Las tareas también se pueden departamentalizar por el tipo de *producto* que produce la organización. Por

de mayores habilidades, los trabajadores estarían laborando por debajo de sus niveles de calificación. Y, puesto que se les paga más a los obreros calificados que a los no calificados, y sus niveles de sueldo tienden a reflejar ese nivel más alto de habilidades, pagar a trabajadores altamente especializados para que realicen tareas fáciles representa un uso ineficaz de los recursos organizacionales.

Los administradores también buscaron otras eficacias que pudieran lograrse por medio de la especialización en el trabajo. La habilidad de los empleados para desarrollar una tarea con éxito aumenta por medio de la repetición. Se requiere menos tiempo en el cambio de tareas, en guardar las herramientas y

ejemplo, en Sun Petroleum Products se coloca a cada una de las tres principales áreas de productos en la corporación (combustibles, lubricantes y ceras y productos químicos) bajo la autoridad de un vicepresidente que es especialista y responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de productos. Por ejemplo, cada uno tiene sus propios grupos de fabricación y mercadotecnia. La ventaja principal de este tipo de agrupamiento es una mayor responsabilidad por el desempeño del producto, puesto que todas las actividades relacionadas con un producto específico quedan bajo la dirección de un solo administrador. Si las actividades de una organización son de servicio en lugar de productos, cada servicio estaría agrupado en forma autónoma. Por ejemplo, un despacho contable podría tener departamentos de impuestos, consultoría administrativa, auditoría, y así sucesivamente. Cada departamento ofrecería una gama común de servicios bajo la dirección de un administrador del producto o del servicio. Otra forma de departamentalizar es seguir el criterio de *geografía* o territorio. Por ejemplo, la función de ventas podría tener regiones occidental, del sur, del medio oeste y oriental. Cada una de estas regiones es, en efecto, un departamento organizado en función de la geografía. Si los clientes de una organización están dispersos en una gran área geográfica, entonces esta forma de departamentalización puede ser valiosa.

EDS Corp., una subsidiaria propiedad de General Motors, coordina y dirige las comunicaciones orales, por video y de datos para más de 7000 clientes en todo el mundo. Los servicios tecnológicos de información que las especialistas de información administrativa proporcionan en el centro administrativo de información de la empresa (que se muestra aquí) aumentan la eficacia y productividad de EDS y sus clientes. La especialización ha ayudado a EDS a evolucionar desde una compañía local de Dallas hasta convertirse en una corporación global.

En una planta de tubería de aluminio de Reynolds Metals en la parte norte de Nueva York, se organiza la producción en cinco departamentos: vaciado, prensado, tubería, acabado e inspección, empaque y embarque. Este es un ejemplo de la departamentalización por *proceso*, porque cada departamento se especializa en una fase específica de la producción de tubería de aluminio. Se vacía el metal en hornos enormes; se envía al departamento de prensado, donde se le da la forma de tubería de aluminio; se transfiere al molino de tubería, donde se le expande en diversos tamaños y formas de tubería; se pasa al de acabado, donde se le corta y limpia; y por último, llega al departamento de inspección, empaque y envío. Puesto que cada proceso requiere diferentes especialidades, este método ofrece una base para la categorización homogénea de actividades.

Se puede utilizar la departamentalización por procesos para la atención tanto de clientes como el procesamiento de productos. Si el lector ha estado alguna vez en una oficina estatal de vehículos de motor con el fin de obtener una licencia de manejo, probablemente haya tenido que pasar por varios departamentos antes de recibir su licencia. En un estado, los solicitantes tienen que pasar por tres etapas, cada una manejada por un departamento separado: (1) validación, por la división de vehículos de motor; (2) procesamiento, por el departamento de licencias; y (3) pagos, por el departamento de tesorería.

Una última categoría de departamentalización es el uso del tipo específico de *clientela* a la que trata de llegar la organización. Por ejemplo, las actividades de ventas en una empresa de venta de papelería se pueden separar en tres departamentos para dar servicio a clientes minoristas, mayoristas y gubernamentales. Un gran bufete jurídico puede segmentar su personal sobre la base de que proporcione servicio a clientes corporativos o individuales. El supuesto subyacente en la departamentalización por clientela es que los clientes de cada departamento tienen una serie común de problemas y necesidades, que se pueden satisfacer mejor si se tienen especialistas para cada tipo de clientela.

El CO en las noticias

La organización en torno a los procesos de trabajo

Compañías como AT&T, Boeing, British Telecommunications, Ericsson, Canadian Imperial Bank of Commerce, Hallmark Cards, Sun Life Assurance of Canada, Xerox y Volvo, están remodelando completamente la forma como conducen los negocios a fin de lograr la productividad, velocidad y satisfacción del cliente que necesitan para poder prosperar. Examinaron cuidadosamente la forma como se lleva a cabo su trabajo, y luego reorganizaron sus corporaciones en

torno a los procesos de trabajo.

En la oficina estadounidense de Sun Life Assurance en Wellesley, Massachusetts, se identificó sólo un proceso: servicio a los clientes. Los grandes clientes de pólizas de seguros de vida de la compañía deseaban tratar con Sun Life con rapidez y eficacia. En respuesta, los representantes de Sun Life han sido reorganizados en equipos de ocho personas capacitadas para expedir todas las solicitudes. Con este nuevo procedimiento, Sun Life ya no irrita a los clientes al cambiar sus llamadas de un especialista a otro.

En Hallmark Cards, los

editores, escritores, artistas y especialistas de producción se reúnen con representantes de fabricación, artes gráficas, ventas y distribución para supervisar todo, desde nuevas ideas hasta la entrega a los clientes. Este trabajo en equipo ha recortado el tiempo de producción para las nuevas versiones de las tarjetas de saludos Hallmark Shoebox Greeting, de nueve meses a tres.

Con base en L. Grant. "New Jewel in the Crown", *U.S. News & World Report* (28 de febrero de 1994). págs. 55-57.

Las grandes organizaciones pueden utilizar todas las formas de departamentalización que hemos descrito. Por ejemplo, una gran empresa japonesa de electrónica organiza cada una de sus divisiones a lo largo de líneas funcionales y a sus unidades industriales en torno a procesos; departamentaliza las ventas para siete regiones geográficas; y divide cada región de ventas en cuatro grupos de clientes. Sin embargo, parece que dos tendencias generales están marcando la pauta en los años 90. En primer lugar, la departamentalización por clientes está creciendo en popularidad. A fin de hacer mejor el seguimiento de las necesidades de los clientes y estar en condiciones de responder mejor a los cambios en esas necesidades, muchas organizaciones han dado mayor énfasis a la departamentalización por clientes. Por ejemplo, Xerox ha eliminado su personal corporativo de mercadotecnia y ha puesto a los especialistas de esta rama en el campo.³ Esto permite que la compañía comprenda mejor quiénes son sus clientes y responda con mayor rapidez a sus demandas. La segunda tendencia es que se está complementando la departamentalización funcional rígida con equipos que cruzan las líneas departamentales tradicionales. Como ya lo describimos en el capítulo 9, a medida que las tareas se vuelven más complejas y se requieren habilidades más diversas para llevarlas a cabo, la administración ha acudido a los equipos transfuncionales.

Cadena de mando

Hace 20 años, el concepto de cadena de mando era la piedra angular en el diseño de las organizaciones. Como usted verá, tiene mucho menos importancia hoy. Pero los administradores contemporáneos todavía deben tomar en cuenta sus implicaciones al decidir cómo estructurar mejor sus organizaciones.

La **cadena de mando** es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quién informa a quién. Contesta preguntas de los empleados como "¿a quién acudo si tengo un problema?" y "¿ante quién soy responsable?"

No se puede analizar la cadena de mando sin incluir la exposición de dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando. La **autoridad** se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada administrador se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. El principio de **unidad de mando** ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de

cadena de mando

Línea de autoridad continua que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo y que define quién reparte a quién.

autoridad

Derechos inherentes a una posición de jefe para dar órdenes y esperar que dichas órdenes sean obedecidos.

unidad de mando

Un subordinado debe tener sólo un jefe ante el cual es directamente responsable.

autoridad. Declara que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

Los tiempos cambian y también los fundamentos del diseño organizacional. Los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando tienen bastante menos relevancia hoy, a causa de los adelantos de la tecnología de la computación y la tendencia hacia la cesión del poder de decidir y actuar a los empleados. El siguiente extracto de un artículo de publicación reciente en *Business Week* ilustra lo diferentes que son las cosas en la actualidad:

Perplejo, un miércoles en la mañana a mediados de marzo, Charles Chaser estudió los informes de los inventarios de los centros de distribución de su compañía. De acuerdo con los impresos de la computadora, las existencias de esmalte para las uñas Rose Awakening Cutex podían cumplir con una oferta de sólo tres días, bastante menos que los inventarios para tres semanas y media que Chesebrough-Pond's Inc. trata de tener disponibles. Pero Chaser sabía que su planta de Jefferson City (Missouri) había embarcado 346 docenas de botellas de esmalte dos días antes. Pensó que Rose Awakening debía estar volando de los anaqueles en las tiendas. De manera que Chaser acudió a su terminal de computación cerca de la línea de producción y dio instrucciones de producir 400 docenas más de botellas para el jueves en la mañana.

Se supone que ésta sería la rutina diaria de un gerente de programación, Pero no es así por el siguiente detalle: Chaser no es tal gerente. Se trata de un trabajador de línea —oficialmente, un “coordinador de línea”—, uno más de los cientos que de manera rutinaria entran en la red de computadoras de la planta para hacer el seguimiento de embarques, programar sus cargas de trabajo y desempeñar funciones que solían ser generalmente asuntos de la administración.⁴

Hoy en día, un empleado de bajo nivel puede tener acceso en segundos a la información que hace 20 años estaba disponible sólo para los administradores superiores. De manera similar, la tecnología de computación permite cada vez más que los empleados en cualquier parte de la organización se comuniquen con otra persona sin tener que ir a través de los canales formales de comunicación. Aún más, los conceptos de autoridad y mantenimiento de la cadena de mando son cada vez menos relevantes al delegarse a los empleados operativos el poder de decidir y actuar para tomar decisiones que antes estaban reservadas a la administración. Si a esto se agrega la popularidad de los equipos autoadministrados y transfuncionales, y la creación de nuevos diseños estructurales que incluyen una multiplicación de jefes, el concepto de unidad de mando pierde aún más relevancia. Por supuesto, muchas organizaciones todavía encuentran que logran su máxima productividad si funcionan con la cadena de mando. Pero parece ser que hay menos de éstas hoy en día.

• Los conceptos de cadena de mando, autoridad y unidad de mando, tienen hoy considerablemente menos relevancia a causa de los adelantos en la tecnología de computación y la tendencia hacia delegar el poder de decidir y actuar a los empleados.

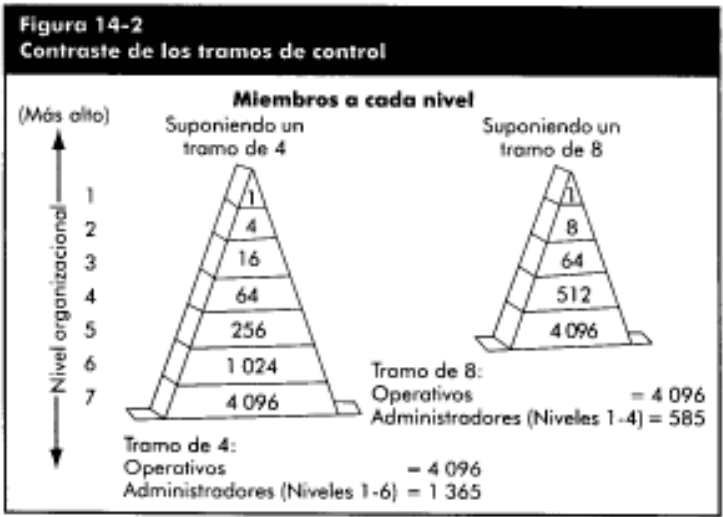
Tramo de control

tramo de control

Número de subordinados que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente.

¿Cuántos subordinados puede dirigir un administrador con eficiencia y eficacia? Es importante esta cuestión de **tramo de control** porque determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización. Si todas las demás cosas son iguales, mientras más amplio o grande sea el tramo de control, más eficaz es la organización. Un ejemplo puede ilustrar la validez de esta afirmación.

Supongamos que tenemos dos organizaciones, cada una con 4 100 empleados de nivel operativo aproximadamente. Como lo muestra la figura 14-2, si una organización tiene un tramo de control uniforme de cuatro y la otra un tramo de ocho, el tramo más amplio significaría dos niveles menos y aproximadamente 800 administradores menos. Si el administrador promedio cobra \$40 000 anuales, ¡el tramo de control más amplio ahorraría \$32 millones por año en sueldos de puestos administrativos! Es obvio que los tramos de control más amplios son más eficaces en términos de costos. Sin embargo, en algún punto los tramos de control más amplios reducen la eficacia. Es decir, cuando el



tramo es demasiado amplio, el desempeño de los empleados sufre porque los supervisores ya no tienen tiempo para proporcionar el liderazgo y apoyo necesarios.

Los tramos de control pequeños tienen sus partidarios. Al mantener el tramo de control reducido a cinco o seis empleados, un administrador puede mantener un control fuerte.⁵ Pero los tramos pequeños tienen tres desventajas principales. En primer lugar, como ya se ha descrito, son caros porque agregan niveles de administración. En segundo lugar, hacen más compleja la comunicación vertical dentro de la organización. Los niveles jerárquicos que se agregan retrasan la toma de decisiones y tienden a aislar a la administración superior. En tercer lugar, los tramos de control pequeños estimulan una supervisión demasiado fuerte y desalientan la autonomía de los empleados.

Owens Corning, fabricante y minorista de suministros para la construcción, está expandiendo el tramo de control de sus gerentes de ventas al equipar a su personal de vendedores con computadoras que proporcionan información actualizada de su compañía, clientes y tendencias del mercado. La información capacita a los vendedores para administrar sus propios territorios y tomar decisiones en el sitio bajo su propia responsabilidad. Charles Causéy (a la izquierda), gerente regional de ventas de los productos de aislamiento de Owens Corning, espera que el sistema de automatización de ventas expanda su tramo de control de nueve vendedores a 15. Un tramo más amplio de control está ayudando a Owens Corning a alcanzar su meta de incrementos la atención que sus representantes de ventas proporcionan a los clientes.

La tendencia en los años recientes ha evolucionado hacia los tramos de control más amplios. Por ejemplo, el tramo de los administradores en compañías como General Electric y Reynolds Metals ha aumentado a 10 o 12 subordinados —el doble de hace 15 años—⁶ Tom Smith, gerente regional de Carboline, Co., supervisa 27 personas. Su contraparte de hace 10 años hubiera supervisado a 12 empleados.⁷

Los más amplios tramos de control son consistentes con los esfuerzos recientes de las compañías para reducir gastos, disminuir los costos indirectos, acelerar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad, acercarse más a los clientes y delegar a los empleados el poder de decidir y actuar. Sin embargo, para cerciorarse de que el desempeño no sufre por estos tramos de control más amplios, las organizaciones han estado invirtiendo fuertemente en la capacitación de los empleados. Los administradores reconocen que pueden manejar tramos más amplios cuando los empleados conocen perfectamente sus puestos o cuando pueden acudir a sus compañeros en caso de que tengan dudas.

Centralización y descentralización

En algunas organizaciones los administradores toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior cumplen simplemente con las instrucciones de la superioridad. En el otro extremo están las organizaciones donde la toma de decisiones se delega en aquellos administradores que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones están altamente centralizadas; las segundas están descentralizadas.

El término **centralización** se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir, el derecho inherente en la posición personal. Suele decirse que si la administración superior toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal de nivel inferior, entonces la organización está centralizada. En contraste, mientras más aportaciones proporciona el personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más **descentralización**.

Una organización que se caracteriza por su centralización es una estructura inherentemente diferente de aquella que está descentralizada. En una organización

centralización

Grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización.

descentralización

La toma de decisiones se delega a empleados de nivel más bajo.

descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

De acuerdo con los esfuerzos recientes de la administración para hacer que las organizaciones sean más flexibles y responsables, existe una marcada tendencia hacia la descentralización en la toma de decisiones. En las grandes compañías, los gerentes de nivel inferior están más cerca de la acción y suelen tener más conocimientos detallados de los problemas que los administradores superiores. Los grandes minoristas, como Sears y JC Penney, han otorgado a sus gerentes de tienda bastante más poder discrecional para seleccionar la mercancía que deben vender. Esto permite que esas tiendas compitan más eficazmente frente a los comerciantes locales. De manera similar, el Bank of Montreal ha agrupado sus 1 164 sucursales canadienses en 236 “comunidades” —es decir, un grupo de sucursales dentro de una área geográfica limitada—. Cada comunidad está dirigida por un gerente de área, que suele trabajar a una distancia de 20 minutos de las otras sucursales. Este gerente de área puede responder con mayor rapidez e inteligencia a los problemas de su comunidad que algunos ejecutivos superiores en Montreal. El presidente del consejo de administración de IBM en Europa, Renato Rivero, ha dividido en forma parecida al continente en unas 200 unidades comerciales autónomas, cada una con su propio plan de utilidades, incentivos para los empleados y orientación hacia los clientes.

De los conceptos a las habilidades

La delegación de autoridad

Sí usted es administrador y desea delegar algo de su autoridad a otra persona, ¿cómo lo llevarla a cabo? Los siguientes puntos resumen los pasos principales que necesita tener en cuenta,

1. *Aclare la asignación.* El lugar donde debe empezar es determinar qué es lo que se va a delegar y a quién. Usted necesita identificar a la persona mejor capacitada para efectuar la tarea, luego determinar si tiene el tiempo y la motivación para realizar el trabajo.

En el caso de que tenga un subordinado dispuesto y capaz, es su responsabilidad proporcionarle información clara sobre lo que se va a delegar, los resultados que espera y cualquier expectativa en tiempo o desempeño que usted tenga.

A menos que exista una necesidad abrumadora de sujetarse a métodos específicos, usted debe delegar sólo los resultados finales. Es decir, obtenga un acuerdo sobre lo que se va a realizar y los resultados finales que se esperan, pero deje que el subordinado decida sobre los medios,

2. *Especifique el alcance de discrecionalidad que tiene el subordinado.* Todo acto de delegación implica restricciones. Usted está delegando autoridad para actuar, pero no una, autoridad *ilimitada*. Lo que se está delegando es la autoridad: para actuar sobre ciertos asuntos y, en relación con esos asuntos, dentro de ciertos parámetros. Usted necesita especificar cuáles son estos parámetros, para que los subordinados sepan en términos precisos cuál es el ámbito de su discrecionalidad.

3. *Permita que participe el subordinado.* Una de las mejores fuentes para determinar cuánta autoridad es necesaria para realizar una tarea es el subordinado que será responsable de la misma. Si usted permite que los empleados participen en la determinación de lo que se delega, la cantidad de autoridad necesaria para desempeñar el trabajo y las normas por las que será juzgado, se incrementa la motivación y satisfacción del empleado y la responsabilidad en el desempeño.

4. *Informe a las otras personas que la delegación ha tenido lugar.* La delegación no debe tener lugar en un vacío. No sólo usted y el subordinado necesitan saber específicamente lo que se ha delegado y cuánta autoridad se ha concedido, sino que se necesita informar también a cualquier otra persona que puede resultar afectada por el hecho de la delegación.

5. *Establezca controles de retroalimentación.* El establecimiento de controles para verificar el progreso del subordinado incrementa la probabilidad de que se identifiquen con prontitud los problemas importantes y de que se termine a tiempo la tarea y con las especificaciones deseadas. Por ejemplo, acuerde un tiempo específico para la terminación de la tarea y luego fije fechas en que el subordinado debe reportar cómo va su avance y cualquier problema importante que haya surgido. Esto puede complementarse con verificaciones periódicas al azar, para cerciorarse de que no se ha abusado de las directrices de autoridad, que se están siguiendo las políticas de la organización y que se satisfacen los procedimientos apropiados.

“Solíamos administrar desde la cima, como un ejército”, dice Rivero. “Ahora, procuramos crear entidades que se impulsan a sí mismas.”⁹

Formalización

La **formalización** se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuándo se debe hacer y cómo se debe hacer. Se espera que los empleados manejen siempre el mismo insumo exactamente en la misma forma, dando por resultado una producción consistente y uniforme. Hay descripciones explícitas de puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que cubren los procesos de trabajo en aquellas organizaciones en que existe una gran formalización. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo. Puesto que la discrecionalidad de un individuo en el puesto está relacionada en proporción inversa a la cantidad de comportamiento programado previamente en ese puesto por la organización, a mayor estandarización menor será la aportación que el empleado integre a la forma como debe efectuarse su trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados se comporten en formas alternativas, sino que incluso elimina la necesidad de que los empleados tomen en cuenta las alternativas.

formalización

Grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados.

El grado de formalización puede variar ampliamente entre las organizaciones y dentro de éstas. Por ejemplo, se sabe que determinados puestos tienen poca formalización. Los vendedores viajeros de libros universitarios —representantes de las editoriales que visitan a los profesores para informarles de las nuevas publicaciones de su compañía— tienen mucha libertad en su puesto. No poseen un discurso estandarizado para la venta, y el alcance de las reglas y procedimientos que gobiernan su comportamiento puede ser sólo el requisito de que entreguen un informe semanal de ventas y algunas sugerencias para resaltar los títulos nuevos. En el otro extremo están los puestos de oficina y de edición en las mismas empresas editoriales, donde se exige que los empleados marquen su entrada en sus instalaciones de trabajo a las 8 a.m., o se les castiga con media hora de sueldo y, una vez en su lugar de trabajo, se les pide que sigan una serie de procedimientos precisos que han sido establecidos por la administración.

θ Los diseños organizacionales más comunes

Ahora pasaremos a describir tres de los diseños organizacionales más comunes que se encuentran en uso: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

La estructura simple

¿Qué tienen en común una pequeña tienda de ventas al menudeo, una empresa electrónica manejada por un empresario de mucho empuje, una nueva oficina de paternidad planeada y una línea aérea que se encuentra en medio de una huelga de pilotos de toda la compañía? Es probable que todas utilicen la **estructura simple**.

Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es que por lo que es. La estructura simple no es elaborada.¹⁰ Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una persona y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general, tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quién está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

estructura simple

Estructura caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en que el administrador y el dueño son una misma persona. Se ilustra este diseño organizacional en la figura 14-3, donde aparece un organigrama de una tienda minorista de ropa para hombres. Jack Gold es el dueño y la administra. Aunque Jack Gold emplea cinco vendedores de tiempo completo, una cajera y personal adicional para fines de semana y días festivos, él lo maneja todo.

El punto fuerte de la estructura simple es su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Un punto débil importante sería la dificultad para mantenerla cuando la organización deja de ser pequeña. A medida que una organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada porque su

Figura 14-3

Una estructura simple (tienda de ropa para hombres de Jack Gold)



poca formalización y alta centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la cima. Conforme aumenta el tamaño, la toma de decisiones suele retrasarse e incluso puede paralizarse cuando el ejecutivo único trata de continuar tomando todas las decisiones. A menudo, esto resulta ser la ruina para muchos comercios pequeños. Cuando una organización comienza a emplear 50 o 100 personas, es muy difícil que el dueño-administrador tome todas las decisiones. Si la estructura no cambia y se hace más elaborada, frecuentemente la empresa pierde impulso y con el tiempo puede fracasar. La otra debilidad de la estructura simple es el riesgo que tiene. Todo depende de una persona. Un infarto al corazón puede destruir literalmente el centro de información y toma de decisiones de la organización.

En estricto sentido, la estructura simple no está limitada a las pequeñas organizaciones; lo que sucede es que es más difícil que trabaje con eficacia en las empresas más grandes. Una compañía grande que parece haber tenido éxito con la estructura simple es Nucor Corp., una siderúrgica de \$2.3 mil millones que opera minimolinos en los estados de Indiana y Arkansas.” Su sede en Charlotte, Carolina del Norte, emplea sólo 24 personas. Y sólo hay tres niveles entre el presidente de la compañía y los obreros en el molino. Esta magra estructura ha ayudado a Nucor a convertirse en la siderúrgica de mayores utilidades en Estados Unidos.

La burocracia

burocracia

Estructura con operaciones altamente rutinarias que se alcanzan mediante la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

¡Estandarización! Ése es el concepto clave subyacente de todas las burocracias. Eche un vistazo al banco donde tiene su cuenta de cheques; a la tienda de departamentos donde compra su ropa; o a las oficinas gubernamentales que le cobran impuestos, que ponen en vigor los reglamentos sanitarios o que proporcionan protección local contra incendios. Todas confían en procedimientos estandarizados para su coordinación y control.

La **burocracia** se caracteriza por operaciones altamente rutinarias que se logran por medio de la especialización, las reglas y reglamentos muy formalizados, el agrupamiento de tareas en departamentos funcionales, la autoridad centralizada, cortos tramos de control y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

El principal punto fuerte de la burocracia es su habilidad para desarrollar actividades estandarizadas en una forma muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y equipo y empleados que tienen la oportunidad de hablar el mismo lenguaje entre compañeros. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con administradores menos talentosos — y, por tanto, de menor costo — en los niveles medio e inferior. La saturación de reglas y reglamentos sustituye la discrecionalidad administrativa. Las operaciones estandarizadas, unidas con una alta formalización, permiten la centralización de la toma de decisiones. Por tanto, existe poca necesidad de personas que tomen decisiones, innovadores y experimentados por debajo del nivel de los ejecutivos superiores.

Se ilustra una de las debilidades principales de la burocracia en el siguiente diálogo entre cuatro ejecutivos de una compañía: “Oye, nada pasa en este lugar hasta que nosotros *producimos* algo”, dijo el ejecutivo de producción. “Equivocado”, comentó el administrador de investigación y desarrollo, “¡nada pasa hasta que nosotros *diseñamos* algo!” “¿De qué están hablando ustedes?”, preguntó el ejecutivo de mercadotecnia. “¡Nada sucede aquí hasta que

nosotros *vendemos* algo!” Por último, el irritado administrador de contabilidad respondió: “No importa lo que ustedes fabriquen, diseñen o vendan. ¡Nadie sabe lo que sucede sino hasta que *nosotros registramos los resultados!*” Esta conversación resalta el hecho de que la especialización crea conflictos entre las subunidades. Las metas de la unidad funcional pueden hacer a un lado las metas globales de la organización.



Figura 14-4

Cortón de Weber en *The New Yorker*, derechos reservados © 1980 por *The New Yorker Magazine*. Reimpreso con autorización.

La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: una preocupación obsesiva por las reglas. Cuando surgen casos que no se ajustan precisamente a las reglas, no hay lugar para una modificación. La burocracia es eficiente cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

La cima de la popularidad de la burocracia probablemente fue en los años 50 y 60. Por ejemplo, en aquel tiempo casi todas las principales corporaciones del mundo — empresas como IBM, General Electric, Volkswagen, Matsushita y Royal Dutch Shell — estaban organizadas como burocracia. Aunque la burocracia está fuera de moda en los años 90 — los críticos alegan que no puede responder rápidamente al cambio y obstaculizan la iniciativa de los empleados²—, la mayoría de las grandes organizaciones todavía tienen las características burocráticas básicas, particularmente la especialización y la alta formalización. Sin embargo, en general se han ampliado los tramos de control, la autoridad se ha descentralizado más y los departamentos funcionales se han visto complementados con un incremento en el empleo de equipos. Otra tendencia es la división de burocracias en miniburocracias, aunque todavía totalmente funcionales. Estas versiones más pequeñas, con 150 a 250 personas, tienen cada cual su propia misión y metas de utilidades. Se ha calculado que aproximadamente 15% de las grandes corporaciones han tomado esta dirección.³ Por ejemplo, Eastman Kodak ha transformado más de 100 unidades de producción en negocios separados.

La estructura matricial

estructura matricial

Estructura que crea líneas dobles de autoridad; combina la departamentalización funcional con la de producto.

Otra opción popular para el diseño organizacional es la **estructura matricial**. Usted la encontrará en agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías constructoras, hospitales, dependencias gubernamentales, universidades, empresas consultoras en administración y compañías de espectáculos.⁴ En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y por producto.

El punto fuerte de la departamentalización funcional radica en que reúne especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de los mismos, al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados a través de los productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diferentes especialistas funcionales de manera que se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. Por el contrario, la departamentalización por productos tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas. Proporciona la coordinación entre especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y satisfacer los objetivos presupuestales. Además, proporciona una clara responsabilidad sobre todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles.

Asea Brown Boyen Ltdq c*n sede en Zuxich, Suiza, utilizo una estructura matricial global pera manejar sus 1 300 compañías dispersas por Asia, Europa y América. ABS fabrica principalmente grandes componentes para ingeniería de energía, como el generador que se muestro aquí, que construye en Polonia para los equipos de plantas de energía que ensambla en sus plantes de Alemania y Suiza. La estructura matricial de 25 000 administradores de MB incluye ejecutivos globales que se centran en el desarrollo de una estructura competitiva global.; administradores del área de negocios que coordinan el diseño, fabricación y distribución de líneas de productos por todo el mundo; y gerentes nacionales que desarrollan el talento y los recursos especializados de un país. La estructura matricial da a ABB una enorme influencia global en el mercado. Elimina la costosa duplicación de operaciones comerciales, permite que les gerentes aprovechen rápidamente la mejor tecnología y habilidad de los especialistas e incrementa lo flexibilidad y capacidad de respuesta para servir melera les dientes.

La característica estructural más obvia de la matriz es que rompe el concepto de unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes: sus administradores del departamento funcional y sus administradores del producto. En consecuencia, la estructura matricial tiene una doble cadena de mando.

La figura 14-5 muestra la forma en que se utiliza la estructura matricial en una facultad de administración de empresas. Los departamentos académicos de contabilidad, mercadotecnia, etc., son unidades funcionales. Además, existen sobrepuestos programas específicos (es decir, productos) sobre las funciones. De esta forma, los empleados miembros de una estructura matricial tienen una responsabilidad doble — respecto a su departamento funcional y a los grupos de producto—. Por ejemplo, un profesor que enseña un curso de contabilidad en la universidad informa al director de los programas de licenciatura así como al jefe del departamento de contabilidad.

El punto fuerte de la estructura matricial está en su habilidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes. A medida que crece una organización, se puede sobrecargar su capacidad para procesar la información. En una burocracia, la complejidad genera una mayor formalización. El contacto directo y frecuente entre las diferentes especialidades en la estructura matricial puede significar una mejor comunicación y más flexibilidad. La información permea a la organización y llega con mayor rapidez a aquellas personas que la necesitan. Además, la estructura matricial reduce las patologías burocráticas. Las líneas dobles de autoridad reducen la tendencia de los miembros departamentales a estar tan ocupados protegiendo sus pequeños feudos, que las metas globales de la organización se vuelven secundarias.

Hay otra ventaja en la estructura matricial: facilita la asignación eficaz de los especialistas. Cuando los individuos con habilidades altamente especializadas están ubicados en un departamento funcional o grupo de producto, se monopolizan y se subutilizan sus talentos. La estructura matricial logra ventajas de economía de escala al

proporcionar a la organización tanto los mejores recursos como una forma eficaz de asegurar su empleo.

Figura 14-5
Estructura matricial para una facultad de administración de empresas

Departamentos académicos \ Programas	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Investigación	Desarrollo de ejecutivos	Servicio a la comunidad
Contabilidad						
Estudios administrativos						
Finanzas						
Información y ciencias de la decisión						
Marketing						
Comportamiento organizacional						
Métodos cuantitativos						

Las principales desventajas de la estructura matricial radican en la confusión que crea, su propensión a fomentar luchas por el poder y la tensión que genera en los individuos.¹⁵ Cuando desaparece el concepto de unidad de mando, se incrementa considerablemente la ambigüedad y ésta frecuentemente desemboca en conflictos. Por ejemplo, a menudo no está claro quién informa a quién, y no es raro que los administradores de productos se peleen por conseguir que se asignen los mejores especialistas a sus productos. La confusión y la ambigüedad también siembran la semilla de la lucha por el poder. La burocracia reduce el potencial para echar mano del poder al definir las reglas del juego. Cuando esas reglas facilitan esa apropiación, se generan las luchas por el poder entre los administradores funcionales y de productos. Para los individuos que buscan seguridad y ausencia de ambigüedad, este clima de trabajo puede producir tensiones. Informar a más de un jefe introduce conflictos en los papeles, y las expectativas poco claras provocan la ambigüedad en ellos. Está ausente la cómoda predecibilidad de la burocracia, que se ve reemplazada por la inseguridad y la tensión.

θ *Nuevas opciones de diseño*

Desde principios de los 80 los administradores superiores han estado trabajando en numerosas organizaciones para desarrollar nuevas opciones estructurales que puedan ayudar a que sus empresas compitan con mayor eficacia. En esta sección describimos cuatro de dichos diseños estructurales: la estructura de equipo, la organización virtual, la organización sin fronteras y la organización femenina.

La estructura de equipo

estructura de equipo

Uso de equipos como dispositivo central para coordinar las actividades de trabajo.

Según se describe en el capítulo 9, los equipos se han convertido en un medio muy popular alrededor del cual se organizan las actividades de trabajo. Cuando la administración utiliza a los equipos como su dispositivo central de coordinación, uno tiene una estructura de equipo. Las características principales de la **estructura de equipo** es que se rompen las barreras departamentales y se descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también exigen que los empleados sean generalistas así como especialistas.⁶

En las compañías más pequeñas la estructura de equipo puede definir a toda la organización. Por ejemplo, Imedia, una compañía de mercadotecnia del estado de Nueva Jersey que tiene 30 empleados, está organizada totalmente alrededor de equipos que tienen plena responsabilidad para la mayoría de los asuntos operativos y de servicio a los clientes.¹⁷

Con más frecuencia, especialmente entre las organizaciones de mayor tamaño, la estructura de equipo complementa lo que suele ser una burocracia. Esto permite que la organización alcance la eficacia de la estandarización

de la burocracia al mismo tiempo que gana la flexibilidad que proporcionan los equipos. Por ejemplo, para mejorar la productividad a nivel operativo, compañías como Chrysler, Saturn, Motorola y Xerox, han hecho uso extenso de equipos autoadministrados. Sin embargo, cuando empresas como Boeing o Hewlett-Packard necesitan diseñar o coordinar grandes proyectos, estructuran las actividades en torno a equipos transfuncionales.

La organización virtual

organización virtual

Organización central, pequeña, que contrata externamente sus principales funciones de negocios.

¿Por qué ser dueño cuando se puede rentar? Ésta es la esencia de la **organización virtual**, una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales.¹⁸ En términos estructurales, la organización virtual está muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

Magicorp tiene un pequeño taller que hace gráficas en transparencias. Se apoya en otras empresas para el resto de sus operaciones. Las personas que utilizan software de gráficas en sus computadoras personales envían los datos por teléfono a la oficina de Magicorp en Wilmington, Ohio. ¿Por qué se localiza Magicorp en Wilmington? Porque allí se encuentra el centro de operaciones de Airborne Express, lo que facilita los envíos rápidos. En lugar de realizar su propia mercadotecnia, Magicorp confía en los vendedores de software de gráficas para la promoción de sus servicios, pagando a estos vendedores por medio de regalías.

Compañías como Nike, Reebok, Liz Claiborne, Emerson Radio y Dell Computer son sólo unas cuantas de las miles de empresas que han encontrado que pueden realizar negocios por cientos de millones de dólares sin ser propietarias de instalaciones industriales. Por ejemplo, Dell Computer no tiene plantas y simplemente ensambla computadoras de piezas fabricadas por fuentes externas a la empresa. National Steel Corp. contrata sus operaciones de manejo de correspondencia. AT&T da a otras empresas su procesamiento de tarjetas de crédito. Mobil Corp. ha encargado a otra compañía el servicio de mantenimiento de sus refinerías.

¿Qué sucede aquí? Una búsqueda de la máxima flexibilidad. Estas organizaciones “virtuales” han creado redes de relaciones que les permiten contratar funciones de fabricación, distribución, mercadotecnia o cualquiera otra del negocio, cuando la administración cree que otros lo pueden hacer mejor o más barato.

La organización virtual contrasta fuertemente con la burocracia típica, porque tiene muchos niveles verticales de administración y donde se busca el control por medio de la propiedad. En tales organizaciones se efectúa la investigación y desarrollo en casa, la producción ocurre en plantas propiedad de la empresa y los propios empleados de la compañía efectúan las ventas y mercadotecnia. Para apoyar todo esto, la administración tiene que emplear personal adicional, incluyendo contadores, especialistas en recursos humanos y abogados. Sin embargo, la organización virtual contrata muchas de estas funciones y se concentra en lo que hace mejor. Para la mayoría de las empresas estadounidenses, esto significa concentrarse en el diseño o mercadotecnia. Por ejemplo, Emerson Radio Corporation diseña y proporciona la ingeniería de sus televisores, estéreos y otros productos electrónicos para el consumidor, pero contrata su fabricación con proveedores asiáticos.

La figura 14-6 muestra una organización virtual, donde la administración contrata externamente todas las funciones principales del negocio. El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos. Su trabajo es supervisar directamente cualquier actividad que se realiza en casa y coordinar las relaciones con las organizaciones que fabrican, distribuyen y desarrollan otras funciones cruciales para la organización virtual. Las flechas en la figura 14-6 representan aquellas relaciones que suelen mantenerse por medio de contratos. En esencia, los administradores en las estructuras virtuales pasan la mayor parte de su tiempo coordinando y controlando las relaciones externas, generalmente por medio de redes de computadora.

La ventaja principal de la organización virtual es su flexibilidad. Por ejemplo, le permite a alguien con una idea innovadora y poco dinero — como Michael Dell y su empresa Dell Computer — competir con éxito contra compañías grandes como IBM. La desventaja principal de esta estructura es que reduce el control de la administración sobre partes clave de su negocio.



La organización sin fronteras

organización sin fronteras

Organización que busca eliminar la cadena de mando, tiene tramos de control ilimitados y reemplaza los departamentos con equipos a los que se han cedido facultades.

Jack Welch, presidente del consejo de administración de General Electric, acuñó el término **organización sin fronteras** para describir lo que él deseaba que GE llegara a ser. Welch quería convertir a su empresa en una “tienda de abarrotes de \$60 mil millones para la familia” ~ Es decir, a pesar de su monstruoso tamaño, deseaba eliminar los límites *verticales* y *horizontales* dentro de GE y romper las barreras *externas*

- GE desea convertirse en la tienda de abarrotes de \$60 mil millones para la familia.

entre la compañía y sus clientes y proveedores. La organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar a los departamentos con equipos a los que se les ha delegado el poder de decidir y actuar.

General Electric describe al comportamiento sin fronteras como la ruptura de paredes y capas que “atrapan a la gente, inhiben su creatividad, malgastan el tiempo limitan la visión y ahogan los sueños y, sobre todo, retrasan las cosas” < GE está rompiendo las barreras al fomentar el trabajo de equipo y recompensar a los empleados que compartan ideas para mejorar todos los aspectos de las operaciones de la compañía, esta fotografía ilustra el comportamiento sin fronteras en acción. Los trabajadores y la administración están uniendo esfuerzos en el complejo Appliance Park que GE tiene en Louisville, Kentucky para mejorarla rentabilidad de la planta. Con una combinación de cambios en las prácticas laborales y la inversión de GE, miles de empleados altamente involucrados estén proveyendo ideas y poniéndolas en acción para “salvar el parque”.

Aunque GE todavía no ha alcanzado este estado sin fronteras — y probablemente nunca lo haga — ‘ ha avanzado considerablemente hacia esta meta. Esto también es cierto en otras empresas como Hewlett-Packard, AT&T y Motorola. Veamos lo que podría parecer una organización sin fronteras y lo que están haciendo algunas compañías para convertirlo en realidad.²⁰

Al eliminar las fronteras *verticales*, la administración aplana la jerarquía. Se reducen al mínimo el estatus y el rango. Y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no se diferencia del grano del fondo. Los equipos transjerárquicos (que incluyen ejecutivos superiores, administradores de nivel medio, supervisores y empleados operativos), las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño de 360 grados (donde los compañeros y otras personas por arriba y por abajo del empleado evalúan su desempeño), son ejemplos de lo que GE está haciendo para destruir las fronteras verticales.

Los departamentos funcionales crean fronteras *horizontales*. La forma de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos funcionales con equipos transfuncionales y organizar las actividades en torno a los procesos. Por ejemplo, Xerox desarrolla ahora nuevos productos por medio de equipos multidisciplinarios que trabajan en un solo proceso, en lugar de hacerlo en torno a tareas funcionales limitadas. De manera similar, algunas unidades de AT&T están haciendo ahora presupuestos anuales basados no en las funciones o departamentos, sino en procesos como el mantenimiento de una red mundial de telecomunicaciones. Otra forma como la administración puede atravesar las barreras horizontales es mediante transferencias laterales y rotando a las personas dentro y fuera de diferentes áreas funcionales. Esto convierte a los especialistas en generalistas.

Cuando es plenamente operacional, la organización sin fronteras también rompe las barreras para sus partes *externas* y las barreras que crea la geografía. La globalización, las alianzas estratégicas, los vínculos cliente-organización y las telecomunicaciones son ejemplos de prácticas que reducen los límites externos. Por ejemplo, Coca-

Cola se ve a si misma como una corporación global, no como una compañía estadounidense o de Atlanta. Cada una de las empresas como NEC Corp., Boeing y Apple Computer tiene alianzas estratégicas o sociedades conjuntas con docenas de compañías. Estas alianzas borran la distinción entre una organización y otra cuando los empleados trabajan en proyectos conjuntos. Empresas como AT&T y Northwest Airlines están permitiendo que los clientes desarrollen funciones que antes correspondían a la administración. Por ejemplo, algunas unidades de AT&T están recibiendo bonificaciones con base en las evaluaciones que los clientes hacen de los equipos que les proporcionan servicio. Northwest otorga a sus viajeros asiduos 10 certificados de \$50 cada año y les dicen que los distribuyan a los empleados de Northwest cuando los ven que están haciendo algo excelente. En esencia, esta práctica permite que los clientes de Northwest participen en la evaluación de los empleados. Por último, percibimos que la telecomunicación está borrando las fronteras organizacionales. El analista de valores de Merrill Lynch que realiza su trabajo desde su rancho en el estado de Montana, o el diseñador de software que trabaja para una compañía ubicada en San Francisco, pero realiza sus tareas en Boulder, Colorado, son sólo dos ejemplos de los millones de empleados que ahora están desarrollando sus trabajos fuera de los límites físicos de las instalaciones de sus patrones.

El hilo tecnológico común que hace factibles las organizaciones sin fronteras son las computadoras conectadas en red. Permiten que la gente se comunique a través de las fronteras intraorganizacionales e interorganizacionales.²³ Por ejemplo, el correo electrónico permite que cientos de empleados compartan la información simultáneamente y que los trabajadores de menor categoría se comuniquen directamente con los ejecutivos superiores. Y las redes interorganizacionales ahora hacen posible que proveedores de Wal-Mart, como Procter & Gamble y Levi Strauss, controlen los niveles de inventario de jabón para lavar y ropa de mezclilla, respectivamente, porque los sistemas de computadoras de P&G y Levi están conectados con el sistema de Wal-Mart.

La organización femenina

Uno de los temas más controversiales que se relacionan actualmente con el diseño de la organización es el hecho de que las diferencias de sexo pudieran haber creado una preferencia entre las mujeres por una organización femenina o feminista.

El equipo de esposos formado por Joyce Roberts y Vlc Wllllams (al centro) opera su compañía como una organización femenina. Son dueños de Architectural Suppórt Services, Inc., una empresa de Atlanta que proporciona servicios de diseño auxiliados por computadora pasa arquitectos, diseñadores e ingenieros. Roberts y Williams alimentan el crecimiento personal de su joven fuerza de trabajo al involucrarlo en todos los aspectos el negocio. Permiten que las empleadas se capaciten entre sí, formen sus propios equipos de proyecto, traten directamente con todos los clientes de ASSI y escojan les títulos de sus puestos. Dadas estas oportunidades, no sólo amplían sus habilidades técnicas rápidamente, sino que también adquieren Una amplitud de experiencia que va bastante más allá de su juventud.

Al comienzo de los 80, algunos teóricos de la organización comenzaron a buscar los nexos entre los valores femeninos y las preferencias estructurales. El resultado principal fue que las mujeres prefieren organizaciones que conceden importancia a las relaciones y la conexión con otras personas.²² De acuerdo con los teóricos, este resultado surgió esencialmente de la forma como se ha socializado a las mujeres. “Pocos pueden argumentar en contra de la conclusión de que, en su mayoría, las mujeres han sido socializadas para su papel en la familia, un papel que enseña el valor de apoyar y alimentar a otras personas, de proteger las relaciones a largo plazo (familiares), de buscar soluciones donde todos ganan y, hasta donde sea posible, forjar intereses mutuos.”²³

organización femenina

Organización caracterizada por un tratamiento humanista de los individuos, el no oportunismo, la definición de carreras mediante el servicio a otros, el compromiso con el crecimiento del empleado, la creación de una comunidad que se preocupa y la participación del poder.

Joyce Rothschild, socióloga organizacional, ha resumido la investigación y ha desarrollado un modelo de la **organización femenina** que tiene seis características:²⁴

1. *Se valora a los miembros como seres humanos individuales.* Se trata a la gente como individuos, con valores y necesidades individuales, en lugar de como ocupantes de roles u oficinas.
2. *No oportunista.* Se ve a las relaciones como valiosas en sí mismas, no simplemente como miembros formales para el logro de las metas organizacionales.
3. *Se definen las carreras en función del servicio a los demás.*

Mientras que los miembros de una organización burocrática definen el éxito en su carrera en términos de ascensos, adquisición de poder e incrementos de sueldo, los miembros organizacionales en el modelo femenino miden el éxito en función del servicio a otras personas.

4. *Compromiso con el crecimiento del empleado.* Las organizaciones femeninas crean extensas oportunidades para el crecimiento personal de sus miembros. En lugar de insistir en la especialización y el desarrollo de habilidades limitadas, estas organizaciones amplían la habilidad de sus integrantes y la competencia de sus empleadas al ofrecerles nuevas experiencias de aprendizaje.

5. *La creación de una comunidad que se preocupa.* Las integrantes se vinculan muy de cerca en un sentido comunitario, muy semejante al de los pueblos pequeños donde la gente ha aprendido a confiar y cuidar a sus vecinos.

6. *Participación del poder.* En la burocracia tradicional se codician la información y la autoridad para la toma de decisiones, que se asignan de manera jerárquica. En la organización femenina se comparte generosamente la información. A todas las integrantes que se verán afectadas por una decisión se les da la oportunidad de participar en la misma.

De acuerdo con Rothschild, el modelo femenino puede ser más eficaz, como el seleccionado en organizaciones que son dirigidas esencialmente por y para mujeres. Esto incluiría a los centros de atención para mujeres violadas, albergues para mujeres maltratadas y compañías empresariales que venden productos directamente al mercado femenino como Mary Kay Cosmetics, pero ciertamente no estaría limitado a ellas. Por ejemplo, Rothschild estudió varios sindicatos de oficinistas de “la nueva ola” que eran dirigidos y estaban constituidos en su mayor parte por mujeres.²⁵ Encontró que: (1) su estructura organizacional se asemejaba más de cerca al modelo femenino que a una burocracia, y (2) tenían éxito en la organización de empleadas oficinistas y del sector de servicios, donde habían fracasado los sindicatos de diseño burocrático de AFL-CIO.

θ ¿Por qué son diferentes las estructuras?

En las secciones anteriores hemos descrito una diversidad de diseños organizacionales. Han variado desde la burocracia altamente estructurada y estandarizada a la organización laxa, amorfa y sin fronteras. Los otros diseños analizados tienden a estar en algún punto entre estos dos extremos.

La figura 14-7 reconceptualiza los elementos anteriores al presentar dos modelos extremos de diseño organizacional. A un extremo le llamamos el **modelo mecánico**. Por lo general, éste es sinónimo de la burocracia ya que tiene una departamentalización extensa, mucha formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación descendente) y poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones. En el otro extremo está el **modelo orgánico**. Éste se parece mucho a la organización sin fronteras. Es plano, utiliza equipos transjerárquicos y transfuncionales, tiene poca formalización, posee una amplia red de información (que utiliza la comunicación lateral y ascendente, así como descendente) e involucra una alta participación en la toma de decisiones.²⁶

Con estos dos modelos en mente, ahora estamos preparados para contestar esta pregunta: ¿Por qué están estructuradas algunas organizaciones a lo largo de líneas más mecánicas, mientras que otras siguen las características orgánicas? ¿Cuáles son las fuerzas que influyen en el diseño seleccionado? En las siguientes páginas presentaremos las fuerzas principales que se han identificado como causas o determinantes de la estructura de una organización.²⁷

modelo mecánico

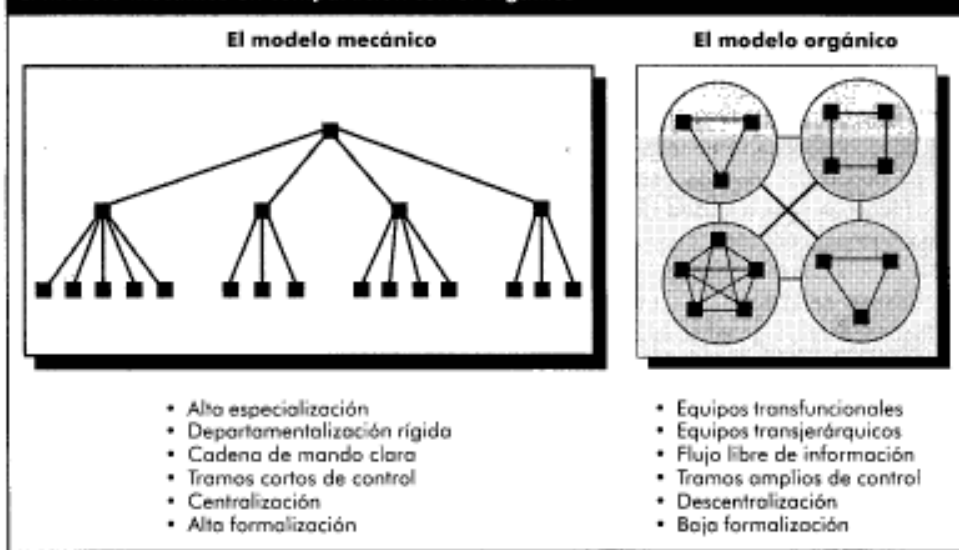
Estructura caracterizada por una departamentalización extensiva, alta formalización, una limitada red de información y centralización.

modelo orgánico

Estructura plana, que utiliza equipos transfuncionales y transjerárquicos, tiene baja formalización, posee una red amplia de información y se apoya en la toma de decisiones participativa.

Figura 14-7

El modelo mecánico en comparación con el orgánico



Estrategia

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.²⁸ La mayoría de los marcos actuales de estrategia se centran en tres opciones — innovación, minimización de costos e imitación — y el diseño estructural que funcione mejor con cada una.²⁹

¿Hasta qué grado ofrece una organización nuevos productos o servicios importantes? Una **estrategia innovadora** no significa simplemente una manera de realizar cambios sencillos o cosméticos de las ofertas anteriores, sino una estrategia de innovaciones significativas y exclusivas. Es obvio que no todas las empresas persiguen la innovación. Esta estrategia puede caracterizar apropiadamente a 3M Co., pero ciertamente no es la que persigue Reader's Digest.

Una organización que utiliza una **estrategia de minimización de costos** con-trola éstos fuertemente, procura no incurrir en gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia y reduce los costos al vender un producto básico. Esto describiría la estrategia de Office Depot o los vendedores de abarrotes en general.

Las organizaciones que siguen una **estrategia de imitación** tratan de capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores. Tratan de minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtención de utilidades. Su estrategia es no entrar en nuevos productos o en nuevos mercados hasta que los innovadores hayan comprobado su viabilidad. Toman las ideas exitosas de los innovadores y las copian. Los fabricantes de artículos de moda de venta masiva que son copias robadas de estilos de diseñadores, siguen la estrategia de imitación. Esta etiqueta probablemente también caracterice a empresas tan bien conocidas como IBM y Caterpillar. En esencia, siguen a sus competidores más pequeños y más innovadores con productos superiores, pero sólo después de que sus competidores han demostrado que el mercado está allí.

La tabla 14-2 describe la opción estructural que mejor conviene a cada estrategia. Los innovadores necesitan la flexibilidad de la estructura orgánica; los minimizadores de costos buscan la eficacia y estabilidad de la estructura mecánica. Los imitadores combinan las dos estructuras. Utilizan una estructura mecánica a fin de mantener un control fuerte y bajos costos en sus actividades actuales, al mismo tiempo que crean subunidades orgánicas donde pueden perseguir nuevos retos.

estrategia innovadora

Estrategia que enfatiza la introducción de nuevos productos o servicios importantes.

estrategia de minimización de costos

Estrategia que destaca el uso de estrictos controles de costos, evita los gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia y el recorte de precios.

estrategia de imitación

Estrategia que busca desplazarse hacia nuevos productos o mercados sólo cuando se haya demostrado su viabilidad.

Tamaño de la organización

Una rápida mirada a las organizaciones con las que tratamos normalmente en nuestra vida llevaría a la mayoría de nosotros a la conclusión de que el tamaño tiene algo que ver con la estructura de la organización. Por ejemplo, los empleados del servicio postal de Estados Unidos, que exceden los 800 000, no cabrían cómodamente en un edificio, ni en varios departamentos supervisados por un par de administradores. Es difícil conceptuar 800 000 personas organizadas de alguna manera que no sea aquella que contiene una gran especialización, departamentalización, el uso de un gran número de procedimientos y reglamentos para asegurar prácticas uniformes y que sigue un alto grado de toma de decisiones descentralizadas. Pero un servicio local de mensajería que emplea 10 personas y genera menos de \$300 000 anuales en honorarios por servicio, probablemente no necesite la toma de decisiones descentralizadas o procedimientos y reglamentos formalizados.

Existe bastante evidencia que apoya la idea de que el tamaño de una organización afecta considerablemente su estructura.³⁰ Por ejemplo, las grandes organizaciones — aquellas que suelen emplear 2 000 personas o más — tienden a poseer más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal. Más bien, el tamaño afecta la estructura a un porcentaje decreciente. El impacto del tamaño se vuelve menos importante a medida que se expande la organización. ¿Por qué es así? En esencia, una vez que una organización tiene alrededor de 2000 empleados, ya está bastante mecanizada. Unos 500 empleados adicionales no tendrán mucho impacto. Sin embargo, la integración de 500 empleados en una organización que sólo tiene 300 miembros, probablemente genere un cambio hacia una estructura más mecánica.

Tabla 14-2 La tesis estrategia-estructura

Estrategia	Opción estructural
Innovación	Orgánica: una estructura suelta; bajo especialización; baja formalización; descentralizada
Minimización de costos	Mecánica: control rígido; extensa especialización en el trabajo; alta formalización; gran centralización
Imitación	Mecánica y orgánica: mezcla de propiedades leves y estrictas; controles rígidos sobre las actividades actuales y controles más leves para nuevas empresas

Tecnología

El término **tecnología** se refiere a la forma como una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene por lo menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios. Por ejemplo, la Ford Motor Co. usa de manera predominante un proceso de línea de ensamble para fabricar sus productos. En contraste, las universidades pueden utilizar diversas tecnologías de instrucción — el siempre popular método de conferencia formal, el método de análisis de casos, el método de ejercicios de experiencia, el método de enseñanza programada, y así sucesivamente—. En esta sección mostraremos cómo las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología.

tecnología

Forma como una organización transforma sus insumos en productos.

Se han desarrollado numerosos estudios sobre la relación tecnología-estructura.³¹ Son bastante complejos los detalles de estos estudios, de manera que vayamos a las conclusiones y procuremos resumir lo que sabemos.

El tema común que diferencia a las tecnologías es su *grado de rutina*. Por esto queremos decir que las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias o no rutinarias. Las primeras se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Las actividades no rutinarias son condicionadas por las demandas de los clientes. Incluyen operaciones tan diversas como la restauración de muebles, fabricación de zapatos a la medida e investigación genética.

¿Qué relaciones se han encontrado entre la tecnología y la estructura? Aunque la relación no es demasiado fuerte, encontramos que las tareas rutinarias están asociadas con el taller o fábrica y son más departamentalizadas. Sin embargo, es más fuerte la relación entre la tecnología y la formalización. Los estudios muestran consistentemente que la rutina está asociada con la presencia de manuales de operación, descripciones de puestos y otros documentos formalizados. Por último, se ha encontrado una relación interesante entre la tecnología y la centralización. Parece

lógico que las tecnologías rutinarias estén asociadas con una estructura centralizada, mientras las tecnologías no rutinarias se basan muy fuertemente en el conocimiento de los especialistas y se caracterizan por la delegación de la toma de decisiones. Esta posición ha encontrado cierto apoyo. Sin embargo, una conclusión más general es que la relación tecnología-centralización se ve moderada por el grado de formalización. Tanto los reglamentos formales como la toma de decisiones centralizada son mecanismos de control, y la administración puede sustituir una por otra. Las tecnologías rutinarias deben estar asociadas con el control centralizado si existe un mínimo de reglas y reglamentos. Sin embargo, si hay mucha formalización, la tecnología rutinaria puede estar acompañada por la descentralización. De esta manera, anticiparíamos que la tecnología rutinaria llevaría a la centralización, pero sólo si la formalización es baja.

Ambiente

El **ambiente** de una organización está compuesto de aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella, que pueden afectar potencialmente su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión pública y otras parecidas.

ambiente

Instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar el desempeño de la organización.

¿Por qué se puede ver afectada la estructura de una organización por su ambiente? A causa de la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos — cambian pocas fuerzas en su ambiente—. Por ejemplo, no hay nuevos competidores, no hay nuevos adelantos tecnológicos introducidos por los competidores actuales, o hay poca actividad realizada por los grupos de presión pública que influya en la organización. Otras organizaciones enfrentan ambientes muy dinámicos — reglamentos gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, nuevos competidores, dificultades en la adquisición de materias primas, cambio constante en las preferencias de productos por parte de los consumidores, etcétera—. Los ambientes estáticos crean considerablemente menos incertidumbre para los administradores que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza a la eficacia de una organización, la administración tratará de reducirla al mínimo. Una forma de reducir la incertidumbre en el ambiente es realizando ajustes en la estructura de la organización.³³

La investigación reciente ha ayudado a aclarar lo que significa incertidumbre ambiental. Se han encontrado tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.³³

La *capacidad* de un ambiente se refiere al grado en que puede soportar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos, que pueden servir de amortiguador a la organización en tiempos de escasez relativa. Por ejemplo, una capacidad abundante da margen para que una organización pueda cometer errores, no así la escasez de capacidad. En 1995, las empresas que operaban en el negocio de software para multimedia tenían ambientes de abundancia relativa, mientras que las que estaban en el negocio de proporcionar servicios bursátiles totales no lo tenían.

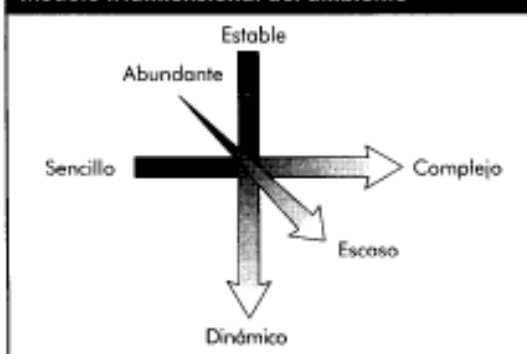
El grado de inestabilidad en un ambiente se refleja en la dimensión de *volatilidad*. Cuando existe un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la administración pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión. En el otro extremo está un ambiente estable. Los cambios acelerados en Europa Oriental y la terminación de la Guerra Fría han tenido efectos impresionantes sobre la industria de la defensa a principios de los 90. Esto cambió el ambiente de los principales contratistas de defensa, como McDonnell-Douglas, General Dynamics y Northrop, de relativamente estable a dinámico.

Por último, se necesita evaluar el ambiente en términos de *complejidad*, es decir, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados. Esto podría describir a la industria tabacalera, puesto que hay relativamente pocas empresas. Es fácil que las empresas en la

industria cuiden de cerca a la competencia. En contraste, se llama complejos a los ambientes caracterizados por su heterogeneidad y dispersión. Éste es, en el fondo, el ambiente actual en el negocio de servicios de computación de datos en línea. Parece que cada día hay otro “nuevo niño en la cuna”, con los que tienen que tratar las empresas establecidas de servicios de datos.

La figura 14-8 resume nuestra definición del ambiente a lo largo de sus tres dimensiones. Las flechas de la figura indican el movimiento hacia una mayor incertidumbre. Así que las organizaciones que operan en ambientes que se caracterizan como escasos, dinámicos y complejos, enfrentan el mayor grado de incertidumbre. ¿Por qué? Porque hay poco margen para el error, gran impredecibilidad y un conjunto de elementos diversos en el ambiente

Figura 14-8
Modelo tridimensional del ambiente



que hay que controlar constantemente.

Dada esta definición tridimensional del ambiente, podemos ofrecer algunas conclusiones generales. Existe evidencia que relaciona el grado de incertidumbre ambiental con las diferentes disposiciones estructurales. Más específicamente, mientras más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser la estructura. La estructura mecánica se preferiría más en un ambiente de abundancia, estabilidad y sencillez.

Resumen

Hemos mostrado que las cuatro variables — estrategia, tamaño, tecnología y ambiente — son las fuerzas primarias que determinan si una organización es mecánica u orgánica. Ahora, utilicemos nuestro análisis anterior para explicar la evolución de los diseños estructurales a lo largo de este siglo.

La revolución industrial estimuló las economías de escala y el surgimiento de la moderna y gran corporación. Al crecer las compañías de sus estructuras simples originales, asumieron las características mecánicas y se volvieron burocracias. Tres hechos pueden explicar en gran parte el surgimiento de la burocracia, para convertirse en la estructura dominante en las naciones industrializadas desde los años 20 hasta los años 70. En primer lugar, el ambiente era relativamente estable y seguro durante este periodo. El monopolio de poder de las grandes corporaciones, aunado a la poca competencia internacional, mantuvo al mínimo la incertidumbre ambiental. En segundo lugar, las economías de escala y la mínima competencia permitieron que estas corporaciones introdujeran tecnologías altamente rutinarias. Y, en tercer lugar, la mayoría de estas grandes corporaciones escogió buscar la minimización de costos o la estrategia de imitación, dejando las innovaciones a las compañías pequeñas. Combinemos estas estrategias con el gran tamaño, las tecnologías rutinarias y los ambientes relativamente abundantes, estables y sencillos, y tendremos una explicación razonablemente clara del surgimiento y dominio de la burocracia.

Las cosas empezaron a cambiar en los 70, cuando el ambiente fue considerablemente más incierto. Los precios del petróleo literalmente se cuadruplicaron de la noche a la mañana en 1973. La inflación explotó para alcanzar dos dígitos en 1978 y 1979. Los adelantos en la tecnología de la computación —especialmente la disponibilidad de sistemas cada vez más poderosos a precios que disminuían de manera impresionante— comenzó a reducir la ventaja que se asociaba con el tamaño grande. Y, desde luego, la competencia entró a la arena global. Para competir con eficacia, la administración superior respondió con la reestructuración de sus organizaciones. Algunas acudieron a la estructura matricial para dar a sus empresas una mayor flexibilidad. Otras agregaron estructuras de equipo para responder con mayor rapidez al cambio. En la actualidad, los administradores superiores en la mayoría de las grandes corporaciones las están desburocratizando — haciéndolas más orgánicas al reducir personal, recortar niveles verticales, descentralizar la autoridad y cosas semejantes— principalmente porque el ambiente continúa siendo incierto. Los administradores comprenden que en un ambiente dinámico y cambiante, las organizaciones inflexibles terminan siendo parte de las estadísticas de bancarrotas.

θ *Los diseños organizacionales y el comportamiento de los empleados*

Comenzamos este capítulo con la implicación de que la estructura de una organización puede tener profundos efectos sobre sus miembros. En esta sección evaluaremos directa y exactamente cuáles podrían ser esos efectos.

Una revisión de la evidencia que vincula las estructuras organizacionales con el desempeño y satisfacción de los empleados nos conduce a una clara conclusión: ¡no se puede generalizar! No todos prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras organizacionales. Algunas personas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas en el trabajo están estandarizadas y se minimiza la ambigüedad —es decir, cuando trabajan en estructuras mecanizadas—. De manera que cualquier discusión acerca del efecto que tiene el diseño organizacional sobre el comportamiento de los empleados tiene que centrarse en las diferencias individuales. Para ilustrar este punto, consideremos las preferencias de los empleados respecto de la especialización en el trabajo, tramo de control y la centralización.³⁴

En general, la evidencia indica que la *especialización en el trabajo* contribuye a una mayor productividad del empleado, pero al precio de una menor satisfacción con el puesto. Sin embargo, esta conclusión pasa por alto las diferencias individuales y el tipo de tareas que efectúa la gente en el puesto.

Como hemos observado con anterioridad, la especialización en el trabajo no es fuente inagotable de mayor producción. Los problemas empiezan a surgir y la productividad comienza a sufrir cuando las deseconomías humanas que resultan de efectuar tareas repetitivas y limitadas sobrepasan las economías de la especialización. Al estar la fuerza

de trabajo más preparada y deseosa de estar en puestos que son intrínsecamente remuneradores, el punto donde la productividad comienza a declinar parece que se alcanza más rápidamente que en los pasados decenios.

Aunque la mayoría de la gente hoy en día se siente indudablemente más enajenada que sus padres o abuelos al desempeñar puestos demasiado especializados, sería ingenuo pasar por alto la realidad de que todavía existe un segmento de la fuerza laboral que prefiere la rutina y el carácter repetitivo de los puestos altamente especializados. Algunos individuos desean un trabajo que les plantee exigencias intelectuales mínimas y les proporcione la seguridad de la rutina. Para estas personas, la gran especialización en el trabajo es una fuente de satisfacción en el puesto:

Desde luego, la pregunta práctica es si esto representa al 2% de la fuerza de trabajo o al 52%. Dado que existe cierta autoselección operativa en la elección de carreras, podríamos llegar a la conclusión de que los resultados de un comportamiento negativo derivados de la excesiva especialización probablemente surjan en los puestos profesionales ocupados por individuos que tienen mucha necesidad de crecimiento personal y de diversidad.

Una revisión de la investigación indica que probablemente sea seguro afirmar que no hay evidencia que apoye una relación entre el *tramo de control* y el desempeño de los empleados. Aunque es intuitivamente atractivo decir que los grandes tramos pueden conducir a un mayor desempeño de los empleados porque proporcionan una supervisión más lejana y más oportunidades para la iniciativa personal, la investigación no apoya esta idea. En este momento es imposible decir que algún tramo de control de longitud específica es el mejor para producir un alto desempeño o una gran satisfacción entre los subordinados. De nueva cuenta, la razón probablemente sea las diferencias individuales. Es decir, a algunas personas les gusta que las dejen solas, mientras que otras prefieren la seguridad de un jefe que está disponible rápidamente en todo momento. De acuerdo con varias de las teorías de contingencia del liderazgo que se analizaron en el capítulo 11, podríamos esperar que factores como la experiencia y la habilidad de los empleados y el grado de estructura de sus tareas expliquen cuándo es probable que los tramos amplios o limitados de control contribuyan a su desempeño y satisfacción en el puesto. Sin embargo, cierta evidencia indica que la satisfacción en el puesto del *administrador* aumenta a medida que se incrementa el número de subordinados que supervisa.

Encontramos una evidencia bastante fuerte que vincula la *centralización* y la satisfacción con el puesto. En general, las organizaciones que son menos centralizadas tienen una mayor toma de decisiones participativas. Y la evidencia sugiere que la toma de decisiones participativas está relacionada positivamente con la satisfacción en el puesto. Pero de nuevo surgen las diferencias individuales. La relación descentralización-satisfacción es más fuerte con los empleados que tienen una baja autoestima. Puesto que los individuos con baja autoestima tienen menos confianza en sus habilidades, dan un mayor valor a la toma de decisiones participativa, lo que significa que ellos no son los únicos responsables de los resultados de las decisiones.

Nuestra conclusión es: para maximizar el desempeño y satisfacción de los empleados, se deben tener en cuenta las diferencias individuales —como experiencia, personalidad y el carácter del trabajo—. En busca de la sencillez, podría ayudarnos el recordar que los individuos con un alto grado de orientación burocrática (véase el “Ejercicio de autoconocimiento”, al final de este capítulo) tienden a confiar mucho en la autoridad principal, prefieren reglas formalizadas y específicas y relaciones formales con las otras personas en el trabajo. Parece ser que tales personas son más aptas para las estructuras mecánicas. Aquellos individuos con un bajo grado de orientación burocrática probablemente estén mejor en las estructuras orgánicas.

θ Resumen e implicaciones para los administradores

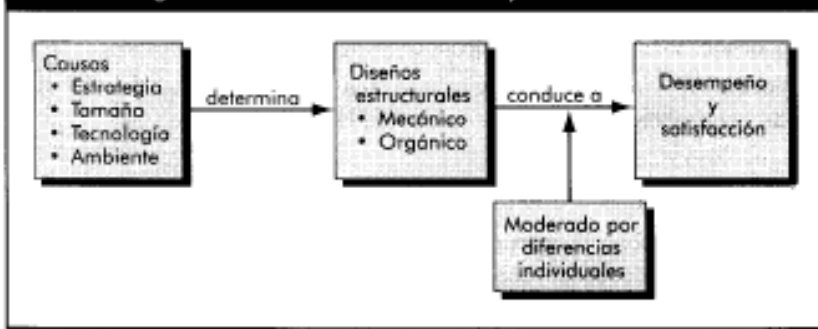
El tema de este capítulo ha sido que la estructura interna de una organización contribuye a la explicación y predicción del comportamiento. Es decir, además de los factores individuales y de grupo, la relación estructural donde trabaja la gente tiene un efecto importante sobre las actitudes y comportamiento del empleado.

¿Cuál es la base para el argumento de que la estructura tiene un impacto tanto sobre las actitudes como sobre el comportamiento? En la medida en que la estructura de una organización reduce la ambigüedad para los empleados y aclara preocupaciones como “¿qué se supone que debo hacer?”, “¿cómo se supone que lo debo hacer?”, “¿a quién debo informar?” y “¿a quién debo acudir cuando tengo un problema?”, la estructura moldea sus actitudes y facilita y los motiva a alcanzar niveles más altos de desempeño.

Por supuesto la estructura también restringe a los empleados en el grado en que limita y controla lo que hacen. Por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de altos niveles de formalización y especialización, una adhesión estricta a la cadena de mando, una limitada delegación de autoridad y tramos cortos de control, proporcionan poca autonomía a los empleados. Los controles en dichas organizaciones son fuertes y el comportamiento tenderá a variar dentro de límites estrechos. En contraste, las organizaciones que están estructuradas en torno a una especialización limitada, poca formalización, amplios tramos de control y cosas semejantes, proporcionan a los empleados mayor libertad y, por tanto, se caracterizarán por una mayor diversidad en el comportamiento.

Figura 14-9

Estructura organizacional: sus determinantes y resultados



La figura 14-9 resume de manera gráfica lo que hemos analizado en este capítulo. La estrategia, tamaño, tecnología y ambiente determinan el tipo de estructura que tendrá una organización. En busca de la sencillez, hemos clasificado los diseños estructurales en torno a uno de dos modelos: mecánico u orgánico. El efecto específico de los diseños estructurales sobre el desempeño y la satisfacción se verán moderados por las preferencias individuales de los empleados.

Un último punto: se necesita

recordar a los administradores que las variables estructurales, como la especialización en el trabajo, tramo de control, formalización y centralización, son características objetivas que los investigadores organizacionales pueden medir. Los resultados y conclusiones que ofrecemos en este capítulo, de hecho, son directamente un resultado del trabajo de estos investigadores. ¡Pero los empleados no miden objetivamente estas características estructurales! Observan las cosas a su alrededor de manera no científica y luego forman sus propios modelos implícitos de cómo es la estructura de la organización. ¿Con cuántas personas tuvieron que entrevistarse antes de que se les ofreciera su puesto? ¿Cuántas personas trabajan en su departamento y edificio? ¿Existe algún manual de política organizacional? De ser así, ¿está disponible fácilmente y lo acatan las personas? ¿Cómo describen los periódicos y las revistas la organización y su administración superior? Las respuestas a preguntas como éstas, cuando se combinan con las experiencias pasadas del empleado y los comentarios formulados por sus compañeros, llevan a los miembros a formarse una imagen subjetiva global de lo que es la estructura de su organización. Sin embargo, esta imagen de ninguna manera puede parecerse a las características estructurales objetivas reales de la organización.

No se debe pasar por alto la importancia de estos *modelos implícitos de estructura organizacional*. Como señalamos en el capítulo 4, la gente responde a sus percepciones en lugar de hacerlo a la realidad objetiva. Por ejemplo, la investigación sobre la relación entre muchas variables estructurales y los niveles subsecuentes del desempeño o de la satisfacción con el puesto, distan mucho de tener consistencia. Explicamos parte de esto como atribuible a las diferencias individuales. Sin embargo, una causa que contribuye adicionalmente a estos resultados inconsistentes pudieran ser las diversas percepciones de las características objetivas. Los investigadores suelen centrarse en los niveles reales de los diversos componentes estructurales, pero éstos pueden no significar nada si las personas interpretan en forma diferente componentes similares. Por tanto, lo último que podemos hacer es comprender cómo los empleados interpretan la estructura de su organización. Eso debe proporcionar un pronóstico más significativo de su comportamiento que las características objetivas en sí mismas.

θ Para repaso

1. ¿Por qué no es la especialización en el trabajo una fuente inagotable de mayor productividad?
2. Si todas las cosas permanecen iguales, ¿qué es más eficaz, un tramo amplio o corto de control? ¿Por qué?
3. ¿En qué forma se puede departamentalizar la administración?
4. ¿Qué es una *estructura matricial*? ¿Cuándo debe utilizarla la administración?
5. Compare la organización de redes con la organización sin fronteras.
6. ¿Qué tipo de estructura funciona mejor con una estrategia innovadora? ¿Una estrategia de minimización de costos? ¿Una estrategia de imitación?
7. Resuma la relación tamaño-estructura.
8. Defina y proporcione un ejemplo de lo que significa el término *tecnología*.
9. Resuma la relación ambiente-estructura.
10. ¿Cuál es la importancia de la declaración: “Los empleados forman modelos implícitos de la estructura organizacional”?

θ *Para discusión*

1. “Los empleados prefieren trabajar en organizaciones planas, descentralizadas.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo? Discútalos.
2. ¿Cree usted que la mayoría de los empleados prefiere una alta formalización? Defienda su postura.
3. Si usted fuera un empleado en una estructura matricial, ¿qué beneficios cree que proporcionaría la estructura? ¿Y qué desventajas habría?
4. ¿Cree usted que haya una cosa como “organización femenina”? Explíquese.
5. ¿Qué predicciones sobre el comportamiento haría usted acerca de personas que trabajan en una organización “pura” sin fronteras (en el caso de existir una estructura de esta clase)?

A favor

Lo pequeño es hermoso

Los Dávídes están venciendo a los Goliats. Las grandes corporaciones siguen el camino de los dinosaurios porque son demasiado rígidas, tecnológicamente obsoletas y muy burocráticas. Las compañías pequeñas y ágiles las están reemplazando. Estas organizaciones pequeñas son las innovadoras en tecnología, capaces de responder rápidamente a las oportunidades cambiantes en el mercado y se han convertido en los generadores principales de puestos en casi todos los países desarrollados.

En casi todas las industrias principales, las empresas de menor tamaño y más ágiles están desempeñándose mejor que sus competidores mayores. En las líneas aéreas, la pequeña Southwest Air continuamente tiene un mejor desempeño que empresas como American y United. CNN se ha enfrentado a ABC, CBS y NBC con resultados impresionantes. En la industria siderúrgica, los operadores de pequeños minimolinos como Nucor han comprobado ser mucho más eficaces y que responden al cambio más rápido que los grandes productores como US Steel. Y en la industria de la computación, gigantes como IBM y Digital están luchando por su vida contra cientos de pequeñas compañías con espíritu emprendedor.

¿Qué es lo que está pasando? ¿Se está aboliendo la ley de economías de escala! Esta ley argumentaba que las operaciones más grandes echaban fuera a las más pequeñas, porque con el gran tamaño venía una mayor eficiencia.

Por ejemplo, los costos fijos podían distribuirse entre más unidades, las grandes empresas podían utilizar la estandarización y la producción masiva para fabricar productos con costos más bajos. Pero eso ya no se aplica a causa de la fragmentación del mercado, las alianzas estratégicas y la tecnología.

Los nichos de mercado le están arrebatando las ventajas al tamaño grande. Southwest puede competir con éxito contra American y United porque no trata de igualar la estrategia de servicio completo de las organizaciones grandes. No utiliza centros de actividades, no transfiere equipaje, no compete en todos los mercados, no ofrece alimentos y no reserva asientos.

Las alianzas estratégicas ofrecen a las pequeñas compañías la oportunidad de compartir la habilidad y costos de desarrollo de otras empresas, permitiéndoles competir con las grandes organizaciones. Por ejemplo, muchas editoriales pequeñas no tienen el dinero para desarrollar operaciones de mercadotecnia y personal de ventas en Australia o Asia. Al unir fuerzas con las editoriales de aquellos países para vender sus libros, pueden comportarse como las grandes empresas.

La tecnología también está arrebatando mucha de la ventaja que solía ir con el tamaño. La conexión a redes de cómputo y satélite y los sistemas flexibles de fabricación son ejemplos de esta tecnología. Quick & Reilly o Charles Schwab pueden ejecutar órdenes tan eficazmente como Dean Witter o Merrill Lynch por medio de conexiones a redes de cómputo con los mercados bursátiles, aunque sean sólo una fracción del tamaño de las grandes.

En el ambiente actual cada vez más dinámico, el tamaño grande puede convertirse en una seria desventaja. Restringe la creatividad para desarrollar nuevos productos y servicios. También limita el crecimiento en el puesto. Para decirlo con más claridad, las pequeñas organizaciones son las que realizan las innovaciones y generan puestos. Por ejemplo, el consultor David Birch calcula que empresas muy pequeñas — aquellas que tienen menos de 20 empleados — generaron el 88% de todos los puestos netos en Estados Unidos entre 1981 y 1985. Además, Birch señala que entre 1988 y 1991 las empresas pequeñas generaron casi todos los nuevos puestos en Estados Unidos.

Las grandes compañías están atendiendo el mensaje: están despidiendo a decenas de miles de empleados, están vendiendo negocios que no se ajustan a su competencia central, y se están reestructurando para ser más ágiles y responsivas.

Este argumento está basado en J. case, "The Disciples of David Birch", *Inc.* (enero de 1989), págs 39-45; 1. Peters, "Rethinking Scale", *California Management Review* (Otoño de 1992), págs 7-28; 1. Sager, "The Great Equalizer", *Business Week/The Information Revolution* (1994), págs 100-110; y J. Naisbitt, *Global Paradox* (Nueva York: William Morrow, 1994).

Los clientes de Intellection estarían de acuerdo en que lo pequeño es hermoso. La empresa de 30 empleados se especializa en un nicho de mercado, produciendo software para fabricantes que modelan toda una línea de producción, desde materias primas hasta artículos terminados. Cuando un cliente sitúa una orden, Intellection lo complace con velocidad y agilidad. El presidente de Intellection, Sanjiv Sidhu (a la derecha) mantiene vivo el espíritu empresarial al rebotar ideas nuevas entre él y su equipo de desarrollo.

En contra

"Lo pequeño es hermoso" ¡es un mito!

Ahora se ha convertido en sabiduría convencional el reconocimiento de que las grandes organizaciones se encuentran en desventaja en el ambiente dinámico de la actualidad. Su gran tamaño limita su agilidad. Además, las fuerzas competitivas y tecnológicas se han unido para arrebatar las economías que tenían su fortaleza en el tamaño. Bueno, ¡la sabiduría convencional está equivocada! La mayoría de la evidencia muestra que la importancia de las pequeñas industrias como generadoras de empleos y como motores del dinamismo tecnológico ha sido muy exagerada. Además, las grandes organizaciones han descubierto cómo ser menos rígidas, más empresariales y menos jerárquicas — al mismo tiempo que continúan conservando las ventajas que se asocian con el gran tamaño.

En primer lugar, tiene fallas la investigación que muestra que las pequeñas compañías han sido generadoras básicas de empleos en años recientes. Los primeros datos que se utilizaron exageraron la incidencia de arranques y abarcaron un periodo demasiado corto. También se dejó de recategorizar a las compañías una vez que crecían o se encogían, mientras se infló de manera sistemática la importancia relativa de las pequeñas empresas. Al usar la definición más común de pequeñas compañías como aquellas que tienen menos de 100 empleados, la evidencia indica que la participación de empleos en las pequeñas compañías ha permanecido casi sin cambios desde los años 60. La inmensa mayoría de empleos de nueva creación en el curso del tiempo se han incrementado con la aportación de una fracción muy

pequeña procedente de las nuevas empresas. Entre los 245 000 negocios que comenzaron en Estados Unidos en 1985, 75% del incremento en el empleo tres años después fue aportado por 735 compañías (o .003%) del grupo. Y para comenzar, todas esas 735 compañías tenían más de 100 empleados. Este mismo patrón — las nuevas empresas que tienen éxito comienzan siendo grandes — también es cierto en el Reino Unido.

A la gente le gusta citar a la industria de la computación como una industria de alta tecnología dominada por pequeñas empresas innovadoras. No es cierto. Sólo 5% de las compañías de computadoras en Estados Unidos emplea a 500 trabajadores o más (lo que incluye a empresas como Intel y Microsoft). Sin embargo, este 5% responde por más de 90% tanto en empleos como de ventas en la industria. A propósito, en Japón la computación siempre ha estado dominada por gigantes como NEC, Toshiba y Fujitsu.

Es cierto que la organización típica está reduciendo su tamaño. El establecimiento promedio de negocios estadounidenses se ha reducido en cuanto a personal de manera impresionante durante el último cuarto de siglo — de 1 100 empleados en 1967 a 665 en 1985—. Pero lo que no revelan estos números es que estos establecimientos más pequeños forman parte cada vez en mayor proporción de grandes empresas con ubicaciones múltiples, con los recursos financieros y tecnológicos para competir en un mercado global. En otras palabras, esas organizaciones más pequeñas forman una parte de facto de la empresa grande. Y esta práctica se está extendiendo en todo el mundo. Por ejemplo, un estudio encontró que las 32 empresas industriales alemanas más grandes tenían más de 1 000 subsidiarias legalmente independientes, y el número creció casi un 50% entre 1971 y 1983.

En segundo lugar, la tecnología favorece a los

mayores. Los estudios muestran que las pequeñas compañías tienden a estar retrasadas sistemáticamente cuando se trata de tecnología. Por ejemplo, en cada continente es mucho más probable que las grandes empresas inviertan en la automatización de fábricas controladas por computadoras que las pequeñas compañías.

En tercer lugar, todo el mundo está de acuerdo en que las grandes organizaciones están mejorando su flexibilidad al utilizar cada vez más las alianzas estratégicas, redes interorganizacionales y dispositivos similares. Por ejemplo, Siemens, la enorme multinacional alemana, tiene alianzas estratégicas con Fujitsu para fabricar robots, con GTE en las telecomunicaciones, con

Philips para producir semiconductores y con Microsoft para desarrollar software. Esta tendencia mundial, unida a los esfuerzos para ampliar los tramos de control, descentralizar la toma de decisiones, recortar niveles verticales y vender o cerrar operaciones que no se ajustan con el propósito principal de la organización, han hecho que las grandes empresas sean cada vez más ágiles y que respondan más rápidamente al cambio.

Este argumento está basado en B. Harrison. *Lean and Mean: The changing Landscape of corporate Power in the Age of Flexibility* (Nueva York: Basic Books, 1994).

Ejercicio de autoconocimiento

Prueba de orientación burocrática

Instrucciones: Para cada declaración, marque la respuesta (básicamente de acuerdo o básicamente en desacuerdo) que mejor represente sus opiniones.

	Básicamente de acuerdo	Básicamente en desacuerdo
1. Aprecio la estabilidad en mi puesto.	_____	_____
2. Me gusta una organización predecible.	_____	_____
3. El mejor puesto para mi sería uno en que el futuro es incierto.	_____	_____
4. El gobierno federal sería un buen lugar para trabajar.	_____	_____
5. Las reglas, políticas y procedimientos tienden a frustrarme.	_____	_____
6. Me gustaría trabajar para una empresa que emplea a 85 000 personas en todo el mundo.	_____	_____
7. Estar autoempleado involucra más riesgos que los que estoy dispuesto a correr.	_____	_____
8. Antes de aceptar un puesto, me gusta ver una descripción exacta del mismo.	_____	_____
9. Preferiría un puesto como pintor de casas por cuenta propia a uno de oficinista en el departamento de vehículos automotores.	_____	_____
10. La antigüedad debe ser tan importante como el desempeño para determinar los aumentos de sueldo y ascensos.	_____	_____
11. Me sentiría muy orgulloso trabajando para la empresa más grande y de mayor éxito en su ramo.	_____	_____
12. Si se me diera a escoger, preferiría ganar \$40 000 anuales como vicepresidente de una pequeña empresa a \$45 000 como especialista en recursos humanos de una gran compañía.	_____	_____
13. El hecho de ostentar un botón de empleado con su número lo tomaría como una experiencia degradante.	_____	_____
14. Los espacios en el estacionamiento de la empresa deben asignarse sobre la base	_____	_____

- | | | | |
|-----|--|-------|-------|
| | del nivel del puesto. | _____ | _____ |
| 15. | Si un contador trabaja para una gran organización, no puede ser un verdadero profesional. | _____ | _____ |
| 16. | Antes de aceptar un puesto (si se me da a escoger), desearía asegurarme de que la empresa tuviera un muy buen programa de prestaciones para los empleados. | _____ | _____ |
| 17. | Una compañía probablemente no tenga éxito a menos que establezca un conjunto claro de reglas y procedimientos de trabajo. | _____ | _____ |
| 18. | Las horas regulares de trabajo y las vacaciones son más importantes para mí que las emociones que encuentre en el puesto. | _____ | _____ |
| 19. | Uno debe respetar a la gente de acuerdo con su categoría. | _____ | _____ |
| 20. | Las reglas se hacen para quebrantarlas. | _____ | _____ |

Pase a la página A-29 para las instrucciones y clave de calificación.

Fuente: Al. DuBrin, *Human Relations: A Job Oriented Approach*. Derechos reservados © 1978, págs. 687-688. Reimpreso con autorización de Reston Publishing Co., a Prentice Hall Co., 11480 Sunset Hills Road, Reston, VA 22090.

Ejercicio para trabajo en grupo

Figuras de autoridad

Propósito: Aprender acerca de las experiencias y sentimientos que uno tiene respecto de la autoridad.

Tiempo: Aproximadamente 75 minutos.

- Procedimiento:**
1. El maestro separará a los miembros de la clase con base en la fecha de su nacimiento. Se forman grupos consistentes de “sólo niños”, “los mayores”, “media edad”, “más jóvenes”, de acuerdo con su colocación en las familias. Se dividirán los grupos más grandes en otros más pequeños, con cuatro o cinco miembros para permitir una conversación más libre.
 2. Cada miembro del grupo debe hablar como “suele reaccionar a la autoridad de otras personas”. El enfoque debe ser sobre situaciones específicas que ofrecen una información general acerca de la forma como los individuos tratan con las figuras de autoridad (por ejemplo: jefes, maestros, padres o entrenadores). El grupo tiene 25 minutos para desarrollar una lista por escrito de la forma como el grupo suele tratar con la autoridad de terceros. Asegúrese de separar las tendencias que comparten los miembros del grupo de aquellas que no comparten.
 3. Repita el paso 2, con la diferencia de que esta vez analice la forma como los miembros del grupo se comportan cuando “son típicamente figuras de autoridad”. Haga de nuevo una lista de las características compartidas.
 4. Cada grupo compartirá sus conclusiones generales con toda la clase.
 5. La discusión de la clase se centrará sobre preguntas como las siguientes:
 - a. ¿Qué diferencias en los patrones de comportamiento han surgido entre los grupos?
 - b. ¿Cuál puede ser la razón de estas diferencias?
 - c. ¿Qué hipótesis puede explicar la conexión entre la forma como los individuos reaccionan a la autoridad de otras personas, y cómo actúan ellos mismos como autoridad?

Fuente: Este ejercicio se adaptó de W.A. Kahn, “An Exercise of Authority”, *Organizationat Behavior Teaching Reviete*, vol. xlv, número 2 (1989-1990) págs. 28-42.

Ejercicio sobre un dilema ético

Control de empleados: ¿Qué tan lejos es demasiado lejos?

¿Cuándo se convierten los esfuerzos de la administración por controlar las acciones de sus empleados en una invasión de su privacidad? Considere dos casos.³⁵

Los empleados del centro de respuestas de General Electric reciben llamadas telefónicas de los clientes durante todo el día. Esas conversaciones son grabadas por GE y revisadas ocasionalmente por la administración.

El grupo de auditoría interna del Internal Revenue Service (servicio de impuestos de Estados Unidos) controla con una bitácora de computadora el acceso de los empleados a las cuentas de los contribuyentes. Esta actividad de control permite que la administración compruebe y vea lo que los empleados están haciendo en sus computadoras.

¿Son cualquiera de estos casos — el control de las llamadas telefónicas o de las actividades en la computadora — una invasión de la privacidad de los empleados? ¿Cuándo sobrepasa la administración los límites de la decencia y privacidad al escudriñar silenciosa (y hasta sigilosamente) el comportamiento de sus empleados?

Los administradores de GE y el IRS defienden sus prácticas en función de asegurar la calidad, la productividad y el correcto comportamiento de los empleados. GE puede señalar las estadísticas gubernamentales de Estados Unidos que calculan que 6 millones de trabajadores están sujetos a control electrónico en sus puestos. Y puede utilizarse un control silencioso de las llamadas telefónicas para ayudar a los empleados a que desarrollen mejor su trabajo. Una auditoría de las oficinas regionales del IRS en el sureste encontró que 166 empleados veían sin autorización las declaraciones de impuestos de sus amigos, vecinos o celebridades.

¿En qué momento la necesidad de información de la administración sobre el desempeño de los empleados cruza la línea e interfiere con el derecho de privacidad de un trabajador? Por ejemplo, ¿se debe notificar previamente a los empleados que serán controlados? ¿Se extiende el derecho de la administración de proteger sus intereses al control electrónico de cada lugar donde pudiera estar un trabajador —baños, casilleros y vestidores?

CASO PRÁCTICO

La organización de la administración Clinton

Richard Haass, un ex ayudante de Bush, cree que la administración de Clinton está organizada de manera equivocada. De acuerdo con Haass, la estructura que Bill Clinton y su gente han escogido promueve nuevas ideas, pero también pierde tiempo, debilita la moral e invita al desastre.

La administración de Clinton se ha organizado como una adhocracia (derivado de la expresión latina *ad hoc*, a propósito, a conveniencia), estructura orgánica que minimiza la confianza en patrones regulares y sistemáticos para proporcionar asesoría, y, en su lugar, se apoya fuertemente en el presidente para que distribuya asignaciones de trabajo y seleccione a quién escucha y cuándo. Haass afirma que una adhocracia tiene seis desventajas: (1) tiende a desalentar el debate y el disenso. Las reuniones importantes, en que se analiza información delicada y se toman decisiones, puede incluir solamente a aquellas personas que los ejecutivos con poder desean que estén presentes. De esta manera, la adhocracia desanima la veracidad, porque las personas temen que se les deje fuera. (2) Lleva a la inconsistencia, porque a nadie se le deja toda la responsabilidad de una política. (3) La adhocracia afecta la moral. Aquellas personas con título, pero sin poder, se sienten despreciadas. (4) Esta forma estructural está propensa a los errores. La falta de procedimientos estandarizados aumenta la probabilidad de errores. (5) La carencia de estandarización también incrementa la probabilidad de escándalos. El énfasis sobre las relaciones personales lleva a los individuos a pensar demasiado en la protección del jefe; la ausencia de procedimientos formales les permite salirse con la suya. (6) Por último, la adhocracia termina distribuyendo erróneamente el tiempo del presidente. Éste se convierte en su propio jefe de operaciones, robándole tiempo de su tarea primordial de proporcionar liderazgo al país.

Haass señala que el gabinete informal del presidente, compuesto por sus viejos amigos, consultores y favoritos a quienes se les ha dado un nombramiento, han creado un “gobierno de círculo interno” que favorece a la gente sobre las posiciones. Clinton escucha a este grupo favorecido más que a aquellos que están en puestos formales. Y como Clinton y sus principales asesores no confían ni respetan las burocracias ya establecidas, se apoyan fuertemente en las

fuerzas de trabajo (manejadas por íntimos del presidente) para hacerse cargo de asuntos como el cuidado de la salud o la reforma del programa de bienestar social.

Haass argumenta que muchos de los problemas del presidente Clinton pueden atribuirse a esta estructura adhocrática. De acuerdo con Haass, la política exterior sufre de una carencia de dirección. Las relaciones con el congreso flaquean debido a las directrices inconsistentes de la administración.

Preguntas

1. Haass señala las desventajas de la adhocracia. ¿Cuáles cree usted que son sus puntos fuertes?
2. Un ambiente dinámico exige flexibilidad, y la adhocracia es flexible. Entonces, ¿por qué esta estructura no es un mecanismo ideal para administrar al gobierno?
3. “La estructura de una administración debe compensar las debilidades del presidente.” ¿Está usted de acuerdo o en desacuerdo con esta declaración? ¿Cuáles serían las implicaciones de esta declaración para la administración de Clinton?
4. Compare el papel de Clinton al dirigir un país con el puesto del DGE en una corporación de miles de millones de dólares. ¿Está Clinton implantando simplemente una “organización sin fronteras” en el gobierno de la manera como, digamos, lo hace Jack Welch en General Electric?

Este ejercicio está basado en R.N. Haass, “Bill Clinton’s Adhocracy”, *New York Times Magazine* (29 de mayo de 1994), págs 40-41

TEMA DE ACTUALIDAD

¡El hermano mayor ESTÁ vigilándote!

Algunas corporaciones han estado espionando a sus empleados. El Hotel Sheraton lo ha estado haciendo. Igualmente K-Mart. Este espionaje trae a colación el asunto de hasta dónde llega la autoridad de una compañía y la línea divisoria entre el control corporativo y la libertad personal.

Francklin Etienne y Brad Fair estaban entre las docenas de empleados a quienes videograbaron en secreto en Sheraton. Y no simplemente mientras estaban desempeñando su puesto. Por ejemplo, ¡a Brad se le filmó desvestiéndose en el salón de casilleros de los empleados! A Francklin se le atrapó leyendo un libro en su momento de descanso. Los ejecutivos de Sheraton defienden sus acciones al decir que la videograbación secreta si dio resultado al atrapar a un empleado traficante de drogas. Etienne, inmigrante de Haití, no podía conciliar esta acción de su patrón y la preocupación de Estados Unidos con la libertad. “Cuando supe que había sido grabada, me pregunté a mí misma: ‘¿Dónde está la privacidad de la que siempre están hablando? ¿Dónde está la libertad de la que siempre están hablando?’”

La experiencia de Lewis Hubble en K-Mart fue más personal. Él supo que los colaboradores con los que había trabado amistad en realidad eran investigadores privados contratados por K-Mart para recopilar informes sobre sus empleados al ir a las tabernas locales, visitarlos en sus hogares y cosas semejantes. Estos reportes contenían información que poco o nada tenía que ver con los puestos de los empleados. Por ejemplo, un informe decía que un empleado había sido padre del hijo de otra empleada, y citó los nombres. La administración de K-Mart no quiso hablar del asunto, pero sí dijeron que utilizaron a los investigadores para desbaratar una banda interna dedicada al robo. Marva Plumley, una empleada del almacén de K-Mart, dijo: “Tienen derecho a saber lo que pasa en ese almacén. Pero no tienen derecho a saber lo que pasa en mi recámara, en mi sala.”

Éstos no son ejemplos aislados. Un cálculo gubernamental indica que se espía en su trabajo por lo menos a 6 millones de trabajadores estadounidenses cada año. El espionaje toma diversas formas — escuchar llamadas telefónicas, videograbar las áreas de trabajo, revisar los ingresos a la computadora, controlar el correo electrónico—. Y es poco lo que pueden hacer los empleados para evitar que la administración los espíe en las instalaciones de la compañía o fuera de ella. Históricamente, los tribunales han fallado en favor del derecho de una compañía para reunir

información sobre los trabajadores, sin su conocimiento. Existe una ley federal para evitar que los patrones escuchen las llamadas telefónicas personales de los empleados. Pero fuera de eso, casi ninguna ley garantiza protección a los empleados de los ojos fisgones en el trabajo.

La administración tiene la obligación de proteger sus activos y de controlar sus instalaciones en busca de actividades ilegales. Por ejemplo, el abuso de drogas en el trabajo y los robos de los empleados cuestan a los negocios estadounidenses miles de millones de dólares cada año. Por estas razones la administración justifica el espionaje de sus empleados.

Preguntas

1. ¿Es el espionaje un sustituto del liderazgo administrativo directo o de los reglamentos formales? Analícelo.
2. ¿Cuándo cruza el espionaje la línea divisoria de los controles administrativos específicos a la invasión de la privacidad de los empleados?
3. ¿Tendría usted una mejor impresión de la administración de Sheraton o K-Mart si les hubieran dicho previamente a los empleados que la empresa podía videograbarlos en cualquier parte o contratar a investigadores privados secretos para controlar las actividades ilegales de los empleados? Analícelo.
4. ¿Cree usted que la pérdida en la moral de los empleados y el compromiso organizacional como resultado de estas prácticas de espionaje quedan contrarrestadas por la reducción en pérdidas en la propiedad y utilidades por la productividad (por ejemplo, al identificar y eliminar empleados que utilizan drogas)?

Fuente: "Employers Spying on Employees", *World News Tonight* (28 de marzo de 1994).

Referencias bibliográficas

- CAPPELLI P and P D SHERER "The Missing Role of Context in OB: The Need for a Meso-Level Analysis," in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13 (Greenwich, CT: JAI Press, 1991), pp. 55—110.
- GALBRAITH, J.R., and E.E. LAWLER, iii, *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).
- HIRSCHHORN, L., and T. GILMORE, "The New Boundaries of the 'Boundary less' Company," *Harvard Business Review* (May/June 1992), pp. 104—115.
- JACQUES, E., "In Praise of Hierarchy," *Harvard Business Review* (January-February 1990), pp. 127—33.
- LAWLER, E.E., in, *The Ultimate Advantage: Creating the High Involvement Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
- MILLER, O., "Organizational Configurations: Cohesion, Change, and Prediction," *Human Relations* (August 1990), pp. 771—89.
- MITROFF, I., RO. MASON, and G.M. PEARSON, "Radical Surgery: What Will Tomorrow's Organizations Look Like?" *Academy of Management Executive* (May 1994), pp. 11—21.
- PARTHASARTHY, R., and S.B. SETHI, "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure," *Academy of Management Review* (January 1992), pp. 86—111.
- PINCHOT, G., and E. PINCHOT, *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1994).
- ROBBINS, S. P., *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).

Notas

- 1 G. Pinchot and E. Pinchot, "Oticon A/S: A De-Stalinized Company," *At Work* (January-February 1994), p. 1; and P. LaBarre, "The Dis-Organization of Oticon," *Industry Week* (July 18, 1994), pp. 23—28.
- 2 See, for instance, R.L. Daft, *Organization Theory and Design*, 5th ed. (St. Paul, MN: West, 1995).
- 3 J.H. Sheridan, "Sizing Up Corporate Staffs," *Industry Week* (November 21, 1988), p. 47.
- 4 J.B. Treece, "Breaking the Chains of Command," *Business Week/The Information Revolution 1994*, p. 112.
- 5 See, for instance, L. Urwick, *The Elements of Administration* (New York: Harper & Row, 1944), pp. 52—53.
- 6 J. McClenahan, "Managing More People in the '90s," *Industry Week* (March 20, 1989), p. 30.
- 7 J.R. Brandt, "Middle Management: Where the Action Will Be," *Industry Week* (May 2, 1994), p. 31.
- 8 A. Ross, "BMO's Big Bang," *Canadian Business* (January 1994), pp. 58—63.
- 9 J.B. Levine, "For IBM Europe, 'This Is the Year of Truth,'" *Business Week* (April 19, 1993), p. 45.
- 10 H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983), p. 157.
- 11 S. Baker, "Can Nucor Forge Ahead—and Keep Its Edge?" *Business Week* (April 4, 1994), p. 108.
- 12 See, for instance, the interview with Edward Lawler in "Bureaucracy Busting," *Across the Board* (March 1993), pp. 23—27.
- 13 Cited in *At Work* (May-June 1993), p. 3.
- 14 K. Knight, "Matrix Organization: A Review," *Journal of Management Studies* (May 1976), pp. 111—30; and L.R. Burns and D.R. Wholey, "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks," *Academy of Management Journal* (February 1993), pp. 106—38.
- 15 See, for instance, S.M. Davis and P.R. Lawrence, "Problems of Matrix Organization," *Harvard Business Review* (May-June 1978), pp. 131—42.
- 16 M. Kaeter, "The Age of the Specialized Generalist," *Training* (December 1993), pp. 48—53.
- 17 L. Brokaw, "Thinking Flat," *INC.* (October 1993), p. 88.
- 18 See, for instance, C.C. Snow, R.E. Miles, and H.J. Coleman, Jr., "Managing 21st Century Network Organizations," *Organizational Dynamics* (Winter 1992), pp. 5—20; S. Tully, "The Modular Corporation," *Fortune* (February 8, 1993), pp. 106—16; E.O. Welles, "Virtual Realities," *INC.* (August 1993), pp. 50—58; and E.A. Gargan, "'Virtual' Companies Leave the Manufacturing to Others," *New York Times* (July 17, 1994), p. FS.
- 19 "GE: Just Your Average Everyday \$60 Billion Family Grocery Store," *Industry Week* (May 2, 1994), pp. 13—18.
- 20 This section is based on L. Grant, "The Management Model That Jack Built," *Los Angeles Times Magazine* (May 9, 1993), pp. 20—22, 34—36; and J.A. Byrne, "The Horizontal Corporation," *Business Week* (December 20, 1993), pp. 76—81.
- 21 See J. Lipnack and J. Stamps, *The TeamNet Factor* (Essex Junction, VT: Oliver Wight, 1993); J.R. Wilke, "Computer Links Erode Hierarchical Nature of Workplace Culture," *Wall Street Journal* (December 9, 1993), p. A1; and T.A. Stewart, "Managing in a Wired Company," *Fortune* (July 11, 1994), pp. 44—56.
- 22 See, for instance, C. Hyde, "A Feminist Model for Macro- Practice: Promises and Problems," *Administration in Social Work*, Vol. 13, No. 3/4 (1989), pp. 145—81; and J.K. Fletcher, "Castrating the Female Advantage," *Journal of Management Inquiry* (March 1994), pp. 74—82.
- 23 Rothschild and C. Davies, "Organizations Through the Lens of Gender: Introduction to the Special Issue," *Human Relations* (Summer 1994), p. 588.
- 24 J. Rothschild, "Towards a Feminine Model of Organization," working paper, Department of Sociology, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1991.
- 25 Ibid.
- 26 T. Burns and G.M. Stalker, *The Management of Innovation* (London: Tavistock, 1961); and J.A. Courtright, G.T. Fairhurst, and L.E. Rogers, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems," *Academy of Management Journal* (December 1989), pp. 773—802.
- 27 This analysis is referred to as a contingency approach to organization design. See, for instance, J.M. Pennings, "Structural Contingency Theory: A Reappraisal," in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14 (Greenwich, CT: JAI Press, 1992), pp. 267—309.
- 28 The strategy-structure thesis was originally proposed in A.D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).
- 29 See R.E. Miles and C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978); D. Miller, "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy," *Strategic Management Journal* (January-February 1987), pp. 55—76; and D.C. Galunic and K.M. Eisenhardt, "Renewing the Strategy-

- Structure-Performance Paradigm,” in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 16 (Greenwich, CT: JAI Press, 1994), pp. 215—55.
- 30 See, for instance, P.M. Blau and R.A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (New York: Basic Books, 1971); O.S. Pugh, “The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect,” in A.H. Van de Ven and W.F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* (New York: Wiley, 1981), pp. 135—66; R.Z. Gooding and J.A. Wagner III, “A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits,” *Administrative Science Quarterly* (December 1985), pp. 462—81; and AC. Bluedorn, “Pilgrim’s Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environments,” *Journal of Management* (Summer 1993), pp. 163—92.
- 31 See J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965); C. Perrow, “A Framework for the Comparative Analysis of Organizations,” *American Sociological Review* (April 1967), pp. 194—208; J.D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967); I. Hage and M. Aiken, “Routine Technology, Social Structure, and Organizational Goals,” *Administrative Science Quarterly* (September 1969), pp. 366—77; and C.C. Miller, W.H. Glick, Y. Wang, and G.P. Huber, “Understanding Technology—Structure Relationships: Theory Development and Meta-Analytic Theory Testing,” *Academy of Management Journal* (June 1991), pp. 370—99.
- 32 See F.E. Emery and E. Trist, “The Causal Texture of Organizational Environments,” *Human Relations* (February 1965), pp. 21—32; P. Lawrence and J.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* (Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1967); and AC. Bluedorn, “Pilgrim’s Progress.”
- 33 G.G. Dess and D.W. Beard, “Dimensions of Organizational Task Environments,” *Administrative Science Quarterly* (March 1984), pp. 52—73; and E.A. Gerloff, N.K. Muir, and W.D. Bodensteiner, “Three Components of Perceived Environment Uncertainty: An Exploratory Analysis of the Effects of Aggregation,” *Journal of Management* (December 1991), pp. 749—68.
- 34 See, for instance, L.W. Porter and E.E. Lawler, III, “Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior,” *Psychological Bulletin* (July 1965), pp. 23—51; L.R. James and A.P. Jones, “Organization Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior,” *Organizational Behavior and Human Performance* (June 1976), pp. 74—113; DR. Dalton, W.D. Todor, M.J. Spendolini, G.J. Fielding, and L.W. Porter, “Organization Structure and Performance: A Critical Review,” *Academy of Management Review* (January 1980), pp. 49—64; W. Snizek and J.H. Bullard, “Perception of Bureaucracy and Changing Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis,” *Organizational Behavior and Human Performance* (October 1983), pp. 275—87; and D.B. Turban and T.L. Keon, “Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective,” *Journal of Applied Psychology* (April 1994), pp. 184—93.
- 35 G. Bylinsky, “How Companies Spy on Employees,” *Fortune* (November 4, 1991), pp. 131—40; D. Warner, “The Move to Curb Worker Monitoring,” *Nation’s Business* (December 1993), pp. 37—38; and M. Picard, “Working Under an Electronic Thumb,” *Training* (February 1994), pp. 47—51.