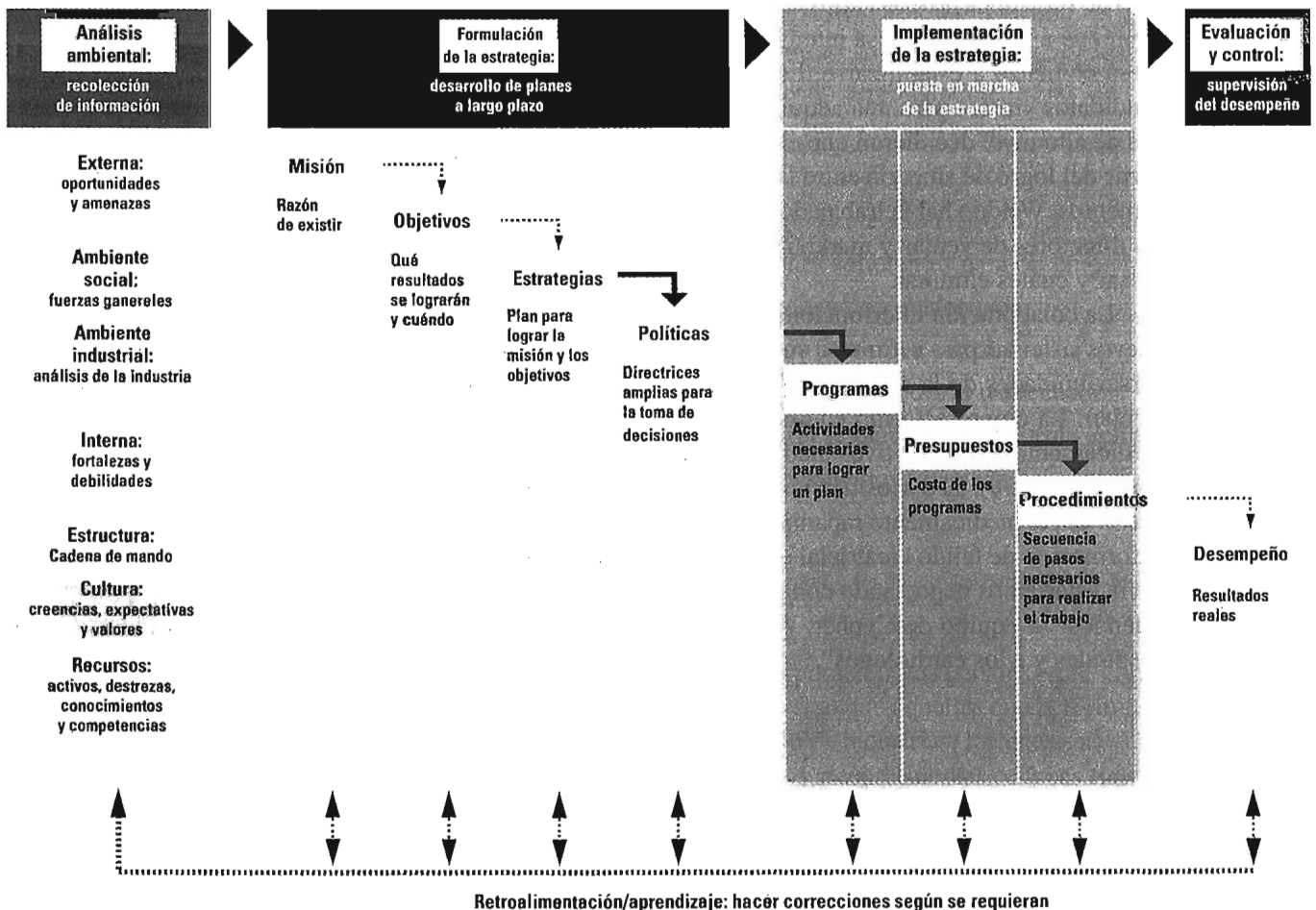




CAPÍTULO 9

Implementación de la estrategia: organización para la acción



Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo, usted será capaz de:

- Desarrollar programas, presupuestos y procedimientos para implementar el cambio estratégico
- Entender la importancia de lograr sinergia durante la implementación estratégica
- Enumerar las etapas de desarrollo corporativo y la estructura que caracteriza a cada etapa
- Identificar los obstáculos al cambio de una etapa a otra
- Construir estructuras de matriz y de red para apoyar estrategias organizacionales flexibles y ágiles
- Decidir si programas como la reingeniería, Six Sigma y el rediseño de puestos son métodos adecuados para implementar la estrategia y cuándo son convenientes
- Comprender el problema de la centralización frente a la descentralización en las corporaciones multinacionales

JOHNSON & JOHNSON ES UNA DE LAS EMPRESAS MÁS EXITOSAS DEL MUNDO EN EL CUIDADO DE LA SALUD. Fundada en 1886, está integrada por 204 diferentes unidades de negocio organizadas en tres grupos: medicamentos, dispositivos médicos y de diagnóstico, y productos de consumo. Aunque la mayoría de las personas conoce a J&J por sus Band-Aids y talco para bebé, sus competidores la conocen como un rival feroz que combina la destreza científica con la inteligencia de marketing. En forma regular, desarrolla o adquiere productos innovadores y después los vende de manera más agresiva que la mayoría de las empresas. Aunque los hospitales podrían preferir comprar equipo quirúrgico a una empresa y material de sutura a otra, es más probable que adquieran ambos en J&J porque ésta ofrece precios favorables a nosocomios que adquieren el paquete completo. La reputación de Johnson & Johnson como una empresa ética le facilita convencer a médicos y consumidores de que prueben sus productos.

El éxito de J&J se basa en su estructura y cultura únicas. J&J está estructurada como una empresa divisional y su autoridad está muy descentralizada. Cada una de sus unidades opera como una empresa independiente. Por ejemplo, cada unidad establece su propia estrategia de negocios y tiene sus propios departamentos de finanzas y administración de recursos humanos (ARH). Aunque esta duplicación de funciones provoca altos costos generales, la autonomía estimula una actitud emprendedora que mantiene a toda la empresa intensamente competitiva. No obstante, en 2003, el crecimiento de la empresa comenzó a estabilizarse. Las ventas de medicamentos comenzaron a disminuir y había menos candidatos viables para una adquisición. Su director general, William Weldon, y su equipo de ejecutivos de alto nivel decidieron que el crecimiento adicional se debe generar en el interior de la empresa, a partir del logro de sinergia entre las diversas unidades de J&J. Como director de la operación de medicamentos, Weldon había trabajado anteriormente para lograr que los ejecutivos de IyD colaboraran con los directores de ventas y marketing en un nuevo comité con el propósito de decidir qué proyectos impulsar y cuáles eliminar.

La colaboración interfuncional con el grupo de medicamentos funcionó tan bien que Weldon creó nuevos sistemas para estimular una mejor comunicación y una colaboración más frecuente entre las diversas unidades de la empresa. Un resultado de esta cooperación fue el *stent* farmacológico de J&J, Cypher. La empresa formó equipos integrados por personal de diferentes unidades de los grupos de medicamentos y dispositivos médicos para que colaboraran en la fabricación de este nuevo tipo de endoprótesis (*stent*). El dispositivo no sólo da soporte a las arterias abiertas después de una angioplastia, sino que libera el medicamento rapamicina (sirolimus) hacia la pared de los vasos sanguíneos para bloquear la formación de tejido cicatricial excesivo. “Si no tuviéramos toda esta experiencia, probablemente todavía estaríamos negociando con empresas externas para lograr este resultado”, comentó Weldon. Refiriéndose al equipo de Cypher, Weldon afirmó: “Ellos son los expertos que conocen el mercado, los hospitales y a los cardiólogos”.¹

9.1 Implementación de la estrategia

La **implementación de la estrategia** es la suma total de actividades y opciones requeridas para ejecutar un plan estratégico. Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Aunque la implementa-

ción se contempla generalmente después de que la estrategia ha sido formulada, constituye una parte clave de la administración estratégica. Por ello, su formulación e implementación se deben considerar como los dos lados de la misma moneda.

Una implementación deficiente es responsable de muchos fracasos estratégicos. Por ejemplo, los estudios muestran que la mitad de todas las adquisiciones no logra lo que se espera de ellas y uno de cada cuatro proyectos internacionales no tiene éxito.² Los problemas más comunes reportados durante la integración después de las fusiones fueron una comunicación mala, expectativas de sinergia poco realistas, problemas estructurales, ausencia de un plan maestro, pérdida de motivación, falta de compromiso de la administración de alto nivel y un encaje estratégico poco claro. Un estudio realizado por A. T. Kearney descubrió que una empresa tiene sólo dos años para lograr que una adquisición funcione. Después del segundo año, se cierra, en su mayor parte, la ventana de oportunidad para crear sinergias. El estudio de Kearney recibió el apoyo de más investigación independiente efectuada por Bert, McDonald y Herd. Entre los adquirentes más exitosos que se estudiaron, de 70 a 85 por ciento de todas las sinergias de fusiones se crearon en los primeros 12 meses, y el resto en el segundo año.³

Para iniciar el proceso de implementación, los diseñadores de la estrategia deben tomar en cuenta estas cuestiones:

- ¿Quiénes son las personas que ejecutarán el plan estratégico?
- ¿Qué se debe hacer para alinear las operaciones de la empresa con la nueva dirección deseada?
- ¿Cómo trabajarán todos juntos para hacer lo que se requiere?

Estas cuestiones y otras semejantes deben abordarse desde el principio, cuando se analizan las ventajas y desventajas de las alternativas estratégicas. Se deben abordar nuevamente antes de diseñar planes de implementación adecuados. A menos que la administración de alto nivel pueda responder estas tres preguntas básicas en forma satisfactoria, incluso la estrategia mejor planeada tiene pocas probabilidades de proporcionar el resultado deseado.

Una encuesta realizada a 93 empresas *Fortune 500* reveló que más de la mitad de las corporaciones experimentaron los diez problemas siguientes cuando intentaron implementar un cambio estratégico. Estos problemas se enumeran en orden de frecuencia:

1. La implementación requirió más tiempo de lo planeado originalmente.
2. Surgieron importantes problemas imprevistos.
3. Las actividades se coordinaron de manera ineficaz.
4. Las actividades en competencia y las crisis desviaron la atención de la implementación.
5. Los empleados involucrados no tenían las capacidades suficientes para desempeñar sus trabajos.
6. Los empleados de niveles inferiores tenían una capacitación inadecuada.
7. Problemas creados por factores ambientales externos fuera de control.
8. Los gerentes departamentales proporcionaron liderazgo y dirección inadecuados.
9. Las tareas y actividades clave para la implementación se definieron en forma deficiente.
10. El sistema de información vigiló las actividades de manera inadecuada.⁴

9.2 ¿Quién implanta la estrategia?

De acuerdo con la forma en que esté organizada una corporación, las personas que implementan la estrategia integran probablemente un grupo mucho más diverso que aquellas que la formulan. En la mayoría de las grandes corporaciones que participan en múltiples industrias, los encargados de implementar la estrategia son todas las personas de la organización. Los vicepresidentes de áreas funcionales y los directores de divisiones o unidades estratégicas de negocio (UEN) trabajan con sus subordinados para integrar planes de implementación a gran escala. Los administradores de planta, de proyectos y los jefes de unidades desarrollan planes para sus propias plantas, departamentos y unidades. Por lo tanto, desde los administradores operativos hasta los supervisores de primera línea y todos los empleados participan de alguna forma en la implementación de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales.

Muchas personas de la corporación que son decisivas para la implementación exitosa de la estrategia probablemente tengan poco que ver con el desarrollo de la estrategia corporativa e incluso de la estrategia de negocios. Por lo tanto, podrían ignorar por completo la enorme cantidad de datos y trabajo que se requirieron en el proceso de formulación. A menos que los cambios en la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, así como su importancia para la empresa, se comuniquen claramente a todos los administradores operativos, se puede generar una gran cantidad de resistencia y pereza. Los administradores podrían tener la esperanza de influir en la cúpula administrativa para que abandone los nuevos planes y regrese a las formas antiguas. Ésta es una razón por la que involucrar al personal de todos los niveles organizacionales en la formulación e implementación de la estrategia produce un mejor rendimiento organizacional.

9.3 ¿Qué se debe hacer?

Los administradores de divisiones y áreas funcionales trabajan con sus colegas para desarrollar programas, presupuestos y procedimientos para implementar la estrategia. También trabajan para lograr sinergia entre las divisiones y áreas funcionales con el fin de establecer y mantener la competencia distintiva de una la empresa.

Desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos

La implementación de la estrategia implica establecer programas para crear una serie de nuevas actividades organizacionales, presupuestos para asignar fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios.

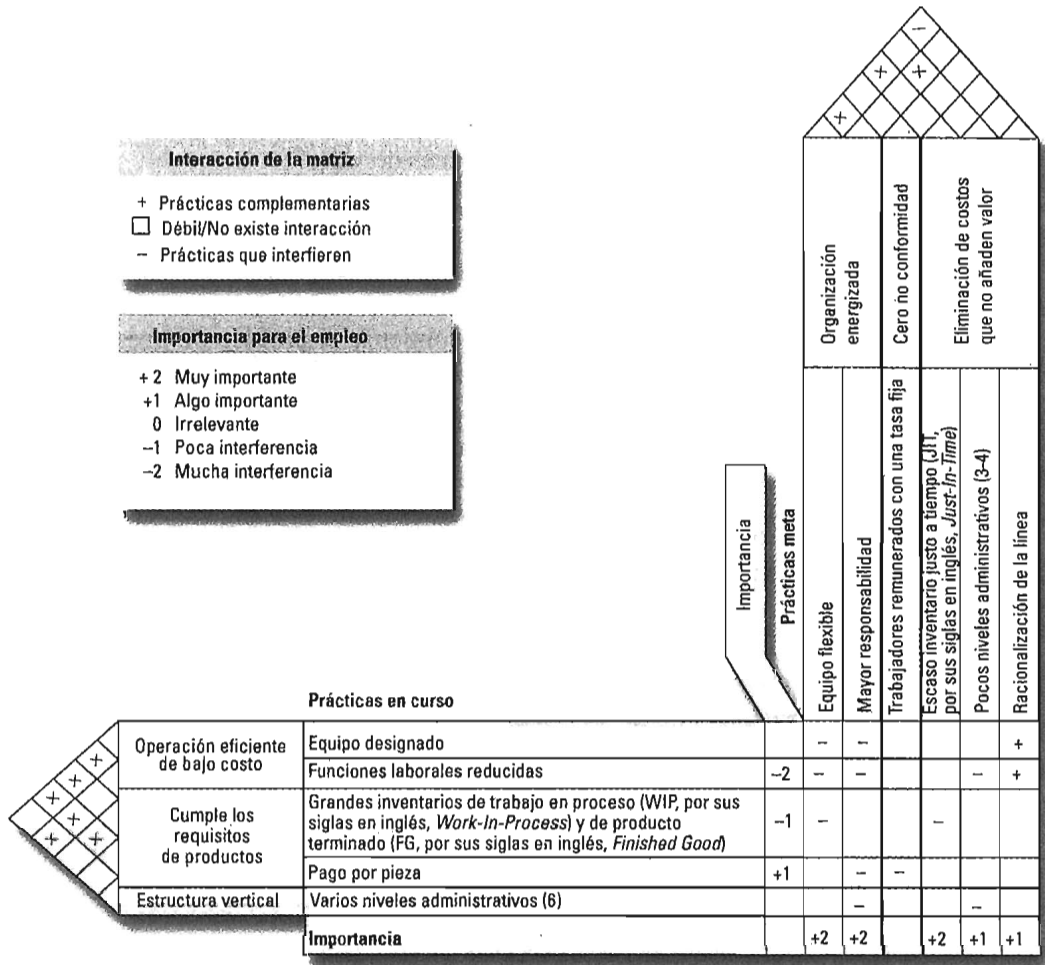
Programas

El propósito de un **programa** es hacer que una estrategia se oriente hacia la acción. Por ejemplo, cuando Xerox Corporation puso en práctica una estrategia de cambio, debió reducir significativamente sus costos y gastos. En 2002, la administración introdujo un programa denominado *Lean Six Sigma*, el cual se desarrolló para identificar y mejorar un proceso con un funcionamiento deficiente. En primer lugar la empresa capacitó a sus ejecutivos de alto nivel en el manejo del programa y después lanzó alrededor de 250 proyectos Six Sigma individuales a través de la corporación. El resultado fue seis millones de dólares en ahorros en 2003, espera aún más para 2004.⁵ Six Sigma se explica más adelante en este capítulo.

Una manera de examinar el probable efecto que producirán los nuevos programas en una organización es mediante la comparación de las actividades y los programas propuestos con las actividades y los programas en curso. Brynjolfsson, Renshaw y Van Alstyne elaboraron una **matriz de cambio** para ayudar a los administradores a decidir con qué rapidez se debe realizar el cambio, en qué orden deben ocurrir los cambios, si es necesario comenzar en un nuevo sitio y si los sistemas propuestos son estables y congruentes. Como muestra la figura 9.1, las prácticas meta (nuevos programas) de una planta de manufactura se registran en el eje vertical y las prácticas en curso (actividades actuales) se registran en el eje horizontal. Como es posible observar, una nueva estrategia implicará posiblemente una secuencia de nuevos programas y actividades. Cualquiera de ellos puede entrar en conflicto con las prácticas y actividades existentes, lo cual crea problemas de implementación. Para crear la matriz, realice los pasos siguientes:

1. Compare los nuevos programas o prácticas meta entre sí para ver si se complementan (+), interfieren (-) o no producen ningún efecto en unos y otros (dejar en blanco).
2. Examine las prácticas o actividades en curso en busca de las interacciones que existen entre unas y otras, usando los mismos símbolos del paso 1.
3. Compare cada nuevo programa o práctica meta con cada práctica o actividad en curso para detectar cualquier interacción. Coloque los símbolos adecuados en las celdas que se encuentran en la parte inferior derecha de la matriz.

Figura 9-1
La matriz de cambio



Fuente: reimpreso de "The Matrix of Change", de E. Brynjolfsson, A. A. Renshaw y M. Van Alstyne, MIT Sloan Management Review (invierno de 1997), pág. 43, con permiso del editor. Copyright © 1997 por Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados

4. Evalúe cada programa o actividad con relación a su importancia relativa para lograr la estrategia o terminar el trabajo.
5. Examine la matriz general para identificar áreas problemáticas donde los programas propuestos puedan interferir entre sí o con las prácticas o actividades en curso. Observe en la **figura 9.1** que el programa propuesto de instalar equipo flexible interfiere con un programa propuesto de racionalizar la línea de ensamblaje. Observe también que la cantidad de cambio necesario para ejecutar los programas de implementación propuestos (prácticas meta) depende del número de veces que cada programa interfiere con las prácticas o actividades existentes. Es decir, cuantos más signos de menos y menos signos de más haya en la matriz, mayor será la cantidad de problemas de implementación que se pueden esperar.

La matriz de cambio se puede usar para abordar los siguientes tipos de preguntas:

- **Viabilidad:** ¿Constituyen las actividades y los programas propuestos un sistema estable y congruente? ¿Son las actividades actuales congruentes y estables? ¿Es probable que la transición sea difícil?
- **Secuencia de ejecución:** ¿dónde debe comenzar el cambio? ¿Cómo afecta la secuencia al éxito? ¿Existen puntos de interrupción razonables?
- **Ubicación:** ¿es mejor instituir el nuevo programa en un nuevo sitio o se pueden reorganizar las instalaciones existentes a un costo razonable?

- **Ritmo y naturaleza del cambio:** ¿debe ser el cambio lento o rápido, gradual o radical? ¿Qué grupos de actividades en curso se deben cambiar al mismo tiempo?
- **Evaluaciones de las partes interesadas:** ¿se pasa por alto alguna actividad o interacción importante? ¿Se debe obtener más información de las partes interesadas? ¿Qué programas nuevos y actividades en curso ofrecen las mayores fuentes de valor?

La matriz ofrece directrices útiles sobre dónde, cuándo y qué tan rápido se debe implementar el cambio.⁶

Presupuestos

Después de desarrollar los programas, comienza el proceso de **presupuestar**. La planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de su estrategia seleccionada. Una estrategia ideal se podría considerar completamente impráctica sólo después de calcular en detalle el costo de programas de implementación específicos.

Procedimientos

Después de aprobar los presupuestos de programas, divisionales y corporativos, se deben desarrollar **procedimientos**. Denominados con frecuencia **procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés, Standard Operating Procedures)**, por lo general detallan las diversas actividades que se deben llevar a cabo para completar los programas de una corporación. Conocidos también como *rutinas organizacionales*, los procedimientos son los medios principales por los que las organizaciones logran gran parte de lo que hacen.⁷ Después de desarrollarlos, los procedimientos se deben actualizar para reflejar cualquier cambio tanto en la tecnología como en la estrategia. Por ejemplo, una empresa que sigue una estrategia competitiva de diferenciación dirige su fuerza de ventas de manera más eficiente que una empresa que sigue una estrategia de bajo costo. La diferenciación requiere relaciones con clientes a largo plazo establecidas por la interacción estrecha con la fuerza de ventas. Una comprensión profunda de las necesidades del cliente proporciona el fundamento para el desarrollo y el mejoramiento de productos.⁸ En una tienda al detalle, los procedimientos garantizan que las operaciones diarias sean congruentes con el paso del tiempo (es decir, las actividades de la semana próxima serán las mismas que las de esta semana) y congruentes entre las tiendas (es decir, cada una de ellas debe operar en la misma forma que las demás). Por ejemplo, para garantizar que sus políticas se ejecuten al pie de la letra en cada uno de sus restaurantes de comida rápida, McDonald's realizó un excelente trabajo mediante el desarrollo de procedimientos muy detallados (¡y su consiguiente supervisión!).

Antes de que una nueva estrategia sea implementada con éxito, es necesario cambiar los procedimientos actuales. Por ejemplo, para implementar el cambio estratégico de Home Depot hacia los servicios, como la instalación de cocinas y baños, la empresa tuvo que mejorar primero su productividad. Los administradores de las tiendas estaban saturados con trabajo administrativo diseñado para una empresa más pequeña y sencilla. "Recibíamos un fax, un correo electrónico, una llamada telefónica y un memorando para el mismo proyecto", informó el administrador de tiendas, Michael Jones. Un ejecutivo usó los memorandos de sólo tres semanas para tapizar toda una sala de conferencias, del piso al techo, incluyendo las ventanas. El director general, Robert Nardelli, dijo a sus administradores de alto nivel que eliminaran la duplicación de las comunicaciones y simplificaran los proyectos de trabajo. Las directrices no relacionadas con los pedidos de trabajo se debían enviar de manera separada y sólo una vez al mes. La empresa también invirtió 2 millones de dólares en software de administración de carga de trabajo.⁹

Logro de sinergia

Una de las metas a lograr en la implementación de la estrategia es la sinergia entre las funciones y las unidades de negocios. Por esta razón, las corporaciones se reorganizan comúnmente después de una adquisición. Se dice que existe **sinergia** en una corporación divisional si el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés *return on investment*) de cada división es mayor de lo que sería si cada división fuera una empresa independiente. Según Goold y Campbell, la sinergia ocurre en una de seis formas:

- **Conocimiento compartido:** las unidades combinadas se benefician con frecuencia del conocimiento o las destrezas compartidas, lo cual implica un apalancamiento de competencias centrales.
- **Estrategias coordinadas:** la alineación de las estrategias de dos o más unidades de negocio proporcionan a una corporación una ventaja significativa por medio de la reducción de la competencia entre las unidades y el desarrollo de una respuesta coordinada a competidores comunes (estrategia horizontal).
- **Recursos tangibles compartidos:** en ocasiones, las unidades combinadas ahorran dinero al compartir recursos, como una instalación de manufactura o un laboratorio de IyD común.
- **Economías de escala o alcance:** la coordinación del flujo de productos o servicios de una unidad con los de otra reduce el inventario, aumenta la capacidad de utilización y mejora el acceso al mercado.
- **Poder de negociación común:** las unidades combinadas pueden integrar sus compras para ganar poder de negociación sobre proveedores comunes con el propósito de reducir los costos y mejorar la calidad. Lo mismo se puede hacer con distribuidores comunes.
- **Creación de nuevos negocios:** el intercambio de conocimientos y destrezas facilita la creación de nuevos productos o servicios al unificar distintas actividades de diversas unidades y combinarlas en una nueva unidad o estableciendo empresas conjuntas entre unidades de negocio internas.¹⁰

El programa de Johnson & Johnson para mejorar la colaboración entre sus 204 unidades de negocio, es un ejemplo de cómo pretende lograr las seis formas de sinergia, en especial la última, la creación de nuevos negocios.

9.4 | ¿Cómo se implementará la estrategia? Organización para la acción

Antes de que los planes conduzcan al desempeño real, una corporación debe estar organizada apropiadamente, los programas deben estar dotados con el personal adecuado y las actividades deben dirigirse hacia el logro de los objetivos deseados (las actividades de organización se abordan brevemente en este capítulo; las actividades de dotación de personal, dirección y control se analizan en los **capítulos 10 y 11**).

Cualquier cambio en la estrategia corporativa requerirá muy probablemente cierto tipo de cambio en la estructura de la organización y en el tipo de destrezas necesarias para puestos específicos. Por lo tanto, los administradores deben examinar de cerca la estructura de su empresa para decidir qué cambios se deben efectuar, si es necesario realizar alguno, en la manera de llevar a cabo el trabajo. ¿Se deben agrupar las actividades de manera diferente? ¿Debe la autoridad para tomar decisiones clave estar unificada en las oficinas centrales o estar descentralizada en los administradores de plantas distantes? ¿Debe la empresa ser dirigida en forma rígida con muchas reglas y controles o de manera relajada con pocas normas y controles? ¿Debe la corporación estar organizada en una estructura “alta” con muchos niveles de administradores, cada uno con un ámbito de control reducido, es decir, pocos empleados por supervisor, para controlar mejor a sus subordinados? ¿O debe estar organizada en una estructura “plana” con menos niveles de administradores, cada uno con un ámbito de control amplio, es decir, más empleados por supervisor, para dar más libertad a sus subordinados?

La estructura sigue a la estrategia

En un estudio clásico sobre grandes corporaciones estadounidenses, como DuPont, General Motors, Sears y Standard Oil, Alfred Chandler concluyó que **la estructura sigue a la estrategia**, es decir, los cambios en la estrategia corporativa producen modificaciones en la estructura organizacional.¹¹ También concluyó que las organizaciones siguen un patrón de desarrollo de un tipo de disposición estructural a otro tipo, a medida que se expanden. Según Chandler, estos cambios estructurales ocurren porque la vieja estructura, después de ser llevada demasiado lejos, fue la causa de ineficiencias que

adquirieron características demasiado dañinas como para sobrellevarlas. Por lo tanto, Chandler propuso la siguiente escala como una secuencia de lo que ocurre:

1. Se crea una nueva estrategia.
2. Surgen nuevos problemas administrativos.
3. El rendimiento económico disminuye.
4. Se inventa una estructura adecuada.
5. Los beneficios retornan a su nivel inicial.

Chandler descubrió que en sus primeros años, corporaciones como DuPont acostumbraban tener una estructura organizacional funcional centralizada muy bien adaptada para producir y vender una gama limitada de productos. A medida que se agregan nuevas líneas de productos, adquieren sus propias fuentes de suministro y crean sus propias redes de distribución, se vuelven demasiado complejas para estructuras altamente centralizadas. Para mantener el éxito alcanzado, este tipo de organización necesita convertirse en una estructura descentralizada con varias divisiones parcialmente autónomas (denominada *estructura divisional* en el **capítulo 5**).

Alfred P. Sloan, ex director general de General Motors, describió cómo GM realizó cambios estructurales de este tipo en la década de los años veinte.¹² Percibió a la descentralización de la estructura como “la determinación de políticas centralizadas junto con una administración operativa descentralizada”. Después de que la administración de alto nivel desarrolló una estrategia para toda la corporación, las divisiones individuales (Chevrolet, Buick, etc.) fueron libres de elegir cómo implementar esa estrategia. Diseñada conforme a DuPont, GM descubrió que la estructura multidivisional descentralizada era extremadamente eficaz, pues permitía mayores niveles de libertad en el desarrollo de productos. El rendimiento de la inversión (ROI) se usó como un control financiero (el ROI se analiza con más detalle en el **capítulo 11**).

La investigación apoya generalmente la proposición de Chandler de que la estructura sigue a la estrategia (así como la propuesta inversa de que la estructura influye en la estrategia).¹³ Como ya se mencionó, los cambios ambientales tienden a reflejarse en los cambios de la estrategia de una corporación, lo cual genera modificaciones en la estructura de ésta. La estrategia, la estructura y el ambiente necesitan alinearse estrechamente; de otro modo, el rendimiento organizacional se deteriorará.¹⁴ Por ejemplo, una unidad de negocio que sigue una estrategia de diferenciación necesita más libertad de las oficinas centrales para ser exitosa que otra unidad que sigue una estrategia de bajo costo.¹⁵

Aunque se acepta que la estructura organizacional debe variar ante diferentes condiciones ambientales, las cuales, a su vez, afectan la estrategia de una organización, no existe un acuerdo sobre un diseño organizacional óptimo. Lo que era apropiado para Dupont y General Motors en la década de los veinte podría no ser apropiado en la actualidad. Sin embargo, las empresas de la misma industria tienden a organizarse de manera similar. Por ejemplo, los fabricantes de automóviles imitan el concepto divisional de General Motors, en tanto que los productores de bienes de consumo emulan el concepto de gerencia de marca (un tipo de estructura de matriz) iniciada por Procter & Gamble. La conclusión general parece ser que las empresas que siguen estrategias semejantes en industrias similares tienden a adoptar estructuras similares.

Etapas de desarrollo corporativo

Las corporaciones exitosas siguen un patrón de desarrollo estructural a medida que crecen y se expanden. A partir de la estructura simple de la empresa emprendedora (en la que todos hacen de todo), las corporaciones exitosas generalmente crecen y se organizan a lo largo de líneas funcionales, con departamentos de marketing, producción y finanzas. Al continuar su éxito, la empresa agrega nuevas líneas de productos de diferentes industrias y se organiza en divisiones interconectadas. La **tabla 9.1** especifica en detalle las diferencias entre estas tres **etapas de desarrollo corporativo** estructurales en cuanto a problemas, objetivos, estrategias, sistemas de recompensa y otras características comunes.

TABLA 9-1 FACTORES QUE DIFERENCIAN A LAS EMPRESAS EN LAS ETAPAS I, II Y III

Función	Etapa I	Etapa II	Etapa III
1. Evaluación: problemas importantes	Supervivencia y crecimiento; se enfrentan problemas operativos a corto plazo.	Crecimiento, racionalización y expansión de recursos; se proporciona una atención adecuada a los problemas de productos.	Custodia de la administración e inversión y control de recursos abundantes, crecientes y diversificados. Además, es importante para diagnosticar y resolver problemas a nivel de divisiones.
2. Objetivos	Personales y subjetivos.	Beneficios y cumplir objetivos de presupuesto y rendimiento orientados funcionalmente.	ROI, beneficios, ganancias por acción.
3. Estrategia	Implícita y personal; explotación de las oportunidades inmediatas detectadas por el propietario-administrador.	Acciones orientadas funcionalmente que se limitan al ámbito de "un producto"; explotación de un producto básico o área de servicio.	Crecimiento y diversificación de productos; explotación de oportunidades de negocio generales.
4. Organización: características importantes de la estructura	Una unidad con "espectáculo solista".	Unidad con grupos especializados funcionalmente.	Oficinas generales de múltiples unidades y divisiones operativas descentralizadas.
5. (a) Medición y control	Control personal y subjetivo que se basa en un sistema contable sencillo, así como en la comunicación y observación diarias.	El control va más allá de una persona; es necesaria la evaluación de las operaciones funcionales; los sistemas de control estructurado evolucionan.	Sistema formal complejo dirigido a la evaluación comparativa de medidas de rendimiento, para señalar problemas y oportunidades y evaluar la capacidad administrativa de los ejecutivos de divisiones.
5. (b) Indicadores clave de rendimiento	Criterios personales, relaciones con el propietario, eficiencia operativa, habilidad para resolver problemas operativos.	Criterios funcionales e internos como ventas, rendimiento comparado con el presupuesto, estatus en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.	Aplicación más impersonal de comparaciones como beneficios, ROI, relación precio-ganancia, ventas, participación en el mercado, productividad, liderazgo en productos, desarrollo del personal, actitudes de los empleados, responsabilidad pública.
6. Sistema de recompensa y castigo	Informal, personal, subjetivo; se usa para mantener el control y dividir pequeñas reservas de recursos para empleados clave con el fin de proporcionar incentivos personales.	Más estructurado; generalmente, se basa más en políticas acordadas que en la opinión y las relaciones personales.	Asignación por "proceso debido" de una amplia gama de recompensas y castigos, de manera formal y sistemática. Las políticas para toda la empresa se aplican generalmente a diferentes clases de administradores y trabajadores con pocas excepciones relevantes para casos individuales.

Fuente: Donald H. Thain, "Stages of Corporate Development", *Ivey Business Journal* (anteriormente *Ivey Business Quarterly*), invierno de 1969, pág. 37. Copyright © 1969, Ivey Management Services. Permiso único de reproducción otorgado por Ivey Management Services.

Etapa I: estructura simple

La etapa I es caracterizada por el emprendedor que encuentra una empresa para promover una idea (un producto o servicio). El emprendedor toma personalmente todas las decisiones importantes y participa en cada detalle y fase de la organización. En la etapa I la empresa tiene poca estructura formal, lo que permite al emprendedor supervisar directamente las actividades de cada empleado (vea la **figura 5.4**

para conocer una representación de las estructuras simple, funcional y divisional). La planificación es usualmente de corto plazo o reactiva. Las funciones administrativas típicas de planificación, organización, dirección, dotación de personal y control se llevan a cabo comúnmente en un grado muy limitado, si acaso. Las mayores fortalezas de una corporación en etapa I son su flexibilidad y dinamismo. El ímpetu del emprendedor infunde energía a la organización en su lucha por crecer. Su mayor debilidad es su extrema dependencia del emprendedor para decidir estrategias generales, así como procedimientos detallados. Si el emprendedor titubea, la empresa actúa generalmente con dificultad. Greiner se refiere a esta situación como **crisis de liderazgo**.¹⁶

La etapa I describe a Oracle Corporation, la empresa de software informático, bajo la administración de su cofundador y director general Lawrence Ellison. La firma adoptó un enfoque pionero hacia la recuperación de datos, denominado Lenguaje de consulta estructurado (SQL, por sus siglas en inglés, *Structured Query Language*). Cuando IBM convirtió al SQL en su estándar, el éxito de Oracle estaba asegurado. Desafortunadamente, la genialidad técnica de Ellison no fue suficiente para dirigir la empresa. Al trabajar a menudo en casa, perdió de vista los detalles que estaban fuera de sus intereses técnicos. Aunque las ventas de la empresa aumentaron rápidamente, sus controles financieros eran tan débiles que la administración tuvo que repetir los resultados de todo un año para corregir las irregularidades. Después de que la empresa registró su primera pérdida, Ellison contrató un grupo de administradores funcionales para dirigir la empresa en tanto que él se retiraba para enfocarse en el desarrollo de nuevos productos.

Etapa II: estructura funcional

La etapa II se concreta cuando un equipo de administradores con especializaciones funcionales reemplaza al emprendedor. La transición a esta etapa requiere de un cambio importante en el estilo directivo del ejecutivo principal de la empresa, especialmente si éste era el emprendedor de la etapa I. Debe aprender a delegar; de otro modo, el hecho de tener otros miembros en la dirección no produce ningún beneficio a la organización. El ejemplo previo del retiro de Ellison de la administración de alto nivel de Oracle Corporation a la jefatura del desarrollo de nuevos productos es una manera en que los fundadores técnicamente brillantes se quitan del camino de los administradores funcionales recientemente asignados. En la etapa II, la estrategia corporativa favorece el proteccionismo a través del dominio de la industria, por medio del crecimiento vertical y horizontal. La mayor fortaleza de una corporación en la etapa II reside en su concentración y especialización en una industria. Su mayor debilidad es que pone todos sus huevos en una sola canasta.

Una empresa en esta etapa, como Oracle Corporation en software informático, puede ser muy exitosa si se concentra en una industria, en tanto que esa industria siga siendo atractiva. Sin embargo, una vez que una empresa funcionalmente estructurada se diversifica hacia otros productos en diferentes industrias, se pierden las ventajas de la estructura funcional. En este punto se puede desarrollar una **crisis de autonomía**, en la que el personal que administra líneas de productos diversificadas necesita más libertad para la toma de decisiones que la que está dispuesta a delegarles la administración de alto nivel. La empresa necesita moverse a una estructura diferente.

Etapa III: estructura divisional

La etapa III es caracterizada por la empresa que administra diversas líneas de productos en muchas industrias y descentraliza la autoridad de la toma de decisiones. Las organizaciones que se encuentran en etapa III crecen mediante la diversificación de sus líneas de productos y la expansión para abarcar áreas geográficas más amplias. Cambian a una estructura divisional con oficinas centrales y divisiones operativas descentralizadas, en la que cada división o unidad de negocio es una empresa en etapa II organizada funcionalmente. También pueden usar una estructura de conglomerado si la administración de alto nivel decide mantener operando en forma autónoma al grupo de subsidiarias en etapa II. En este momento se puede desarrollar una **crisis de control** en la que las diversas unidades actúan para optimizar sus propias ventas y beneficios, independientemente de la corporación en general, cuyas oficinas centrales parecen estar muy lejos y ser casi irrelevantes.

Recientemente, las divisiones han evolucionado hacia UEN para reflejar mejor las consideraciones de productos-mercado. Las oficinas centrales intentan coordinar las actividades de sus divisiones operativas o UEN por medio de sistemas de control y reporte orientados hacia el rendimiento y los re-

sultados y destacando las técnicas de planificación corporativa. Las unidades ya no están controladas rígidamente, pero son responsables de sus propios resultados de rendimiento. Por lo tanto, para ser eficaz, la empresa debe tener un proceso de decisión descentralizado. La mayor fortaleza de una corporación en etapa III son sus recursos casi ilimitados. Su debilidad más importante es que por lo general es tan grande y compleja que tiende a convertirse en una organización relativamente rígida. General Electric, DuPont y General Motors son ejemplos de corporaciones en Etapa III.

Etapa IV: más allá de las UEN

Aun con su evolución a UEN durante las décadas de los setenta y ochenta, la estructura divisional no es la última palabra en la estructura de la organización. El uso de UEN puede generar una **crisis burocrática** debido a que la corporación se ha convertido en una entidad tan grande y compleja a la cual es imposible dirigirla a través de programas formales y sistemas rígidos y en la que los procedimientos tienen prioridad sobre la solución de problemas. Asimismo, han comenzado a surgir nuevas formas avanzadas de estructura organizacional bajo condiciones de: 1) aumento de la incertidumbre ambiental, 2) mayor uso de métodos complejos de producción tecnológica y sistemas de información, 3) aumento del tamaño y alcance de las corporaciones empresariales a nivel mundial, 4) mayor hincapié en la estrategia competitiva en múltiples industrias y 5) un grupo de administradores y empleados con mayor educación. Estas estructuras destacan la colaboración sobre la competencia en la administración de los múltiples proyectos superpuestos y negocios en desarrollo de las empresas.

La matriz y la red son dos posibles candidatos para una cuarta etapa del desarrollo corporativo, una etapa en la que no sólo se destacan las relaciones horizontales sobre las verticales entre personas y grupos, sino que también permite organizar el trabajo alrededor de proyectos temporales en los que complejos sistemas de información apoyan las actividades de colaboración. Según Greiner, es probable que esta etapa de desarrollo también presente su propia crisis, un tipo de **crisis de olla de presión**. Este autor pronostica que los empleados de estas organizaciones colaboradoras se agotarán a la larga física y emocionalmente debido a la intensidad del trabajo en equipo y a la enorme presión por encontrar soluciones innovadoras.¹⁷

Obstáculos al cambio de etapas

Con frecuencia, las corporaciones se encuentran en dificultades porque existen obstáculos que les impiden pasar a la siguiente etapa lógica de desarrollo. Los obstáculos al desarrollo pueden ser internos (como la escasez de recursos, la falta de capacidad o la renuencia de la administración de alto nivel a delegar la toma de decisiones en otros) o externos (como condiciones económicas, escasez de mano de obra y falta de crecimiento del mercado). Por ejemplo, en su estudio Chandler indica que el fundador/director general exitoso de una etapa era raramente la persona que creó la naciente estructura para que se ajustara a la nueva estrategia y, como resultado, la transición de una etapa a otra era con frecuencia dolorosa. Esto ocurrió con General Motors Corporation bajo la dirección de William Durant, Ford Motor Company bajo Henry Ford I, Polaroid Corporation bajo Edwin Land, Apple Computer bajo Steven Jobs y Hayes Microcomputer Products bajo Dennis Hayes. Vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 9.1** para saber lo que ocurrió con la empresa fundada por el inventor del módem.

Los emprendedores que inician empresas tienen generalmente cuatro tendencias que funcionan muy bien para pequeños nuevos proyectos, pero que se convierten en talones de Aquiles para los mismos individuos cuando tratan de dirigir una empresa más grande con necesidades, departamentos, prioridades y usuarios diversos:

- **Lealtad a los camaradas:** esta tendencia es buena al principio, pero se convierte rápidamente en una desventaja en la forma de “favoritismo”.
- **Orientación hacia las tareas:** centrarse en el trabajo es decisivo al principio, pero después se convierte en una atención excesiva a los detalles.
- **Perseverancia:** se requiere de una gran visión para introducir un nuevo producto, pero se puede convertir en una visión en túnel a medida que la empresa crece hacia más mercados y productos.
- **Trabajo en aislamiento:** esta característica es positiva en el caso de un científico brillante, pero desastrosa para un director general con muchos subordinados.¹⁸

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 9.1

El inventor del módem obstaculiza la transición hacia la etapa II

¿Existiría internet sin el módem? Aunque la mayoría de las grandes organizaciones rentan ahora líneas digitales T1 para acceso rápido a internet, muchas personas y propietarios de pequeñas empresas todavía acceden a la World Wide Web a través del mismo tipo de módem y lenguaje de comandos que inventó Dennis Hayes.

Dennis Hayes es legendario no sólo por inventar el módem para computadoras personales, sino también por dirigir su empresa a la quiebra, no sólo una, sino dos veces. Hayes y su socio retirado, Dale Heatherington, fundaron Hayes Microcomputer Products hace 20 años, cuando inventaron un dispositivo denominado Hayes Smartmodem que permitía a las computadoras personales comunicarse entre sí a través de líneas telefónicas por medio de los Comandos AT Estándar de Hayes (Hayes Standard AT Command Set). El módem era necesario para convertir datos análogos de voz en los datos digitales que necesitan las computadoras. Las ventas de módems aumentaron de 4.8 millones de dólares en 1981 a 150 millones en 1985. Cuando los competidores desarrollaron módems de bajo costo, Hayes esperó hasta inicios de la década de los noventa para responder con su propia versión de precio bajo. Las ventas y los beneficios se desplomaron. La empresa perdió su posición dominante a favor de U.S. Robotics. Los problemas administrativos aumentaron. Los acreedores y los inversionistas potenciales, cuando vieron los libros y las operaciones de la empresa, los encontraron en caos. Según un banquero de inversión, "la fábrica estaba en completo desorden". La empresa reportó su primera pérdida en 1994, cuando ya tenía una deuda de 70 millones de dólares. En noviembre de 1994, Hayes presentó una solicitud de protección contra sus acreedores bajo el capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de Estados Unidos.

Aún bajo el liderazgo de su fundador, la empresa experimentó un cambio durante 1995. Todavía en segundo lugar

con 9.3% de participación en el mercado de ventas de módems en Norteamérica, Dennis Hayes puso su empresa en venta. Rechazó una oferta de 140 millones de dólares de su rival Diamond Multimedia Systems y en su lugar aceptó sólo 30 millones de dólares de inversionistas asiáticos por 49% de la empresa. Aunque la oferta requería que el señor Hayes renunciara al título de director general, seguiría siendo presidente de la junta directiva. Explicó que su decisión se debió a su renuencia a perder definitivamente a su creación. "Podré tener una participación, a través de la junta y como presidente, con la que usaré mejor mis habilidades. Estaba preocupado de que alguien llegara y... recortara una parte de la empresa sin entender cómo ésta encaja en el todo".

La empresa, con el nuevo nombre de Hayes Corporation, siguió sufriendo pérdidas. El 9 de octubre de 1998, la empresa se acogió por última vez al capítulo 11 de la Ley de Bancarrota. Incapaz de encontrar mayor financiamiento para cambiar las cosas, la empresa se vio obligada a vender sus marcas, instalaciones de manufactura y oficinas de distribución a la empresa canadiense Zoom Technologies (www.zoom.com), por 5.3 millones de dólares. Vendió el nombre de dominio de su sitio web, Hayes.com, su centro de servicio y sus inventarios de piezas de repuesto a Modem Express (www.modemexpress.com), una empresa de ventas de productos "huérfanos" restaurados. La empresa que fundó Dennis Hayes existe ahora sólo como una división de otra empresa.

Fuente: D. McDermott, "Asians Rejuvenate Hayes Microcomputer", *Wall Street Journal* (6 de mayo de 1996), pág. A10, más información recolectada de los sitios web de la empresa y documentos de Hayes Company incluidos en la base de datos Edgar de la SEC.

Esta dificultad para pasar a una nueva etapa se debe a la tendencia del fundador a dar vueltas en torno a la necesidad de delegar, contratar, capacitar y dirigir cuidadosamente a su propio equipo de administradores. El equipo tiende a mantener la influencia del fundador a través de la organización mucho tiempo después de que éste se ha ido. Esto es lo que sucedió en Walt Disney Productions cuando la familia siguió la política de destacar las políticas y los planes de Walt mucho tiempo después de su fallecimiento. Aunque en muchas ocasiones esto puede ser una fortaleza de la organización, también puede ser una debilidad, a tal grado que la cultura apoye el *statu quo* e impida el cambio necesario.

Ciclo de vida organizacional

En vez de considerar las etapas de desarrollo en relación con la estructura, el enfoque hacia el ciclo de vida organizacional destaca principalmente el problema dominante que enfrenta la corporación. La estructura organizacional es sólo un asunto secundario. El **ciclo de vida organizacional** describe la forma en que las organizaciones crecen, se desarrollan y finalmente declinan. Es el equivalente organizacional del ciclo de vida del producto en marketing. Estas etapas son nacimiento (etapa I), crecimiento (etapa II), madurez (etapa III), declive (etapa IV) y muerte (etapa V). El efecto de estas etapas en la es-

TABLA 9-2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

	Etapa I	Etapa II	Etapa III*	Etapa IV	Etapa V
Aspecto dominante	Nacimiento	Crecimiento	Madurez	Declive	Muerte
Estrategias populares	Concentración en un nicho	Crecimiento vertical y horizontal	Diversificación concéntrica y de conglomerado	Estrategia de beneficios seguida por una estrategia de reducción	Liquidación o quiebra
Estructura probable	Dominada por el emprendedor	Se destaca la administración funcional	Descentralización en centros de beneficio o inversión	Cirugía estructural	Desmantelamiento de la estructura

Nota: *Una organización puede entrar en una etapa de resurgimiento durante las etapas de madurez o declive y prolongar así la vida de la organización.

trategia y la estructura corporativas se resume en la **tabla 9.2**. Observe que las primeras tres etapas del ciclo de vida organizacional son similares a las tres etapas comúnmente aceptadas de desarrollo corporativo que se mencionaron previamente. La única diferencia significativa es la inclusión de las etapas de declive y muerte para completar el ciclo. Aunque la estrategia de una empresa sea todavía sólida, su estructura de envejecimiento, cultura y procesos pueden ser tales que impidan que se ejecute adecuadamente. Sus competencias centrales se convierten en *rigidez central*, que ya no tiene capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes, por lo que la empresa se mueve hacia el Declive.¹⁹

No obstante, pasar del crecimiento a la madurez, al declive y, finalmente, a la muerte no es inevitable, ya que podría ocurrir una etapa de resurgimiento durante las etapas de madurez o declive. El ciclo de vida de las corporaciones se puede prolongar debido a innovaciones administrativas y de productos.²⁰ Esto ocurre con frecuencia durante la implementación de una estrategia de cambio, que fue lo que sucedió en Lionel, la empresa fabricante de trenes eléctricos de juguete. Fundada por Joshua Lionel Cowen en 1900 para fabricar dispositivos eléctricos, la firma llegó a caracterizar al tren eléctrico de juguete. En 1953, Lionel vendió tres millones de motores y vagones de carga, convirtiéndose en la empresa fabricante de juguetes más grande del mundo. Para mediados de la década de los sesenta, la empresa estaba en declive. Los trenes eléctricos estaban convirtiéndose en una curiosidad histórica. Los autos de carrera de juguete y los juguetes espaciales acaparaban la demanda. Los aficionados a los trenes eléctricos preferían el tren eléctrico más pequeño, a escala HO, en vez del tren más grande de Lionel, porque los ferrocarriles a escala HO eran más realistas y requerían menos espacio. La empresa apenas logró mantenerse en el negocio durante las tres décadas siguientes. En 1999, los nuevos propietarios de Lionel contrataron a Richard Maddox, un aficionado a los trenes de toda la vida y un ejecutivo próximo a su jubilación de la empresa de juguetes Bachmann Industries. Maddox y su equipo de ejecutivos trabajaron para actualizar los trenes de Lionel con nuevos modelos y la última tecnología. Mejoró el catálogo y estableció docenas de acuerdos de licencia. “Tratamos de sobresalir en cosas caprichosas y brillantes”, comenta Maddox. El biógrafo extraoficial de Lionel, Todd Wagner, descubrió diseños olvidados durante mucho tiempo de trenes de las décadas de los veinte y treinta, que acumulaban polvo en los almacenes. La empresa decidió usar esos planos para fabricar modelos históricos más auténticos. La empresa revitalizada experimentó rápidamente el aumento de sus ventas y beneficios.²¹

A menos que una empresa sea capaz de resolver los problemas críticos que enfrenta en la etapa de declive, es probable que pase a la etapa V o muerte, conocida también como quiebra. Esto es lo que le sucedió a Montgomery Ward, Pan American Airlines, Macy's Department Stores, Baldwin United, Eastern Airlines, Colt's Manufacturing, Orion Pictures y Wheeling-Pittsburgh Steel, así como a muchas otras empresas. Fueron tantos los proyectos de internet que quebraron en el año 2000 que la revista *Fortune* publicó una lista de 135 empresas de internet en su “Dot-Com Deathwatch”.²² Como sucedió en los casos de Johns-Manville, International Harvester, Macy's y Kmart, la cuales quebraron, una corporación puede surgir como el Ave Fénix de sus propias cenizas y seguir en operación con el mismo nombre o uno distinto. La empresa se puede reorganizar o liquidar, dependiendo de las circunstan-

cias individuales. Por ejemplo, Kmart surgió del capítulo 11 de la Ley de Bancarrota en 2003 con un nuevo director general y un plan para vender varias de sus tiendas a Home Depot y Sears. Estas ventas redituaron a la empresa cerca de 1000 millones de dólares. Aunque las ventas de la tienda siguieron en disminución, Kmart tenía suficientes reservas de efectivo para continuar su cambio.²³ En 2005 utilizó ese dinero para adquirir Sears. Sin embargo, desafortunadamente, menos de 20% de las empresas que se acogen al capítulo 11 de la Ley de Bancarrota emergen como empresas en operación; las demás se ven obligadas a recurrir a la liquidación.²⁴

Pocas corporaciones pasan a través de estas cinco etapas en orden. Por ejemplo, algunas de ellas nunca van más allá de la etapa II. Otras, como General Motors, podrían ir directamente de la etapa I a la etapa III. Muchos proyectos empresariales brincan de la etapa I o II directamente a la etapa IV o V. Por ejemplo, Hayes Microcomputer Products pasó de la etapa de crecimiento (etapa II) a la de declive (etapa IV) bajo la dirección de su fundador Dennis Hayes. La clave es ser capaz de identificar las indicaciones de que la empresa está en el proceso de cambio de etapa y realizar los ajustes estructurales y estratégicos adecuados para garantizar que su rendimiento se mantenga o incluso mejore. Esto es lo que hizo la exitosa empresa de subastas por internet, eBay, cuando contrató a Meg Whitman, de Hasbro, como directora general para que profesionalizara su administración y mejorara su marketing.

Tipos avanzados de estructuras organizacionales

Las estructuras básicas (simple, funcional, divisional y de conglomerado) se analizan en el **capítulo 5** y se resumen en las primeras tres etapas de desarrollo corporativo en este capítulo. Una nueva estrategia puede requerir características más flexibles que las que ofrece la tradicional estructura funcional o divisional. Las organizaciones de negocios actuales han reducido su grado de centralización y hacen un mayor uso de equipos de trabajo interfuncionales. La **tabla 9.3** ilustra algunas de las características estructurales cambiantes de las corporaciones modernas. Aunque muchas variantes y estructuras híbridas contienen estas características, sobresalen dos formas: la estructura de matriz y la estructura de red.

Estructura de matriz

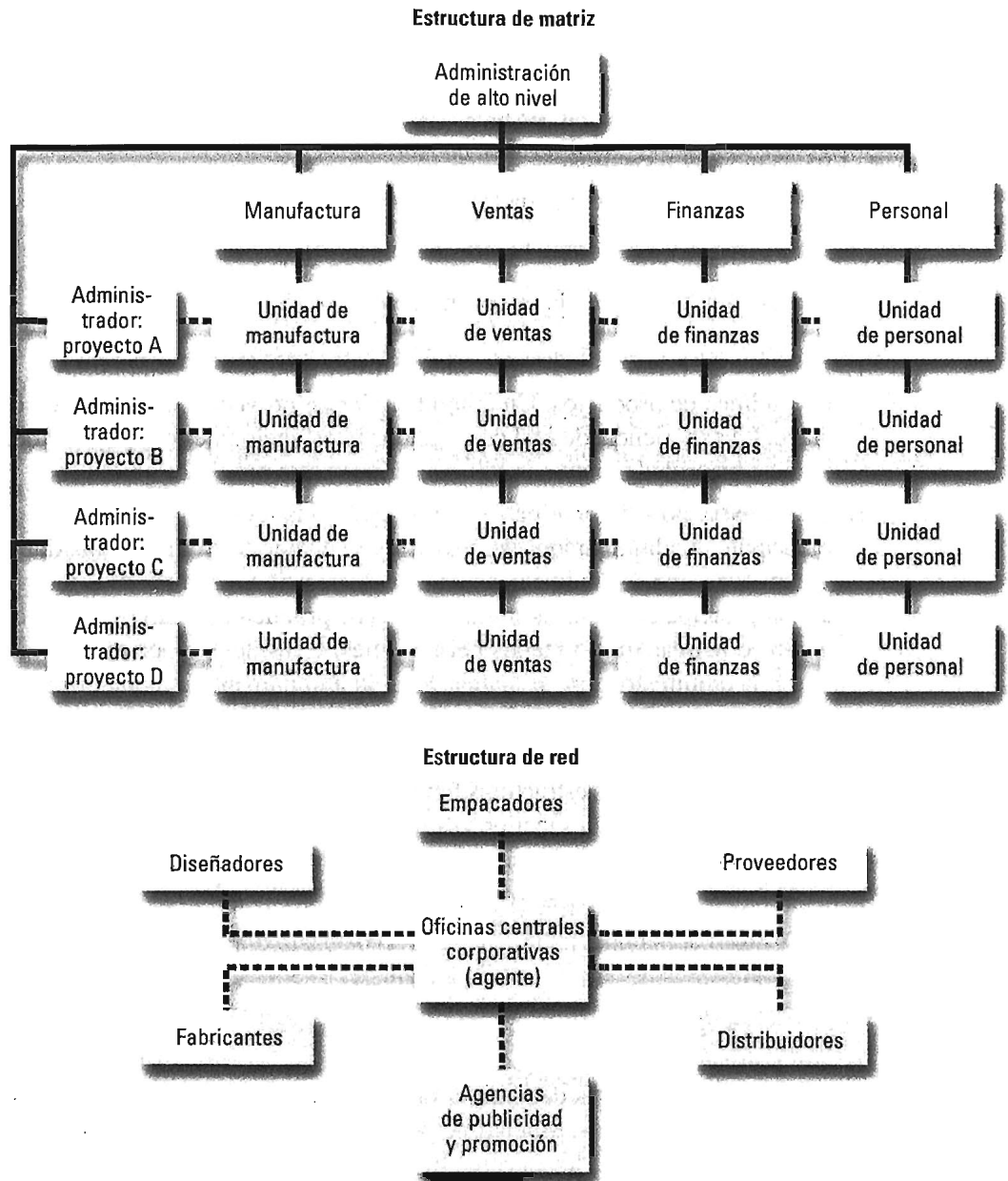
La mayoría de las empresas descubre que organizarse alrededor de funciones (en la estructura funcional) o productos y geografía (en la estructura divisional) proporciona una estructura organizacional adecuada. En contraste, la estructura de matriz es bastante adecuada cuando las organizaciones concluyen que ni las formas funcionales ni las divisionales son apropiadas para sus situaciones, aunque se combinen con mecanismos de enlace horizontal como las UEN. En las **estructuras de matriz** se com-

TABLA 9-3
CARACTERÍSTICAS
ESTRUCTURALES
CAMBIANTES
DE LAS
CORPORACIONES
MODERNAS

Diseño de organización antiguo	Nuevo diseño de organización
Corporación grande	Unidades de mininegocio y relaciones de cooperación
Comunicación vertical	Comunicación horizontal
Toma de decisiones centralizada, de arriba hacia abajo	Toma de decisiones participativa descentralizada
Integración vertical	Subcontratación y organizaciones virtuales
Equipos de trabajo y calidad	Equipos de trabajo autónomos
Equipos de trabajo funcionales	Equipos de trabajo interfuncionales
Capacitación mínima	Amplia capacitación
Diseño de trabajo especializado centrado en los individuos	Diseño de puestos de trabajo centrado en equipos y en la cadena de valor

Fuente: reimpreso de *RESEARCH IN ORGANIZATIONAL CHANGE AND DEVELOPMENT*, vol. 7, núm. 1, 1993, Macy e Izumi, "Organizational Change, Design, and Work Innovation: A Meta-Analysis of 131 North American Field Studies—1961-1991", pág. 298. Copyright © 1993 con permiso de Elsevier.

Figura 9-2
Estructuras de
matriz y de red



binan simultáneamente formas funcionales y de productos en el mismo nivel de la organización (vea la **figura 9.2**). Los empleados tienen dos superiores, un administrador de productos o proyectos y un administrador funcional. El departamento “doméstico”, es decir, de ingeniería, manufactura o ventas, es generalmente funcional y lógicamente permanente. Con frecuencia, el personal de estas unidades funcionales es asignado de manera temporal a uno o más proyectos o unidades de productos. Los proyectos o unidades de productos son usualmente temporales y actúan como divisiones en el sentido de que se diferencian con base en el producto y mercado.

La estructura de matriz, que comenzó en la industria aeroespacial, fue desarrollada para combinar la estabilidad de la estructura funcional con la flexibilidad de la forma de producto. Esa estructura de matriz es muy útil cuando el ambiente externo (sobre todo sus aspectos tecnológicos y de mercado) es muy complejo y cambiante. Sin embargo, genera conflictos que giran en torno a tareas, autoridad y asignación de recursos. En la medida en que las metas a lograr sean vagas y la tecnología usada se entienda escasamente, es probable que surja una batalla continua por el poder entre los administradores

de productos y funcionales. La estructura de matriz se encuentra con frecuencia en una organización o UEN cuando existen las tres condiciones siguientes:

- Se requiere el intercambio de ideas entre proyectos o productos.
- Los recursos son escasos.
- Se deben mejorar las capacidades para procesar información y tomar decisiones.²⁵

Davis y Lawrence, autoridades en la organización en forma de matriz, sostienen que existen *tres etapas distintas* en el desarrollo de la estructura de matriz:²⁶

1. **Fuerzas de tarea interfuncionales temporales:** se usan inicialmente cuando se introduce una nueva línea de productos. Un administrador de proyectos está a cargo como el vínculo horizontal clave. La experiencia de J&J con equipos interfuncionales en su grupo de medicamentos la condujo a dar prioridad al intercambio de equipos entre múltiples unidades.
2. **Administración de productos y marcas:** si las fuerzas de tarea interfuncionales adquieren permanencia, el administrador de proyectos se convierte en un administrador de productos o marcas y comienza una segunda etapa. En esta disposición, la función es todavía la estructura organizacional principal, pero los administradores de productos o marcas actúan como integradores de productos o marcas más o menos permanentes. Considerada por muchos como la clave del éxito de P&G, la administración de marcas ha sido ampliamente imitada por otras empresas de productos de consumo en todo el mundo.
3. **Matriz madura:** la tercera y última etapa del desarrollo de matriz implica una verdadera estructura de autoridad dual. Las estructuras funcional y de productos son permanentes. Todos los empleados se relacionan tanto con un superior funcional vertical como con un administrador de productos horizontal. Los administradores funcionales y de productos tienen el mismo nivel de autoridad y deben trabajar juntos en forma adecuada para resolver desacuerdos relacionados con recursos y prioridades. Boeing y TRW Systems son ejemplos de empresas que han optado por una matriz madura.

Estructura de red: la organización virtual

Un diseño organizacional más reciente y algo radical, la **estructura de red** (vea la **figura 9.2**), es un ejemplo de lo que se podría denominar una “no estructura” debido a la eliminación virtual de sus funciones de negocios internas. Muchas actividades se subcontratan. A menudo, las corporaciones organizadas de esta manera se conocen como **organización virtual** porque están compuestas por una serie de grupos o colaboraciones de proyectos relacionados por medio de redes electrónicas semejantes a telarañas, no jerárquicas y en constante cambio.²⁷

La estructura de red es más útil cuando el ambiente de la empresa es inestable y se espera que permanezca de ese modo.²⁸ En estas condiciones, existe una gran necesidad de innovación y respuesta rápida. En vez de tener empleados asalariados, la empresa puede contratar personal para un proyecto o periodo específicos. Los contratos a largo plazo con proveedores y distribuidores reemplazan a los servicios que la empresa podría proporcionar a través de la integración vertical. Los mercados electrónicos y sistemas de información complejos reducen los costos de transacción del mercado, lo cual justifica una decisión de “compra” sobre una de “manufactura”. En lugar de ubicarse en un solo edificio o área, las funciones de negocios de la organización se diseminan a nivel mundial. En realidad, la organización es sólo un almacén, con pequeñas oficinas centrales que actúan como un “agente” conectado electrónicamente a algunas divisiones de propiedad total, subsidiarias de propiedad parcial y otras empresas independientes. En esta última forma, las organizaciones en red son una serie de empresas o unidades de negocio independientes relacionadas por medio de computadoras en un sistema de información que diseña, produce y comercializa un producto o servicio.²⁹

Un ejemplo de una organización de red completa es Just Toys. Esta empresa, con sede en la ciudad de Nueva York, adquirió las licencias de personajes como La Sirenita, de Disney, Los Picapiedra, de Hanna-Barbera, y El hombre araña, de Marcel Entertainment, para fabricar figuras flexibles de policloruro de vinilo llamadas Bend-Ems. El trabajo de manufactura y administrativo para elaborar los Bend-Ems se subcontrata. La empresa tiene sólo 30 empleados. Si un juguete no se vende bien, la producción

se reduce y los envíos se detienen casi inmediatamente. Mattel y Hasbro requerirían meses para reaccionar de manera similar.

Otras empresas como Nike, Reebok y Benetton usan la estructura de red en su función de operaciones al subcontratar la manufactura a otras empresas en países de bajo costo alrededor del mundo. Para propósitos de control, la empresa Benetton, con sede en Italia, mantiene lo que denomina un “cordón umbilical” para asegurar la planificación productiva de todos sus subcontratistas, planificándoles sus requerimientos de materiales y proporcionándoles relaciones laborales y precios y costos estándar, así como asistencia técnica para garantizar que su calidad cumpla los estándares de Benetton.

La estructura organizacional de red proporciona a las empresas mayor flexibilidad y adaptabilidad para enfrentar un cambio tecnológico rápido y patrones cambiantes de comercio y competencia internacional. Les permite concentrarse en sus competencias distintivas y reunir al mismo tiempo las eficiencias de otras que concentran sus esfuerzos en sus áreas de destreza. Sin embargo, la red posee desventajas. Algunos creen que, en realidad, es sólo una estructura de transición porque es inherentemente inestable y está sujeta a tensiones.³⁰ La disponibilidad de muchos socios potenciales puede ser una fuente de problemas. La subcontratación de actividades individuales a proveedores o distribuidores diferentes puede evitar que la empresa descubra sinergias internas mediante la combinación de estas actividades. Si una empresa se especializa excesivamente sólo en algunas funciones, corre el riesgo de elegir las funciones incorrectas y perder competitividad.

Organización celular: ¿un nuevo tipo de estructura?

Miles, Snow y otros sostienen que la evolución de formas organizacionales conduce de la matriz y la red a la forma organizacional celular. Opinan que, “una **organización celular** está compuesta por células (equipos autodirigidos, unidades de negocio autónomas, etc.) que operan por sí solas, pero que interactúan con otras células para producir un mecanismo de negocio más poderoso y competente”. Esta combinación de independencia e interdependencia permite a la forma organizacional celular generar y compartir el conocimiento y la destreza requeridos para producir una innovación continua. La forma celular incluye el emprendimiento disperso de la estructura divisional, la respuesta al cliente de la matricial, así como el conocimiento que se organiza a sí mismo y la capacidad de compartir activos de la red.³¹ Como se ha planteado, la estructura celular es semejante a una tendencia actual en la industria de usar empresas conjuntas internas para combinar temporalmente destrezas y habilidades especializadas internas de una corporación con el fin de llevar a cabo una tarea que las unidades individuales no podrían realizar por sí solas.³²

Según Miles, Snow y otros, el impulso que recibe una nueva estructura como ésta radica en la presión para que ocurra un proceso continuo de innovación en todas las industrias. Cada célula tiene una responsabilidad emprendedora con la organización mayor. Más allá de crear y compartir conocimiento, la forma celular agrega valor, pues aprovecha más todos los activos de conocimiento de la empresa que cualquier otro tipo de estructura. Este tipo de organización empieza a aparecer en empresas que se centran en la innovación rápida de productos y servicios mediante ofertas únicas o de tecnología avanzada.

Reingeniería e implementación de la estrategia

La **reingeniería** es el rediseño radical de procesos de negocio para obtener beneficios importantes en costos, servicio o tiempo. No es un tipo de estructura en sí misma, pero es una forma eficaz de implementar una estrategia de cambio.

La reingeniería de procesos de negocio se esfuerza por eliminar las reglas y los procedimientos antiguos que, con el paso del tiempo, se desarrollan y arraigan en toda organización, que pueden ser una combinación de políticas, reglas y procedimientos que nunca han sido cuestionados seriamente porque se establecieron muchos años atrás. Pueden variar desde “las decisiones de crédito las toma el departamento de crédito” hasta “se requiere inventario local para dar un buen servicio al cliente”. Estas reglas de organización y diseño del trabajo se pueden haber basado en supuestos sobre tecnología, personal y metas organizacionales que ya no son importantes. En vez de intentar arreglar los problemas existentes

por medio de ajustes menores y mejoramiento de los procesos existentes, la clave de la reingeniería es preguntar: “Si ésta fuera una nueva empresa, ¿cómo la dirigiríamos?”

Michael Hammer, quien popularizó el concepto de reingeniería, sugiere los siguientes principios para este enfoque:

- **Organizarse alrededor de resultados, no de tareas:** diseñar el trabajo de una persona o departamento alrededor de un objetivo o resultado en vez de hacerlo en torno a una tarea o serie de tareas.
- **Hacer que lleven a cabo el proceso los que utilizan sus resultados:** ahora, los procesos se pueden rediseñar a través de sistemas de información basados en computadora, de tal manera que el personal que necesita el resultado del proceso pueda llevarlo a cabo por sí mismo.
- **Incluir el trabajo de procesamiento de información en el trabajo real que produce la información:** el personal o los departamentos que producen la información también pueden procesarla para su uso en vez de enviar simplemente datos crudos a otros empleados de la organización para que los interpreten.
- **Tratar los recursos dispersos geográficamente como si estuvieran centralizados:** con base en los sistemas de información actuales, las empresas pueden proporcionar un servicio flexible localmente y mantener al mismo tiempo los recursos reales en una ubicación centralizada con propósitos de coordinación.
- **Relacionar las actividades paralelas en vez de integrar sus resultados:** en lugar de hacer que diferentes unidades realicen distintas actividades que finalmente se integrarán, hay que permitir que se comuniquen mientras trabajan para que lleven a cabo la integración.
- **Asignar la toma de decisiones al sitio donde se realiza el trabajo y crear control sobre el proceso:** el personal que realiza el trabajo debe tomar las decisiones y llevar a cabo su propio control.
- **Capturar la información una vez y a nivel de la fuente:** en lugar de que cada unidad desarrolle su propia base de datos y actividades de procesamiento de información, ésta se puede incluir en una red de tal manera que todos puedan tener acceso a ella.³³

Los estudios de rendimiento de programas de reingeniería mostraron resultados mezclados. Varias empresas han tenido éxito con la reingeniería de procesos de negocio. Por ejemplo, el Mossville Engine Center, una unidad de negocio de Caterpillar, Inc., usó la reingeniería para disminuir en 50% los tiempos de los ciclos de procesos, reducir en 45% el número de pasos de los procesos, disminuir el esfuerzo humano en 8% y mejorar las interacciones entre las divisiones y la toma de decisiones de los empleados en general.³⁴

Un estudio de empresas financieras estadounidenses descubrió que “el proyecto de reingeniería promedio requirió 15 meses, consumió 66 personas-meses de esfuerzo y proporcionó ahorro en costos de 24%”.³⁵ En una encuesta realizada entre 782 corporaciones que usaban la reingeniería, 75% de los ejecutivos afirmó que sus empresas habían tenido éxito en reducir los gastos operativos y aumentar la productividad. Aunque sólo 47% declaró que sus empresas tuvieron éxito en generar crecimiento de los ingresos y 37% en aumentar la participación de mercado, 70% de los encuestados afirmó que sus empresas planeaban usar la reingeniería en el futuro.³⁶ Un estudio de 134 empresas canadienses grandes y pequeñas puso al descubierto que los programas de reingeniería generaron: 1) un aumento de la productividad y la calidad de los productos, 2) reducciones en costos y 3) un incremento de la calidad de la organización en general, tanto en empresas grandes como en pequeñas.³⁷ No obstante, otros estudios reportaron que entre 50 y 70% de los programas de reingeniería no logran sus objetivos.³⁸

Six Sigma

Six Sigma, concebido originalmente por Motorola como un programa de mejoramiento de la calidad a mediados de la década de los ochenta, se ha convertido en un programa de ahorro de costos para todo tipo de empresas manufactureras. Concretamente, **Six Sigma** es un enfoque analítico para lograr resul-

tados casi perfectos en la línea de producción. Aunque hace hincapié en reducir la variación de los productos para aumentar la calidad y eficiencia, se aplica cada vez más a las cuentas por cobrar, ventas e IyD. En estadística, la letra griega *sigma* representa la variación en la curva de Gauss estándar. Una sigma equivale a 690,000 defectos por 1 millón. La mayoría de las empresas sólo son capaces de lograr tres sigmas, es decir, 66,000 errores por millón. Six Sigma reduce los defectos a sólo 3.4 por millón, por lo que se ahorra dinero al evitar el gasto. El proceso de Six Sigma comprende cinco pasos:

1. *Definir* un proceso en el que los resultados sean más malos que el promedio.
2. *Medir* el proceso para determinar el rendimiento actual exacto.
3. *Analizar* la información para identificar dónde están las fallas.
4. *Mejorar* el proceso y eliminar el error.
5. *Establecer* controles para impedir que ocurran defectos en el futuro.³⁹

En Dow Chemical, cada proyecto Six Sigma produjo ahorro de costos de 500,000 dólares en el primer año. Los expertos en Six Sigma de 3M han logrado acelerar la IyD y analizar por qué el mejor personal de ventas vende más que otros vendedores. Una desventaja del programa es que al principio los costos de capacitación exceden a cualquier ahorro. El gasto de recolectar y analizar datos, sobre todo en áreas donde no es posible estandarizar un proceso, puede exceder al ahorro.⁴⁰

Un nuevo programa denominado **Lean Six Sigma**, que ha alcanzado gran popularidad entre las empresas, incorpora el enfoque estadístico de Six Sigma con el programa de manufactura esbelta desarrollado originalmente por Toyota. Al igual que la reingeniería, incluye la eliminación de los pasos innecesarios en cualquier proceso y el mejoramiento de los restantes. Esto es lo “esbelto” que se agrega a Six Sigma. Xerox utilizó Lean Six Sigma para resolver un problema con una imprenta de 500,000 dólares que acababa de introducir. Los equipos de suministro, manufactura e IyD usaron Lean Six Sigma para encontrar la causa del problema y resolverlo a través del trabajo con un proveedor para que cambiara la química del aceite de un rodillo entintador.⁴¹

Diseño de empleos para implementar la estrategia

Organizar las actividades y el personal de una empresa para implementar la estrategia implica más que simplemente rediseñar la estructura general de una corporación: también conlleva rediseñar la manera de realizar los trabajos. Debido a la creciente importancia otorgada a la reingeniería, muchas empresas comienzan a replantear sus procesos de trabajo. Los pasos de los procesos que tradicionalmente se han seguido en forma secuencial se pueden mejorar si se los lleva a cabo de manera simultánea, mediante el empleo de equipos interfuncionales. Por ejemplo, Harley-Davidson ha logrado reducir en 25% el empleo total de la planta, con lo cual disminuyó en 50% el tiempo requerido para fabricar una motocicleta. Reestructurar para que se necesite menos personal exige ampliar el ámbito de los empleos y estimular el trabajo en equipo. Por lo tanto, el diseño de los empleos y el rendimiento posterior de éstos se consideran cada vez más como fuentes de ventaja competitiva.

El **diseño de puestos de trabajo** se refiere al estudio de tareas individuales con la intención de hacerlas más relevantes para la empresa y el empleado. Para minimizar algunas de las consecuencias adversas de la especialización de tareas, las corporaciones han tratado de elaborar nuevas técnicas de diseño de puestos de trabajo: la **ampliación del trabajo** (combinación de tareas para que un trabajador desempeñe más tareas del mismo tipo), la **rotación del trabajo** (cambiar a los trabajadores a través de varios empleos para aumentar la variedad) y el **enriquecimiento del trabajo** (modificación de los empleos para dar al trabajador más autonomía y control sobre las actividades). El **modelo de las características del empleo** es un buen ejemplo del enriquecimiento del trabajo (vea **PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 9.2**). Aunque cada uno de estos métodos tiene sus partidarios, ninguno parece funcionar en todas las situaciones.

Un buen ejemplo de diseño moderno de puestos de trabajo es la introducción de la producción basada en equipos que realizó la empresa fabricante de productos de vidrio Corning, Inc., en su planta de Blacksburg, Virginia. Con la aprobación del sindicato, Corning redujo las clasificaciones de empleos de 47 a cuatro para que los trabajadores de producción rotaran empleos después de aprender nuevas destrezas. Los trabajadores se dividieron en equipos de 14 miembros que, en realidad, se dirigían a sí

PUNTOS IMPORTANTES DE ESTRATEGIA 9.2

Diseño de empleos con el modelo de las características del empleo

El modelo de las características del empleo es un enfoque hacia el diseño de puestos de trabajo que se basa en la creencia de que las tareas se pueden describir con relación a ciertas características objetivas y que éstas afectan la motivación de los empleados. Para que un empleo sea motivador: 1) el trabajador necesita tener un sentido de responsabilidad, sentir que la tarea es importante y recibir retroalimentación útil sobre su desempeño y 2) el empleo debe satisfacer necesidades importantes del trabajador. El modelo propone que los administradores apliquen cinco principios para rediseñar el trabajo:

1. Combinar las tareas para aumentar su variedad y permitir que los trabajadores se identifiquen con lo que hacen.
2. Formar unidades de trabajo naturales para hacer que un trabajador sea más responsable y rinda cuentas por su desempeño del empleo.
3. Establecer relaciones con los clientes de tal manera que el trabajador sepa qué desempeño se requiere y por qué.

4. Incrementar el trabajo verticalmente, esto es, dar a los trabajadores mayor autoridad y responsabilidad de sus actividades.
5. Abrir canales de retroalimentación, es decir, proporcionar a los empleados información sobre su desempeño.

La investigación apoya el modelo de las características del empleo como una forma de mejorar el desempeño del empleo a través del enriquecimiento del trabajo. Aunque existen otros enfoques hacia el diseño de puestos de trabajo, los administradores en activo parecen seguir cada vez más las indicaciones de este modelo como una manera de mejorar la productividad y la calidad de los productos.

Fuente: J. R. Hackman y G. R. Oldman, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980), págs. 135-141; G. Johns, J. L. Xie y Y. Fang, "Mediating and Moderating Effects in Job Design", *Journal of Management* (diciembre de 1992), págs. 657-676; R. W. Griffin, "Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation", *Academy of Management Journal* (junio de 1991), págs. 425-435.

mismos. La planta tenía sólo dos niveles de administración: el administrador de planta, Robert Hoover, y dos jefes de línea que sólo asesoraban a los equipos. Los empleados trabajaban en turnos de 12.5 horas, alternando semanas de tres y cuatro días. Los equipos tomaban decisiones administrativas, imponían disciplina a sus colegas y debían aprender tres "módulos de destrezas" en dos años o perder sus empleos. Como consecuencia de este nuevo diseño de puestos de trabajo, un equipo de Blacksburg, integrado por trabajadores con destrezas intercambiables puede remodelar una línea para producir un tipo diferente de filtro en sólo diez minutos, seis veces más rápidamente que los trabajadores de una planta de filtros diseñada en forma tradicional. La planta de Blacksburg obtuvo beneficios por 2 millones de dólares en sus primeros ocho meses de producción en vez de los 2.3 millones de pérdidas proyectadas para el periodo inicial. El rendimiento de la planta fue tan bueno que la administración de alto nivel de Corning decidió convertir las otras 27 fábricas de la empresa al sistema de producción basado en equipos.⁴²

9.5 Aspectos internacionales en la implementación de la estrategia

Una empresa internacional es aquella que participa en una combinación de actividades, desde la exportación e importación hasta la fabricación completa, en países extranjeros. En contraste, una **corporación multinacional (CMN)** es una empresa internacional altamente desarrollada con una fuerte participación en todo el mundo, además de una perspectiva global en su administración y toma de decisiones. Para que una CMN sea considerada global, debe dirigir sus operaciones mundiales como si estuvieran totalmente interconectadas. Este enfoque funciona mejor cuando la industria ha dejado de ser *multinacional* (la industria de cada país está básicamente separada de la misma industria de otros países; un ejemplo son las ventas al detalle) para *globalizarse* (cada país forma parte de una industria mundial; un ejemplo son los productos electrónicos de consumo).

El diseño de la estructura de una organización recibe una fuerte influencia de la etapa de desarrollo de la empresa en las actividades internacionales y de los tipos de industrias en los que la empresa

participa. Las alianzas estratégicas pueden complementar o incluso sustituir una actividad funcional interna. El asunto de la centralización frente a la descentralización adquiere especial importancia para una CMN que opera en industrias tanto multinacionales como globales.

Alianzas estratégicas internacionales

Las alianzas estratégicas, como las empresas conjuntas y los acuerdos de licencia, entre una CMN y un socio local de un país han alcanzado un elevado grado de popularidad como un medio por el cual una corporación puede lograr su ingreso a otros países, sobre todo a naciones menos desarrolladas. La clave para la implementación exitosa de estas estrategias es la selección del socio local. Cada parte necesita evaluar no sólo el encaje a largo plazo de la estrategia del proyecto de cada empresa, sino también el encaje de los respectivos recursos de cada una de ellas. Una empresa conjunta exitosa puede requerir hasta dos años de contactos previos entre las partes. La investigación revela que las empresas favorecen a socios anteriores cuando forman nuevas alianzas.⁴³ Las directrices clave para el encaje estratégico entre los socios de alianzas son las siguientes:

- Los socios deben estar de acuerdo en los valores fundamentales y tener una visión compartida sobre el potencial para la creación conjunta de valor.
- La alianza estratégica debe provenir de la estrategia de negocios, corporativa y funcional.
- La alianza debe ser importante para ambos socios, especialmente para la administración de alto nivel.
- Los socios deben ser mutuamente dependientes para lograr objetivos claros y realistas.
- Las actividades conjuntas deben generar valor agregado para los clientes y los socios.
- La alianza debe ser aceptada por las principales partes interesadas.
- Los socios contribuyen con fortalezas clave, pero protegen sus competencias centrales.⁴⁴

Etapas de desarrollo internacional

Las corporaciones que operan internacionalmente evolucionan a través de cinco etapas comunes, tanto en sus relaciones con mercados geográficos muy dispersos como en la manera en que estructuran sus operaciones y programas. Estas **etapas de desarrollo internacional** son:

- **Etapas 1 (empresa nacional):** la empresa principalmente nacional exporta parte de sus productos a través de vendedores y distribuidores locales en los países extranjeros. El efecto en la estructura de la organización es mínimo porque un departamento de exportación de las oficinas centrales corporativas se encarga de manejar toda la operación.
- **Etapas 2 (empresa nacional con división de exportación):** el éxito de la etapa I lleva a la empresa a establecer su propia empresa de ventas con oficinas en otros países para eliminar a los intermediarios y tener un mejor control del marketing. Como las exportaciones se han convertido en una actividad importante, la empresa establece una división de exportación para supervisar las oficinas de ventas en el extranjero.
- **Etapas 3 (empresa principalmente nacional con división internacional):** el éxito en las primeras etapas lleva a la empresa a establecer instalaciones de manufactura además de oficinas de ventas y servicios en países clave. En esta empresa, la empresa agrega una división internacional que tiene responsabilidades en la mayoría de las funciones de negocio que se llevan a cabo en otros países.
- **Etapas 4 (corporación multinacional con acento multinacional):** debido a que en este momento es una CMN con todas las de la ley, la empresa aumenta sus inversiones en otros países y establece una empresa o división operativa local en el país huésped, como Ford de Gran Bretaña, para servir mejor al mercado. La línea de productos se expande y se establece una capacidad de manufactura local. Las funciones administrativas (desarrollo de productos, finanzas, marketing, etc.) se organizan localmente. Con el paso del tiempo, la empresa matriz adquiere otros negocios relacionados, con lo cual amplía la base de la división operativa local. A medida que la subsidiaria desarrolla satisfactoriamente una fuerte presencia regional en el país huésped, logra mayor autonomía y autosu-

ficiencia. No obstante, las operaciones de cada país se dirigen en forma independiente como si cada una fuera una empresa nacional.

- **Etapas 5 (corporación multinacional con acento global):** las CMN más exitosas pasan a una quinta etapa en la que tienen estrategias de personal, IyD y finanzas a nivel mundial. La CMN, que opera comúnmente en una industria global, desnacionaliza sus operaciones y planifica el diseño, la manufactura y el marketing de productos alrededor de consideraciones globales. Estas consideraciones globales dominan ahora el diseño organizacional. La CMN global se estructura en forma de matriz alrededor de alguna combinación de áreas geográficas, líneas de productos y funciones. Todos los administradores son responsables de manejar los asuntos tanto internacionales como internos.

La investigación proporciona cierto apoyo al concepto de las etapas de desarrollo internacional, pero no necesariamente a la secuencia anterior. Por ejemplo, una empresa puede iniciar sus funciones de producción y ventas en múltiples países sin haber pasado por los pasos de exportación o tener una subsidiaria de ventas local. Además, puede estar en diferentes etapas de manera simultánea, con distintos productos en diversos mercados en diferentes niveles. Las empresas también pueden saltarse etapas hasta llegar a otorgar la máxima importancia al aspecto global. Los desarrollos en la tecnología de información están cambiando la manera de hacer negocios internacionales. Vea el **TEMA GLOBAL** para conocer una posible sexta etapa de desarrollo internacional, en la que una CMN ubica sus oficinas centrales y funciones clave en múltiples sitios alrededor del mundo. No obstante, el concepto de etapas proporciona una manera útil de ilustrar algunos de los cambios estructurales que sufren las corporaciones cuando éstos aumentan su participación en las actividades internacionales.

Centralización frente a descentralización

Un dilema básico que enfrenta la CMN es cómo organizar centralmente la autoridad de tal manera que opere como un vasto sistema entrelazado que logre sinergia y que, al mismo tiempo, descentralice la autoridad para que los administradores locales tomen las decisiones necesarias para satisfacer las de-

TEMA GLOBAL

Oficinas centrales múltiples: ¿la sexta etapa del desarrollo internacional?

Un número cada vez mayor de CMN ha comenzado a ubicar sus oficinas centrales y las funciones de éstas en muchos sitios alrededor del mundo, en lo que podría ser una sexta etapa del desarrollo internacional. De las 800 oficinas centrales corporativas establecidas en 2002, 200 de ellas se ubicaron en países en desarrollo. Por ejemplo, la empresa de software antivirus, Trend Micro, envía a sus ejecutivos de alto nivel, ingenieros y personal de apoyo a través del mundo con el fin de mejorar su capacidad para responder a nuevas amenazas de virus. “Con internet, los virus se volvieron globales. Para combatirlos, tuvimos que convertirnos en una empresa global”, explicó su presidente, Steve Chang. Las oficinas centrales financieras de Trend Micro están en Tokio, donde esta empresa salió a la Bolsa. Su desarrollo de productos está en Taiwán y sus oficinas centrales de ventas están en Silicon Valley, en Estados Unidos.

C. K. Prahalad, profesor de estrategia de la Universidad de Michigan, sostiene que ésta es una nueva etapa de desarrollo internacional. “Existe un replanteamiento fundamental sobre lo que es una empresa multinacional. ¿Tiene paí-

de origen? ¿Qué significa oficinas centrales? ¿Es posible fragmentar las funciones corporativas globalmente?” En la actualidad, las oficinas corporativas se están volviendo virtuales, con ejecutivos y funciones corporativas clave dispersos a través de diversas regiones del mundo. Estas empresas principalmente tecnológicas usan la geografía para obtener una ventaja competitiva por medio de la disponibilidad de talento o capital, costos bajos o cercanía a los clientes más importantes. Por ejemplo, Logitech tiene sus oficinas centrales de manufactura en Taiwán para capitalizar el bajo costo de la mano de obra asiática; sus oficinas centrales de desarrollo de negocios están en Suiza, donde mantiene una serie de asociaciones estratégicas de tecnología y cuenta con un tercer conjunto de oficinas centrales en Fremont, California.

Fuentes: S. Hamm, “Borders Are So 20th Century”, *Business Week* (22 de enero de 2003), págs. 68-70; “Globalization from the Top Down”, en *Futurist* (noviembre y diciembre de 2003), pág. 13.

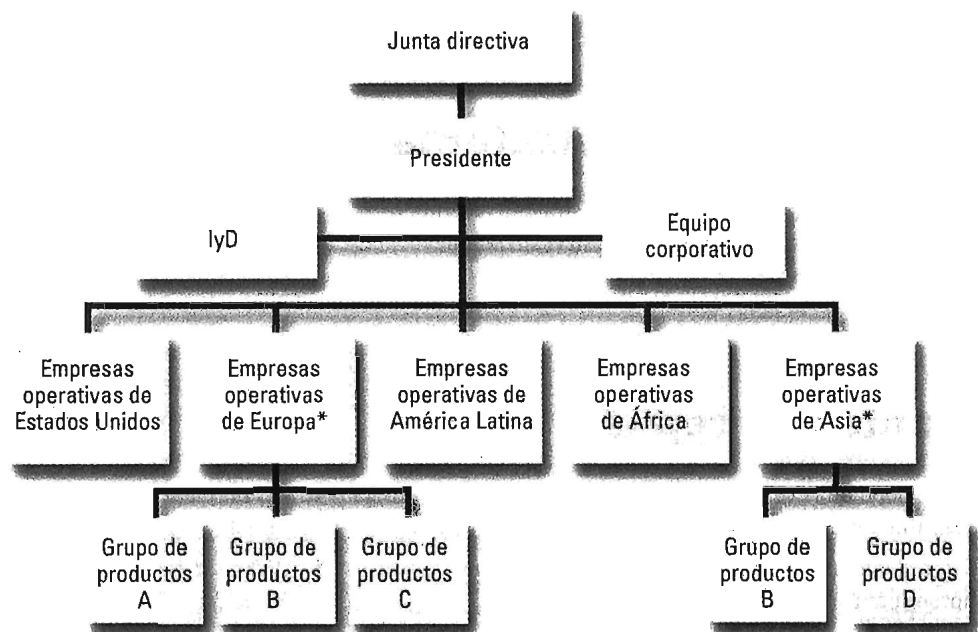
mandas de los mercados locales o del gobierno huésped.⁴⁵ Para enfrentar este problema, las CMN tienden a estructurarse a lo largo de grupos de productos o áreas geográficas. Incluso pueden combinar ambas opciones en una estructura de matriz, que es el diseño elegido por 3M Corporation y Asea Brown Boveri (ABB), entre otras.⁴⁶ Un lado de la matriz de 3M representa las divisiones de productos de la empresa; el otro incluye las subsidiarias internacionales y regionales de la empresa.

Dos ejemplos de la estructura internacional usual son Nestlé y American Cyanamid. En la estructura de Nestlé, una gran cantidad de poder y autoridad se ha descentralizado entre diversas entidades geográficas. Esta estructura es similar a la que ilustra la **figura 9.3**, en la que cada serie geográfica de empresas operativas posee un grupo diferente de productos. En contraste, American Cyanamid tiene una serie de grupos de productos centralizados con responsabilidades a nivel mundial. Para ilustrar la estructura de Cyanamid, las entidades geográficas de la **figura 9.3** tendrían que ser reemplazadas por grupos de productos o UEN.

La **estructura de grupo de productos** de American Cyanamid permite a la empresa introducir y administrar una línea similar de productos en todo el mundo. Este enfoque facilita a la corporación centralizar la toma de decisiones a lo largo de líneas de productos y reducir costos. En contraste, la **estructura de área geográfica** de Nestlé le permite adaptar los productos a las diferencias regionales y lograr una coordinación regional. Por ejemplo, Nestlé comercializa 200 variedades de su café instantáneo, Nescafé. La estructura de área geográfica descentraliza la toma de decisiones hacia las subsidiarias locales.

A medida que las industrias dejan de ser multinacionales para incrementar su nivel de integración global, las CMN cambian con mayor frecuencia de la estructura de área geográfica a la de grupo de productos. Por ejemplo, Nestlé descubrió que su estructura descentralizada había perdido gran parte de su eficiencia. Como consecuencia, los márgenes operativos de la empresa se rezagaron con respecto a sus rivales Unilever, Grupo Danone y Kraft Foods hasta en 50%. Su director general, Peter Brabeck-Letmathe, decidió eliminar en cada país las responsabilidades de muchas funciones. En un caso, estableció cinco centros a nivel mundial para manejar la mayor parte de las compras de café y cacao. Sin embargo, Nestlé usa todavía tres versiones distintas del software de contabilidad, planificación e inventarios para cada una de sus regiones principales, Europa, América y Asia, Oceanía y África.⁴⁷

Figura 9-3
Estructura de área geográfica de una CMN



*Nota: debido a limitaciones de espacio, sólo se muestran aquí los grupos de productos de Europa y Asia.

Las presiones simultáneas para que la descentralización sea localmente sensible y la centralización sea máximamente eficiente han generado ajustes estructurales interesantes en la mayoría de las grandes corporaciones. Esto es lo que significa el dicho “pensar globalmente, actuar localmente”. Las empresas intentan descentralizar las operaciones que están más orientadas culturalmente y más cercanas a los clientes, como la manufactura, el marketing y los recursos humanos. Al mismo tiempo, consolidan funciones internas menos visibles, como investigación y desarrollo, finanzas y sistemas de información, donde puede haber economías de escala importantes.

9.6 Conclusión

La implementación de la estrategia es “cuando comienza la acción de verdad”. La vigilancia ambiental y la formulación de la estrategia son decisivas para la administración estratégica, pero, por sí mismas son sólo el inicio del proceso. La incapacidad de ejecutar un plan estratégico en las operaciones diarias del lugar de trabajo es una razón importante por la que la planificación estratégica no logra con frecuencia sus objetivos. Es desalentador observar que en un estudio casi 70% de los planes estratégicos nunca se implementaron con éxito.⁴⁸

Para que una estrategia se lleve a cabo eficazmente, debe estar orientada hacia la acción. Esta orientación se logra a través de una serie de programas que se financian por medio de presupuestos específicos y que contienen nuevos procedimientos detallados. Este capítulo explica cómo se diseñan los puestos y las unidades organizacionales para apoyar un cambio de estrategia. Esto es lo que hizo Edward Zander cuando tomó el control como director general de Motorola en 2003. Él sabía que, para cambiar el mal rendimiento reciente de Motorola, debía dismantelar la burocracia de la empresa y su cultura de rivalidad entre departamentos. Las unidades se conocían como *chimeneas* o *tribus guerreras*, con muy poca cooperación entre sí, pero con muchos conflictos. El plan de Zander era reemplazar las divisiones de Motorola basadas en productos por divisiones basadas en clientes. Esperaba que este cambio estructural fomentara un ambiente de mayor cooperación de tal manera que la empresa pudiera implementar su nuevo concepto de “movilidad sin límites”, en el que las personas podían transferir llamadas telefónicas internas, música digital o programas de televisión a su teléfono celular al salir de su hogar. Zander siguió adelante e hizo de la cooperación un factor clave para aumentos de sueldo y bonos.⁴⁹ Del mismo modo que Zander, se seguirán abordando temas sobre implementación de la estrategia en los dos capítulos siguientes.

Datos curiosos de estrategia

- La implementación de una decisión estratégica requiere generalmente de dos a 16 meses para su realización.⁵⁰
- En un momento dado, la mayoría de las oficinas centrales corporativas tiene entre diez y 30 programas vigentes.⁵¹

Preguntas de repaso

1. ¿Cómo debe una corporación tratar de lograr sinergia entre las funciones y unidades de negocio?
2. ¿Cómo debe un administrador-propietario preparar a una empresa para su paso de la etapa I a la etapa II?
3. ¿Cómo puede una corporación evitar su llegada a la etapa de declive del ciclo de vida organizacional?
4. ¿Es la reingeniería sólo otra moda administrativa u ofrece algo de valor duradero?
5. ¿Cómo difieren la organización celular y la estructura de red?

Ejercicio de práctica estratégica

El juego de sinergia

Yolanda Sarason y Catherine Banbury

PREPARACIÓN

Coloque de tres a cinco sillas en cada extremo de un salón, de cara una con la otra, frente al grupo. Ponga una mesa en el centro, con una campana en medio de ella.

PROCEDIMIENTO

El profesor/moderador divide al grupo en equipos de tres a cinco personas. Cada equipo elige un nombre para sí mismo. El profesor/moderador escribe los nombres de los equipos en el pizarrón. Los primeros dos equipos pasan al frente y se sientan en las sillas, uno frente al otro. El profesor/moderador lee una lista de productos o servicios que proporciona una empresa real. El equipo ganador debe identificar: 1) fuentes posibles de sinergia y 2) la empresa real descrita. Por ejemplo, si los productos o servicios de la lista corresponden a restaurantes familiares, abastecimiento de líneas aéreas, hoteles y centros de retiro, la sinergia es *organización de hospitalidad y servicio de alimentos estandarizados* y la empresa es **The Marriot Corporation**. El primer equipo en mencionar correctamente la empresa y la sinergia gana la ronda.

Después de una sesión práctica, el juego comienza. Cada uno de los equipos tiene libertad para que sus miembros analicen la pregunta. Cuando uno de los dos equipos crea tener la respuesta para las dos partes de la pregunta, debe ser el primero en tocar la campana para anunciarlo. Si contesta correctamente, es considerado el ganador de la primera ronda. La respuesta correcta implica proporcionar las dos partes de la misma. Si un equipo proporciona correctamente sólo una parte, su respuesta es equivocada, ya que no se otorgan créditos parciales. El profesor/moderador no dice qué parte de la respuesta estuvo correcta. Entonces, el segundo equipo tiene la oportunidad de presentar su res-

puesta. Si ésta es errónea, ambos equipos pueden intentarlo una vez más. Si ninguno decide intentarlo nuevamente, el profesor/moderador puede: 1) declarar que no hubo ningún ganador de la ronda y ambos equipos se sientan, 2) permitir que los dos equipos siguientes proporcionen la respuesta a la primera ronda o 3) pasar a la siguiente ronda con los dos mismos equipos. En este caso, dos nuevos equipos pasan al frente para la siguiente ronda. Después de que todos los grupos han jugado una vez, los equipos ganadores compiten entre sí. Las rondas continúan hasta que haya un equipo campeón. El profesor debe entregar un premio apropiado al equipo ganador, como caramelos.

Fuente: este ejercicio fue desarrollado por las profesoras Yolanda Sarason, de la Universidad Estatal de Colorado, y Catherine Banbury, del Colegio St. Mary's y la Universidad de Purdue, y se presentó en la Organizational Behavior Teaching Conference en junio de 1999. Copyright © 1999 por Yolanda Sarason y Catherine Banbury. Adaptado con permiso.

Nota de Wheelen y Hunger

El *Manual del profesor* de este libro contiene una lista de productos y servicios con su sinergia y el nombre de la empresa. En caso de que su profesor no utilice este ejercicio, pruebe los siguientes ejemplos:

Ejemplo 1: motocicletas, automóviles, podadoras de césped, generadores

Ejemplo 2: zapatos deportivos, zapatos Rockport, ropa Greg Norman, ropa deportiva

En cada ejemplo, ¿identificó la empresa que proporciona estos productos o servicios y la sinergia obtenida? Las respuestas aparecen a continuación, escritas al revés:

Ejemplo 1: tecnología de motores de Honda
Ejemplo 2: marketing y distribución para clientes orienta-
dos al deporte por Reebok

Términos clave

ampliación del trabajo (pág. 231)
ciclo de vida organizacional (pág. 224)
corporación multinacional (CMN) (pág. 232)
crisis burocrática (pág. 223)
crisis de autonomía (pág. 222)
crisis de control (pág. 222)
crisis de liderazgo (pág. 222)
crisis de olla de presión (pág. 223)
diseño de puestos de trabajo (pág. 231)
enriquecimiento del trabajo (pág. 231)
etapa de desarrollo corporativo (pág. 220)

etapa de desarrollo internacional (pág. 233)
estructura de área geográfica (pág. 235)
estructura de grupo de productos (pág. 235)
estructura de matriz (pág. 226)
estructura de red (pág. 228)
implementación de la estrategia (pág. 214)
la estructura sigue a la estrategia (pág. 219)
Lean Six Sigma (pág. 231)
matriz de cambio (pág. 216)

modelo de las características del puesto (pág. 231)
organización celular (pág. 229)
organización virtual (pág. 228)
presupuestar (pág. 218)
procedimiento (pág. 218)
procedimientos operativos estándar (SOP) (pág. 218)
programa (pág. 216)
reingeniería (pág. 229)
rotación del trabajo (pág. 231)
sinergia (pág. 218)
Six Sigma (pág. 230)