

Capítulo

9

El problema es que todos deseamos obtener beneficios al mayoreo y dar a otros al menudeo.

PARÁFRASIS DE EZRA BENSON

Los hombres más grandes son aquellos a quienes sus derrotas no los han derrotado.

ANÓNIMO

La experiencia es una maestra muy exigente: primero pone la prueba y después da la lección.

ANÓNIMO

Intervenciones tecnnoestructurales (primera parte)

Objetivos

Entender:

- Diferenciación e integración (Lawrence y Lorsch).
- Diseño estructural.
- Organización colateral.

INTERVENCIONES TECNOESTRUCTURALES

Este tema incluye las siguientes intervenciones:

- Diferenciación e integración.
- Diseño estructural.
- Organización colateral.
- Calidad de vida en el trabajo.
- Diseño del trabajo.

En este capítulo se analiza la diferenciación e integración, el diseño estructural y la organización colateral.

INTERVENCIÓN 9: DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

Este tema también se conoce como teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch, quienes fueron los primeros abogados de la contingencia, ya que no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Sin embargo, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, en particular en la estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las más importantes.

Sostienen que existe una relación causa-efecto entre el grado de acoplamiento de la estructura interna de la organización con las exigencias ambientales y el desempeño de la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.

Por ello, es menester comprender el empleo de su teoría de la contingencia en el diagnóstico de la empresa. Para ello, se debe tener presente que los conceptos primordiales de esta teoría son la diferenciación y la integración. Ambos representan la paradoja de cualquier diseño de organización, ya que el empleo ha de quedar dividido o coordinado e integrado a un mismo tiempo.

Por tanto, según la estructura de Lawrence y Lorsch, y para fines de diagnóstico, se deben examinar las dimensiones organizacionales que el cliente juzgue pertinente. Las dimensiones ambientales son:

- Demandas ambientales.
- Diferenciación.
- Integración.
- Manejo de conflictos.
- Contrato empleado-administración.

A continuación se explica cada una de dichas dimensiones.

Las **demandas ambientales** son la primera dimensión. Éstas se refieren a los aspectos que "giran" en el entorno, tales como los factores políticos, económicos y sociales que marcan la pauta de la estrategia que debe adoptar una organización.

Existen dos tipos de enfoques que deben considerarse en esta dimensión:

- La planeación estratégica.
- La planeación operativa.

En la figura 9.1 se indica la diferencia entre ambos tipos de planeación.

Es importante destacar que muchas organizaciones que no consideraron las demandas ambientales han desaparecido o han enfrentado graves problemas para subsistir. Por ejemplo, Procter and Gamble en sus inicios fabricaba velas, pues el uso de la energía eléctrica no se había generalizado. ¿Qué hubiera sucedido con esta empresa si aún fabricara velas? ¡Con seguridad ya habría desaparecido! Sin embargo, consideró la situación de su entorno y se enfrentó a él, gracias a lo cual se ha mantenido como una empresa altamente competitiva.

Las empresas latinoamericanas se enfrentan cada vez con mayor frecuencia a ese ambiente turbulento, por lo que han adoptado estrategias que les han permitido subsistir. Ya no es posible seguir administrando las organizaciones con base sólo en el sentido común o “corazonadas”. Un caso clásico de la importancia que tiene para las organizaciones considerar el entorno es la crisis que afectó a México a partir de diciembre de 1994 y que repercutió en varios países latinoamericanos. O incluso situaciones climáticas como el preocupante sobrecalentamiento de nuestro planeta.

Por ello, para mantener su competitividad las empresas deben:

- Efectuar ajustes que les permitan adecuarse a los múltiples cambios del entorno.
- Prevenir escollos en el camino.
- Evaluar las oportunidades que se les presenten.

Por ejemplo, si Colombia es altamente competitiva para producir café, puede encontrar un nicho de mercado que le permita comercializar su producto en excelentes condiciones en cuanto a precio, promoción o canal de distribución.

En la década de 1980 existía en México la empresa paraestatal Productora del Maguey y del Nopal, que enlataba pulque, una bebida que se extrae del maguey, cactácea

Planeación estratégica	Planeación operativa
• Es fuente y origen de planes específicos posteriores. • Es dirigida por la alta dirección. • Marca pautas para establecer un panorama general de la empresa. • La información se obtiene de fuentes internas y externas. • Se elabora para el largo plazo.	• Es producto de esquemas marcados por la planeación estratégica. • Es dirigida principalmente por el nivel medio de la empresa, gerentes y jefes de departamento. • Se enfoca en un área o actividad específica de la empresa. • Por lo general, maneja información interna. • Se elabora para el corto o mediano plazos.

Figura 9.1. Diferencias entre la planeación estratégica y la operativa.

que se cultiva en ciertos estados de la República. El éxito de ese producto fue tal que se llegó a exportar, pero la empresa se enfrentó a un problema que no pudo superar: su incapacidad para satisfacer la creciente demanda.

La segunda dimensión ambiental es la **diferenciación**, que significa que cada departamento debe tener claramente determinadas la función o funciones que desempeña, las cuales, por ningún motivo, deben duplicarse o sobreponerse. Muchas horas-hombre y fugas de todo tipo pueden evitarse si se determina con claridad la diferenciación. Además, ésta implica que el trabajo se divida de manera que satisfaga las demandas del medio.

La tercera dimensión ambiental, la **integración**, significa que las actividades o funciones que desempeña cada departamento deben estar enfocadas en un fin común. Es decir, se debe evitar que cada departamento tenga objetivos, metas y estrategias particulares que impidan que la organización cumpla con el fin para el que fue creada. ¿Cuál es este fin? ¡Sin duda, el cumplimiento de la misión! Por tanto, mientras más incierta sea la información con que la organización cuenta (un ambiente cada vez más turbulento), más flexible debe ser para poder enfrentarse a ese complejo entorno.

La cuarta dimensión ambiental, el **manejo del conflicto**, se refiere a las políticas que se utilizan para manejar los problemas entre los departamentos. Esta dimensión es muy importante para organizaciones con alto grado de integración y diferenciación, debido a que cuando individuos con diferentes puntos de vista buscan unificar esfuerzos, aparecen en forma inevitable los conflictos. El éxito en el uso de esta herramienta depende en gran medida de la manera en que los individuos resuelven estos conflictos.

Lawrence afirma que organizaciones que operan en distintos ambientes han comprobado que se logra el manejo eficaz de un conflicto cuando los individuos se enfrentan de manera abierta al problema hasta encontrar una respuesta óptima en términos de las metas de la organización. Además, las personas que coordinan dicho manejo y están involucradas en el proceso de integración deben tener influencia basada en sus conocimientos y habilidades reconocidas, así como capacidad para resolver problemas. Por ejemplo, cuando se realizan concursos de matemáticas en las escuelas primarias, el grupo designa a aquel integrante que mejor domine la técnica de resolución de problemas.

La última dimensión ambiental, el **contrato empleado-administración**, está relacionada con las expectativas que el individuo tiene respecto de la organización a la cual pertenece. En este sentido, esta quinta demanda ambiental se relaciona con el contrato psicológico, esto es, la proyección que el empleado espera que la organización le ofrezca independientemente de los aspectos salariales, por ejemplo, reconocimiento, pertenencia a un grupo y autorrealización, según las necesidades de orden superior de la jerarquía de Maslow.

En cuanto a su aplicación, este modelo es utilizado generalmente por organizaciones que llevan a cabo tareas de investigación. Su estrategia de implantación consta de las siguientes cuatro etapas:

- **Diagnóstico.** Esta etapa consiste en la recolección de datos relativos al funcionamiento de la organización y el análisis de los mismos. A partir de ello se pueden descubrir las causas del problema o las oportunidades de la organización. Se obtiene informa-

ción respecto de la naturaleza del entorno que enfrenta y el diseño de cada departamento.

- *Planeación de la acción.* En esta etapa se desarrollan planes para resolver problemas identificados mediante el diagnóstico. Los planes incluyen identificación de métodos particulares de cambio y dirección de las acciones por adoptar. En ciertas circunstancias se puede llegar a modificar la estructura de la organización.
- *Implantación.* Esta etapa se relaciona con la transición de los cambios planeados dentro de las acciones de la organización.
- *Evaluación.* Grado de satisfacción obtenido por la implantación de los programas.

El diagnosticador organizacional debe buscar el grado de concordancia entre las demandas y complejidades ambientales y la estructura organizacional. Cuanto mayor sea la complejidad ambiental, tanto más complejo debe ser el diseño interno. Si los mercados de la organización cambian con rapidez y son difíciles de predecir, y el ambiente general muestra demasiada fluctuación, la estructura interna debe estar relativamente descentralizada, de modo que muchos empleados estén en contacto con el ambiente y puedan actuar con rapidez en cuanto se produzcan los cambios.

En estas condiciones puede conservarse una alta diferenciación, pero se debe asignar un premio a la integración. Es necesario que la empresa cuente con suficientes mecanismos de integración, de modo que la comunicación fluya de manera adecuada hacia las diversas subunidades y entre ellas para que la alta dirección se mantenga bien informada.

Asimismo, Lawrence y Lorsch sostienen que cuanto más se enfrentan los miembros y departamentos a sus diferencias y trabajan por resolverlas, en lugar de atenuarlas y suavizarlas o de sofocarlas mediante el peso de órdenes de los mandos superiores, tanto más eficiente tiende a ser la organización.

INTERVENCIÓN 10: DISEÑO ESTRUCTURAL

Esta intervención implica el estudio de las diferentes opciones de conformación estructural que pueden tener las organizaciones.

El diseño estructural contempla dos aspectos básicos que enfrenta la organización:

1. La necesidad de especializar el desempeño de la tarea, lo cual conlleva una división de la mano de obra.
2. La necesidad de coordinar las diferentes tareas de especialización dentro del sistema organizacional total.

La figura 9.2 ilustra el concepto de diseño para una organización.

Las diferentes opciones de diseño estructural que pueden tener las organizaciones son:

- a) Departamental, que a su vez puede realizarse por:
 - a.1 Funciones.
 - a.2 Procesos.
 - a.3 Regiones geográficas.

a.4 Productos.

a.5 Clientes.

b) Matricial.

c) Por proyectos.

d) Por unidades estratégicas de negocios.

e) Recientemente las organizaciones tienden a adoptar el concepto de organización nodal. En el apéndice del libro se incluye este novedoso concepto.

¿Cuáles son las características y la naturaleza de cada una de estas opciones?

a) La *organización departamental* consiste en agrupar por afinidad las tareas que se realizan.

a.1 En este caso, la *departamentalización por funciones*, o estructura funcional, es la que se presenta con mayor frecuencia.

a.2 La *departamentalización por procesos* o por enfoque productivo se diferencia de la anterior, dado que considera las diversas áreas del proceso de producción en lugar de departamentos específicos.

a.3 En el caso de la *departamentalización geográfica*, por productos o clientes —como su nombre lo indica—, se consideran las zonas geográficas, los productos que se elaboran o el tipo de clientes que se atiende.

b) *Organización matricial*. Este tipo de organización combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específicos, lo cual forma —como su nombre lo indica— una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal), que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación.

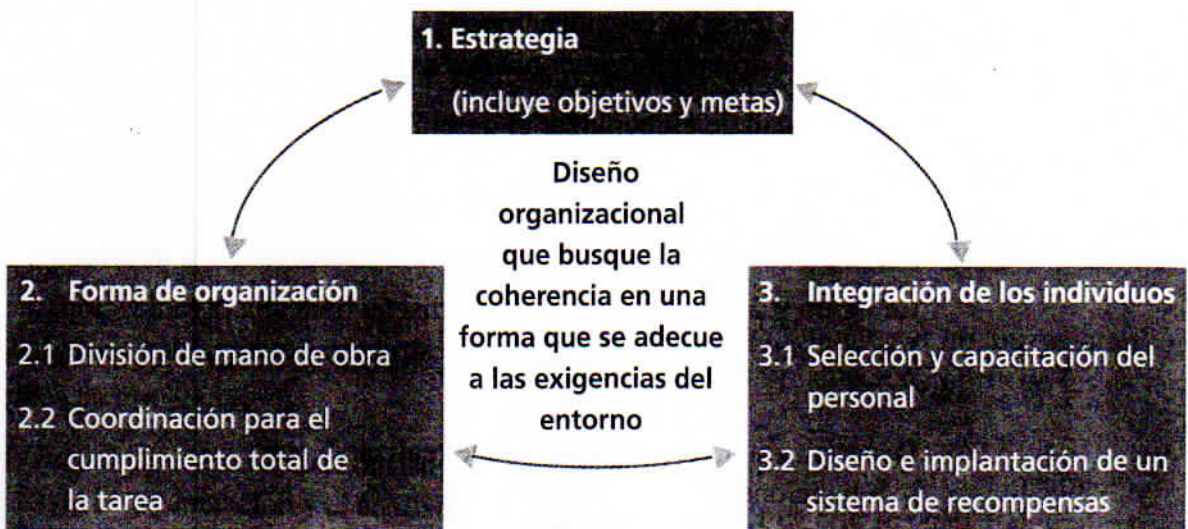


Figura 9.2. Diseño estructural esquemático.

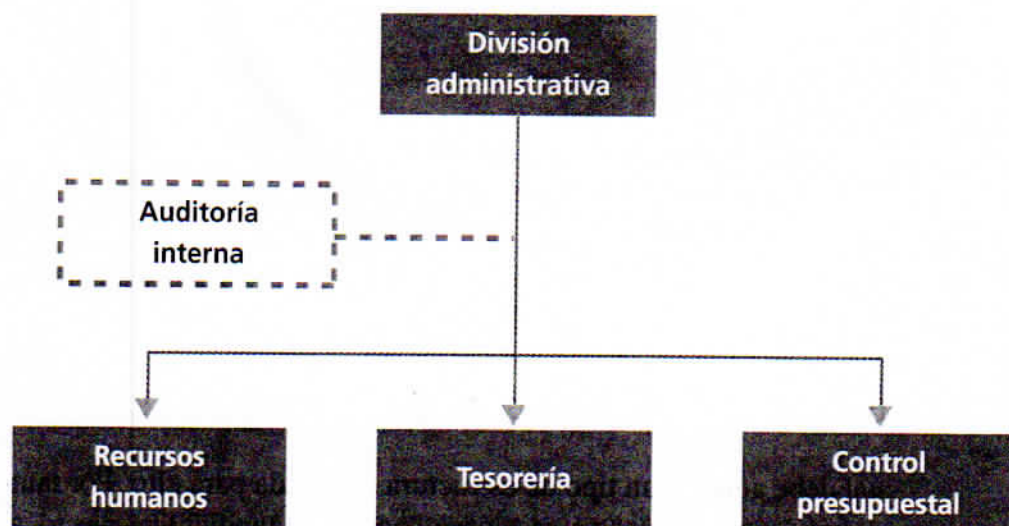


Figura 9.3. Departamentalización funcional.

Es característico de esta estructura que el director de algún proyecto o investigación tenga autoridad sobre los departamentos funcionales de la empresa, coordinándose con ellos para recabar datos, realizar pruebas, diseñar y verificar resultados, etc. Además, es responsable de la obtención de los resultados finales.

Para implantar en una empresa este tipo de estructura se requiere que los empleados tengan un alto grado de madurez, ya que es posible que surjan conflictos entre los directores funcionales y el encargado del proyecto, pues no tan fácilmente aceptan esta doble función. Además, debe establecerse con claridad, entre los objetivos y la misión de la empresa, una visión sistemática y un amplio conocimiento de las relaciones interdepartamentales, la definición exacta de las tareas y responsabilidades de cada integrante de la estructura, así como las aplicaciones del trabajo en equipo y de las reuniones, las cuales se llevan a cabo con frecuencia. Por ello, no en todas las organizaciones funciona con éxito este tipo de estructura.

- c) *Organización por proyectos.* Durante el ciclo de vida de una empresa puede presentarse el caso de que tenga la necesidad de realizar un proyecto específico, para lo

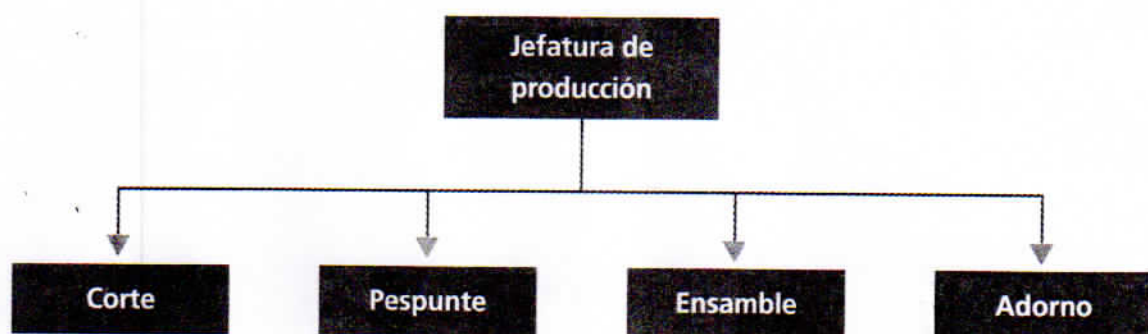


Figura 9.4. Ejemplo de departamentalización por procesos.

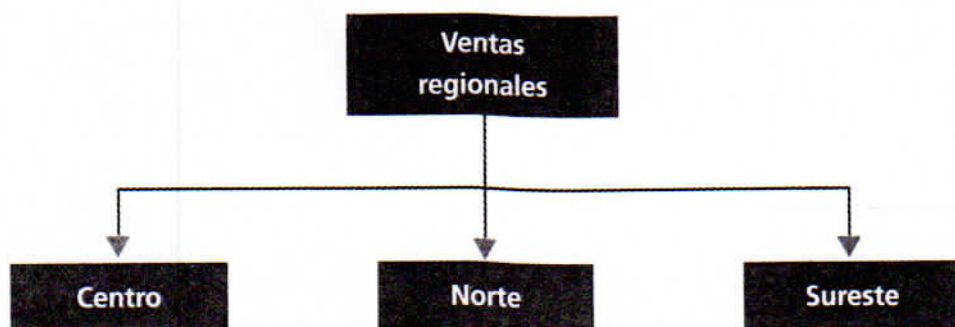


Figura 9.5. Departamentalización geográfica.

cual debe adoptar un tipo de estructura adecuada para ello. Por tanto, debe crear una unidad departamental o área especial para ejecutar dicho proyecto, apoyándose —obvio— en otras divisiones para realizar su función. Al finalizar el proyecto, el área especial desaparece.

- d) *Unidades estratégicas de negocios*. Esta modalidad de organización consiste en estructurar “pequeños negocios” dentro de la empresa. En este caso, cada unidad estratégica de negocios contiene su propia misión, objetivos, planes y estructura organizacional, a la vez que un administrador se hace cargo de ella. La característica principal de este estilo de distribución es la responsabilidad que se le delega a la UEN (unidad estratégica de negocios) **al administrar sus propios recursos y ser autosuficiente**.

Con el amparo de la empresa “madre” con que se relaciona a través de líneas *staff* que le prestan asesoría y apoyo, se mantienen los beneficios de las pequeñas empresas en cuanto a brindar una atención individualizada, ya sea a las personas o a los productos. Además, es menester que exista una comunicación constante y estrecha.

Estos factores ayudan al consultor a decidir cuál estructura es mejor para enfrentar una situación determinada.

1. Una organización pequeña con productos estándar y clientes diversos puede considerar que la estructura funcional es la más apropiada.
2. Por el contrario, una organización con complejos, importantes y diversos productos, podría considerar que la estructura por producto es la más adecuada.

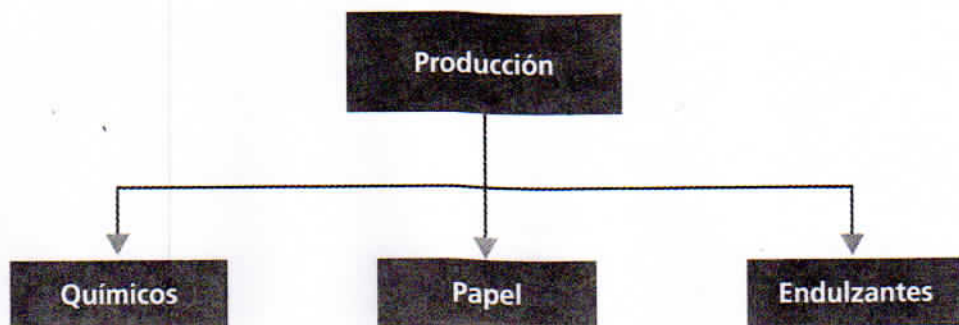


Figura 9.6. Departamentalización por productos.



Figura 9.7. Departamentalización por clientes o líneas de productos.

3. Una compañía del área farmacéutica cuya producción se basa en una compleja tecnología quizá consideraría a la estructura matricial como la más eficiente.

Por tanto, la elección depende de la situación. Además, es posible utilizar de manera simultánea las tres estructuras en la misma organización.

En el cuadro 9.1 (vea pág. 269) se citan las principales ventajas y desventajas de los tipos de estructura funcional, por producto y matricial.

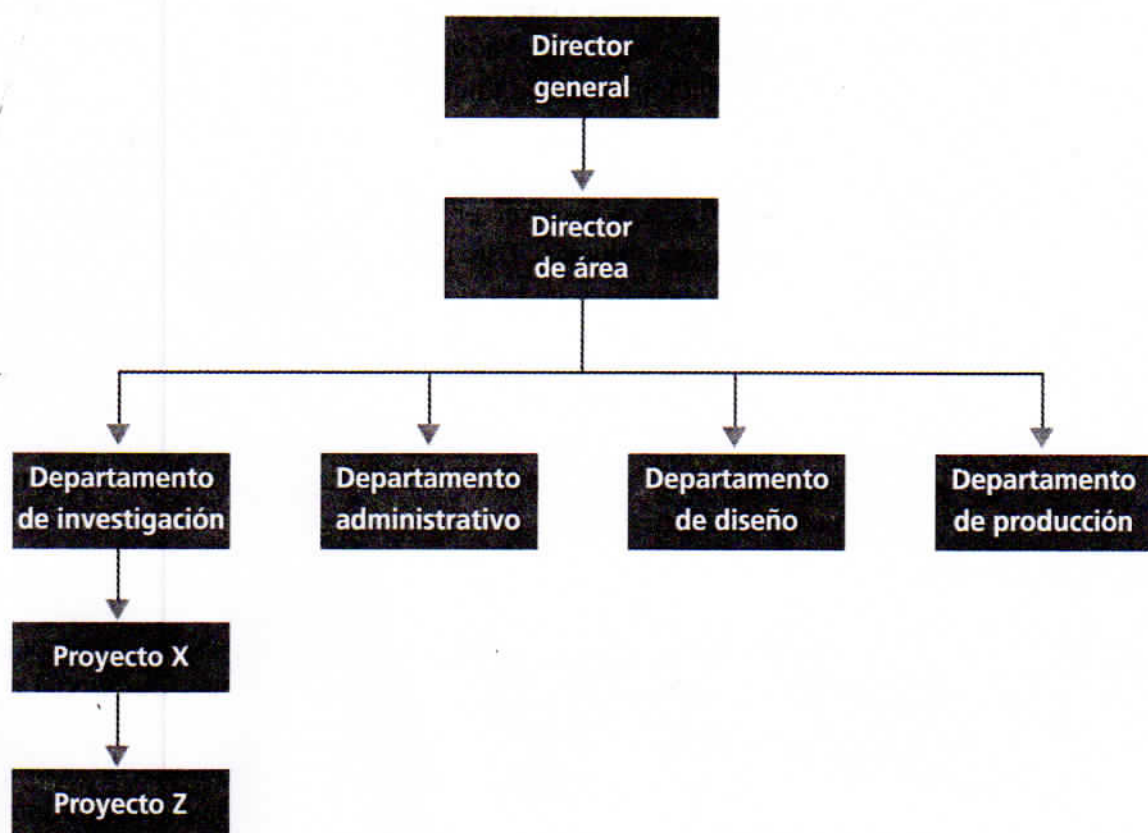


Figura 9.8. Estructura matricial.

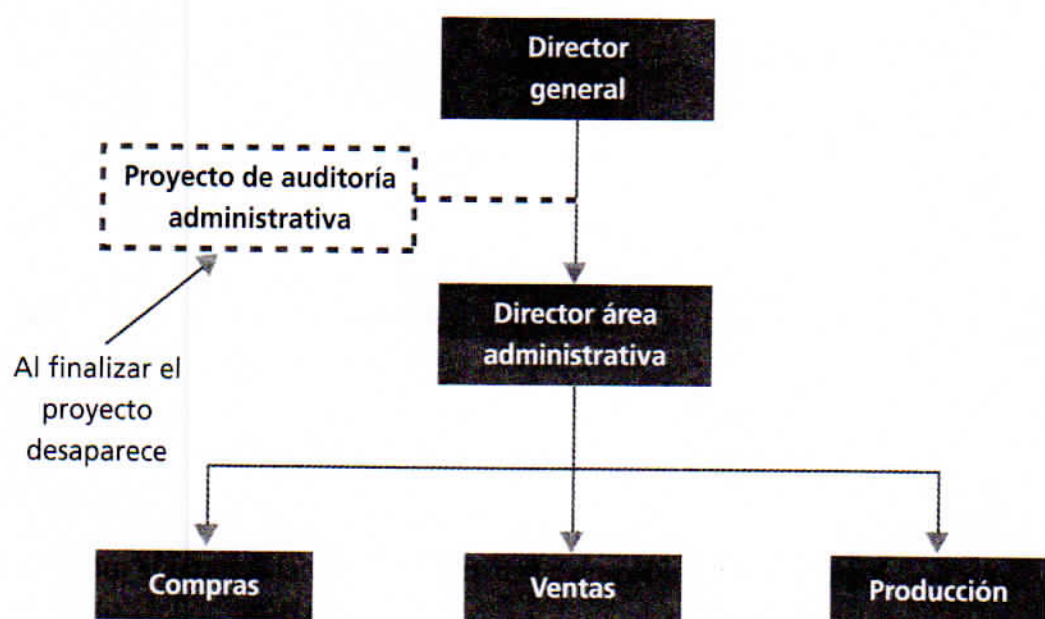


Figura 9.9. Organización por proyectos.

INTERVENCIÓN 11: ORGANIZACIÓN COLATERAL

Una organización colateral es una estructura paralela a la organización formal (funcional, por producto o matricial), y que el administrador puede emplear para apoyar la estructura formal. La organización colateral atiende situaciones que difícilmente serían consideradas por la organización formal. Se construye para cumplir una tarea o propósito particular y luego se desaparece. Tiene normas diferentes de las vigentes en la empresa, que se utilizan para identificar y resolver problemas relacionados con la organización formal que aparentan no tener solución. Este tipo de estructura, integrada por el mismo personal de la organización formal, tiene las siguientes características:

1. Los canales de información están abiertos para que todos los administradores se puedan comunicar directamente sin utilizar los canales institucionales, por lo cual el intercambio de información relevante es completo y rápido.
2. Sus normas estimulan un análisis cuidadoso de los métodos, alternativas y objetivos de la organización.
3. Desde el momento en que ambas organizaciones permanecen intactas, los *inputs* de la organización formal son los *outputs* de la organización colateral. La problemática o situación que priva en la organización formal (*inputs*) alimenta a la organización colateral, lo cual se refleja en la solución de problemas (*outputs*). Las decisiones finales se toman dentro del contexto de la organización formal.
4. Una característica importante es que los administradores de la organización formal pueden ayudar a resolver problemas que afectan a la estructura informal.

Cuadro 9.1. Análisis comparativo de las estructuras matricial, funcional y por producto.

Estructura	Ventajas	Desventajas
Matricial	• Especialización; el conocimiento funcional puede ser aplicado en todos los proyectos. • Nuevos productos o proyectos pueden ser implantados rápidamente, dada la flexibilidad de las personas para "deslizarse" entre orientaciones por producto o funcionales, según lo demanden las circunstancias. • Puede adaptarse a cambios en el ambiente porque privilegia aspectos tanto funcionales como por proyectos. • Reconoce y produce mecanismos para delinear con legitimidad la fuerza de los múltiples recursos de la organización. • Mantiene la coherencia entre diferentes departamentos y proyectos por los requerimientos de comunicación entre administradores.	• Puede ser difícil de manejar. • Incrementa la ambigüedad de las funciones, lo que ocasiona tensión y confusión para asignar personas a más de un departamento. • Sin un balanceo de fuerzas entre formas estructurales, ya sea por producto o funcional, puede disminuir la productividad de la empresa. • Se requiere madurez de los integrantes de la empresa para que acepten este tipo de estructura. • Es cara. • Requiere de tiempo para su implantación. • Se puede aplicar en todo tipo de empresa.
Funcional	• Promueve la especialización de habilidades. • Reduce el uso doble de recursos escasos y usa al máximo los recursos disponibles. • Facilita la comunicación y el desempeño. Los jefes pueden compartir su experiencia con sus subordinados. • Al inicio de una organización es la más fácil de implantar.	• Hace hincapié en las tareas rutinarias. • Fomenta una estrecha perspectiva de carrera para los administradores, lo cual limita sus capacidades para altas posiciones gerenciales. • Multiplica las dependencias departamentales. • Podría ser "cómodo" para la organización implantar y continuar con esta estructura, aunque no sea la mejor.
Por producto	• Reconoce recursos en la interdependencia interdepartamental. • Fomenta la orientación hacia los resultados. • Admite diversificación de habilidades y entrenamiento. • Promueve la delegación de autoridad y responsabilidad.	• Podría usar recursos y habilidades de manera ineficiente. • Limita la promoción de carrera para los especialistas fuera del departamento. • Impone demandas de múltiples papeles sobre las personas. Puede provocar mucha tensión. • Podría promover objetivos con una visión muy estrecha.

La organización colateral provee la flexibilidad necesaria y la oportunidad de respuesta para resolver problemas definidos, lo cual le permite a la empresa manejar el cambio e innovación sin romper la estructura formal y los mecanismos necesarios para el manejo de tareas repetitivas.

Un ejemplo práctico de este tipo de organización lo constituyen los grupos multidisciplinarios con personal de diferentes áreas que conforman la empresa Tremec (Transmisiones y Equipos Mecánicos, dedicada a la fabricación de transmisiones manuales y automáticas para automóviles, tractores, etc.), ubicada en la ciudad de Querétaro, México.

¿Cómo opera?

Supongamos que el problema a resolver es el siguiente: nuestro proveedor “estrella” decide de forma sorpresiva cambiar de giro, de manera que ya no nos surtirá... ¿Qué hacer?

La empresa cita de inmediato a los responsables de cada una de las áreas funcionales involucradas. ¿Cuáles?:

- Compras (obviamente).
- Finanzas.
- Producción.

¿Alguna otra?

Luego entonces, se reúnen en salas especialmente preparadas para sesionar y encontrar una rápida solución al problema presentado.

Si se siguieran las líneas formales de mando para resolver la situación planteada, ¿cuánto podría tardar la respuesta? ¡No olvidemos que la solución por encontrar debe ser expedita, so pena de generar pérdidas para la organización!

Resultados obtenidos

En muchas organizaciones, de Estados Unidos principalmente, se ha reportado como exitosa la operación de la estructura colateral ya que debido a la flexibilidad con que opera se ahorran horas-hombre al ventilarse con mayor eficacia situaciones difíciles de contemplar por la organización formal.

No es común que empresas mexicanas empleen este tipo de estructura paralela, ya que sólo tratan de apoyarse en un esquema equivalente: el comité o los grupos informales de trabajo. Como ya se mencionó, Tremec es una de las que aplican de manera sistemática esta intervención con resultados exitosos.

CONCLUSIONES

En este capítulo se explicaron las intervenciones que se utilizan para diseñar estructuras organizacionales. El diseño de organizaciones implica la elección entre tres dimensiones claves que existen en las empresas:

- La estrategia.
- El tipo de estructura existente.
- Los mecanismos para integrar a las personas en la organización.

Por tanto, se puede adoptar un determinado tipo de estructura organizacional de acuerdo con la situación que se presente entre la organización y el ambiente.

Se deben analizar con cuidado las ventajas y desventajas de cada tipo de estructura, y ponderar cuáles son las consecuencias de adoptar un determinado tipo.

Lo que se puede asegurar es que independientemente de la estructura que se adopte, ésta debe ser muy flexible para poder modificar —de ser necesario— su diseño estructural y adoptar el esquema que mejor se adecue a las circunstancias.

Resumen

En este capítulo se analizó el primer paquete de las llamadas intervenciones tecnoestructurales:

- Diferenciación e integración, teoría de Lawrence y Lorsch.
- Diseño estructural.
- Organización colateral.

La teoría de Lawrence y Lorsch de diferenciación e integración tiene estrecha relación con las funciones que se desarrollan tanto en un puesto determinado como en la organización total.

La diferenciación se refiere a la clara división que debe observar el trabajo que se desarrolla en cada puesto y a la forma de evitar confusión o duplicación de funciones.

Una clara diferenciación ayuda a lograr la integración, entendiéndose ésta como la interrelación de las diversas funciones que existen en la empresa para lograr el objetivo común de la misma.

Para que exista integración debe existir diferenciación.

Para analizar la diferenciación y la integración es necesario considerar lo que se conoce como dimensiones ambientales, a saber:

- Demandas ambientales.
- Diferenciación.
- Integración.
- Manejo de conflictos.
- Contrato empleado-administración.

No se puede desarrollar un análisis integral de la organización sin considerar lo que implica una planeación estratégica, que debe ser a largo plazo y diseñada por la alta dirección.

La planeación operativa constituye otro factor clave para decidir cuál es la estructura organizacional más adecuada, ya que su vigencia es a corto o mediano plazos y es diseñada por los niveles medios de la empresa.

El diseño estructural implica el análisis de diversas estructuras que se pueden implantar en la empresa, tales como:

- Organización por departamentos (funcional, por regiones geográficas, por productos o por clientes).

- Matricial.
- Por proyectos.
- Por unidad estratégica de negocios.

La organización colateral es una estructura no formal independiente que se emplea cuando es difícil para la estructura organizacional formal ventilar asuntos embarazosos.

Términos y conceptos de repaso

Diferenciación e integración. Teoría de Lawrence y Lorsch
Dimensiones ambientales:

- Demandas ambientales
- Diferenciación
- Integración
- Manejo de conflictos
- Contrato empleado-administración

Planeación estratégica
Planeación operativa
Diseño estructural

Departamental:

- Funcional
- Regiones geográficas
- Por productos
- Por clientes

Matricial

Por proyectos

Unidad estratégica de negocios

Organización colateral

Ventajas y desventajas de las estructuras funcional, por producto y matricial

Preguntas para análisis

1. Defina claramente qué es diferenciación e integración y cite un ejemplo de cada uno de estos conceptos.
2. Mencione las características de la planeación estratégica y la planeación operativa.
3. Enumere y ejemplifique las fases del modelo de diferenciación e integración de Lawrence y Lorsch.
4. Con base en el esquema del diseño de la organización identifique los elementos existentes en su universidad y explique de qué manera se presenta cada factor.
5. En el ámbito empresarial de su localidad, ¿cuál de las opciones de diseño estructural es la que se presenta con mayor frecuencia? Cite un ejemplo.
6. ¿Por qué es tan controvertida la implantación de la estructura matricial en las empresas?
7. ¿Considera que en su país sea factible aplicar la intervención conocida como *organización colateral*?
8. Investigue una empresa de su localidad e identifique cuál es su estructura. Analícela y, de acuerdo con las características de la organización, comente las ventajas y desventajas de dicha estructura, tomando como base las diferentes opciones presentadas en este capítulo (funcional, por producto o matricial). Asimismo, sugiera alguna modificación a esa estructura. Entregue un reporte de sus conclusiones a la dirección de la empresa.