



CAPÍTULO

7

Naturaleza de la organización, espíritu emprendedor y reingeniería

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Comprender que el propósito de la estructura organizacional es establecer un sistema formal de funciones.
- 2 Entender lo que significa *organizar* y *organización*.
- 3 Distinguir entre organización formal e informal.
- 4 Demostrar de qué manera las estructuras organizacionales y sus niveles corresponden a las funciones administrativas.
- 5 Identificar que la cantidad de personas a las que un gerente puede supervisar con efectividad depende de una serie de variables y situaciones.
- 6 Describir la naturaleza del espíritu emprendedor e intraemprendedor.
- 7 Comprender los aspectos clave y las limitaciones de la reingeniería.
- 8 Identificar la lógica organizacional y su relación con otras funciones gerenciales.
- 9 Comprender que la función de organizar requiere de considerar diversas situaciones.

A menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. Esto vale tanto para una empresa o institución como para un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica. La función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones.

1

Para que una **función organizacional** exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

1. Objetivos verificables que, como se indicó en la parte 2, son una función importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como:

2

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

Organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa (p. ej., la United States Steel Corporation o el Departamento de Defensa), pero para la mayoría de los gerentes en funciones el término **organización** supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos. En esta obra el término general se utiliza para referirse a una estructura formal de funciones, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa.

Organización Estructura intencional y formal de funciones o puestos.

¿Qué significa *estructura intencional de funciones*? En primer lugar, y como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de las funciones organizacionales, significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por tanto, eficacia. Así, al establecer dicha estructura de manera intencional, la mayoría de los gerentes considera que están organizando.

Organización formal e informal

3

Muchos de los que escriben sobre administración distinguen entre organización formal e informal, y, como lo muestra la figura 7.1, ambas se encuentran en todas las organizaciones. Aquí el análisis a detalle.

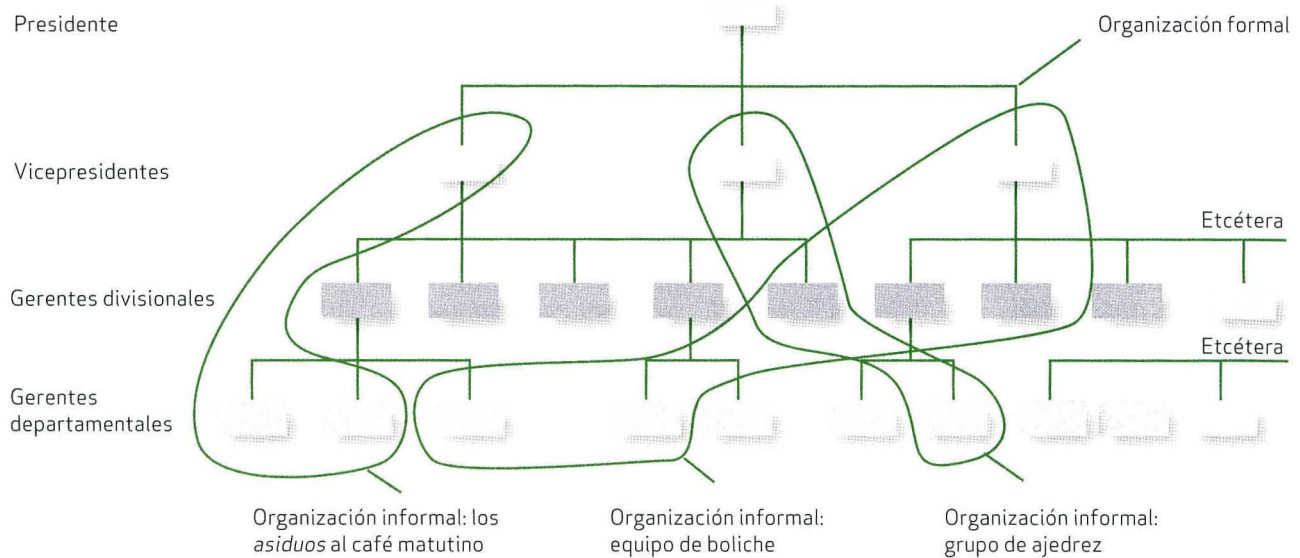


Figura 7.1 Organización formal e informal.

Organización formal

Organización formal Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

En esta obra se entiende por **organización formal** la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente donde el desempeño individual (presente y futuro) contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo.

Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

PERSPECTIVA GLOBAL

Beleki: de proyecto escolar a empresa formal



Beleki es una empresa mexicana dedicada a la venta de donitas elaboradas al momento con una amplia variedad de sabores.

Beleki es una empresa mexicana dedicada a la elaboración de donitas al momento; en 1996 nació como un proyecto universitario que fue acreedor al premio a la empresa más innovadora del Programa Emprendedor del Tecnológico de Monterrey.

Julio Díaz, fundador de Beleki, inició el proyecto derivado de su gusto por las donas que hacen en Estados Unidos; como en México no encontraba algo similar, decidió dar comienzo con una versión mexicana del producto. El primer paso fue realizar un estudio de mercado en el que se dio cuenta de que la gente quería un producto innovador, entonces pensó en elaborar las donitas al momento con la consecuencia de que el sabor cambia: ése sería su aspecto diferenciador respecto a productos similares existentes en el mercado.

El primer punto de venta se abrió en 1997 en Walmart Tláhuac y en 1999 inauguró la segunda sucursal. El primer reto fue homogeneizar sus sucursales, y no fue sino hasta la séptima tienda que lo lograron; incluso cambiaron dos veces el nombre de la marca pues no la habían registrado. En 2001 contaban con 15 sucursales en la Ciudad de México, Toluca, Morelos, León, Cuernavaca y Guanajuato.

En 2002 crearon e iniciaron la comercialización de la franquicia. Para 2015, tenían más de 100 franquicias en todo México y presencia en Centroamérica. A finales de 2015 o principios de 2016, Beleki Donitas iniciará operaciones en Cuba; con ello, esta empresa se convertirá en la primera franquicia mexicana con presencia en esta isla. Además, crearon Beleki Brands compuesta por los siguientes negocios: La Crêpe de la Crêpe, franquicia enfocada en crepas que ya tiene 10 sucursales; Hotcakes Monkey, en panqueques y malteadas; Churreiros, en churros rellenos; Charlie Chips, en botanas saladas; El Baisano, en bocadillos tipo árabe y Little Italy, restaurante estilo italiano especializado en pizzas.

Con información de: Rodríguez Canales, Adriana, "Beleki, proyecto escolar hecho negocio", en *El Financiero*, 2 de noviembre de 2010, disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/blogs/franquicias/?p=141>, recuperado el 26 de septiembre de 2011; Soyentrepreneur.com, "Claves del éxito de Beleki", en: <http://www.soyentrepreneur.com/claves-del-exito-de-beleki.html>, recuperado el 26 de septiembre de 2011, Antúnez, Marco, "Beleki: La buena costumbre de sorprender", en SoyEntrepreneur.com, <http://www.soyentrepreneur.com/28401-beleki-la-buena-costumbre-de-sorprender.html>, 6 de marzo de 2015, recuperado el 24 de noviembre de 2015; *El Financiero*, "Beleki Donitas abre mercado en Cuba", 18 de marzo de 2015, <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/beleki-donitas-abre-mercado-en-cuba.html>, recuperado el 24 de noviembre de 2015.

Organización informal

Chester Barnard, en su clásico libro de administración *The Functions of the Executive*,¹ describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales.

Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce en persona respecto de un problema organizacional aun cuando pertenezca a otro departamento, que a alguien a quien sólo se conoce de nombre o por el organigrama. La **organización informal** es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparecen en el organigrama) podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.²

Organización informal Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

División organizacional: el departamento

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término **departamento** designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Un departamento —como generalmente se utiliza el término— puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad, y un jefe, una sección.

4

Departamento Área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.

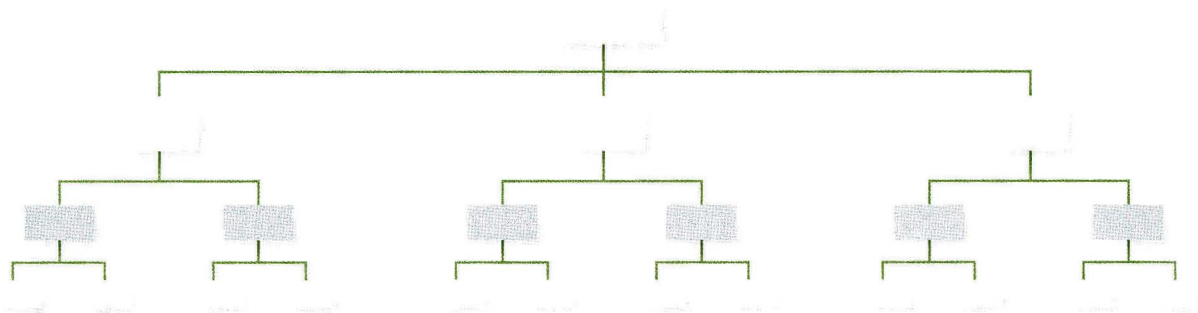
¹ Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938, 1964; véase también <http://www.hup.harvard.edu/catalog/BARFUX.html>, recuperado el 30 de septiembre de 2006.

² Véase también Truss, Catherine, "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes", *Journal of Management Studies*, diciembre de 2001.

5 Niveles organizacionales y gestión administrativa*

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. Las relaciones entre el ámbito de la gestión y los niveles organizacionales se presentan en la figura 7.2. Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales; a su vez, un ámbito estrecho, con muchos.

Organización con ámbitos estrechos



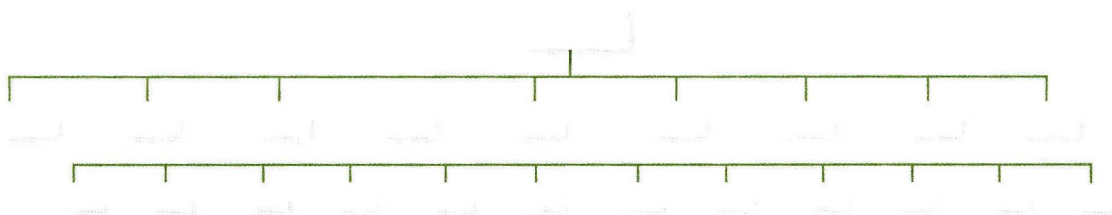
Ventajas

- Supervisión estrecha.
- Control estricto.
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores.

Desventajas

- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos.
- Altos costos por los numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

Organización con ámbitos amplios



Ventajas

- Los superiores están obligados a delegar.
- Deben establecerse políticas claras.
- Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado.

Desventajas

- Tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones.
- Riesgo de que el superior pierda el control.
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

► **Figura 7.2** Estructuras organizacionales de ámbitos de administración estrecho y amplio.

Problemas con los niveles organizacionales

Existe la tendencia a considerar a la organización y a su departamentalización como fines en sí mismos, y a medir la efectividad de las estructuras de la organización en términos de la claridad e integridad de sus departamentos y niveles departamentales. La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles en sí no es del todo deseable porque:

* En mucha de la bibliografía administrativa a esto se le llama *tramo de control*; a pesar del amplio uso del término, en esta obra se utilizará *ámbito de la administración*, ya que el control es una función del proceso administrativo.

1. *Los niveles son costosos*: conforme aumentan deben asignarse más esfuerzos y dinero para administrarlos, este incremento se deriva de los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinar actividades departamentales, así como del costo de las instalaciones para el personal. Los contadores llaman a esos costos *gastos indirectos, carga o gastos generales y administrativos*, en contraste con los llamados *costos directos*. La producción real se debe a los empleados de fábrica, ingeniería o ventas, que son, o podrían ser, contabilizados como *mano de obra directa*. Los niveles por encima de la *línea de fuego* cuentan sobre todo con gerentes cuyos costos sería deseable eliminar, si es posible.
2. *Los niveles complican la comunicación*: por su estructura organizacional, una empresa con muchos niveles tiene más dificultad para comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo que una horizontal donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa; conforme la información fluye en línea descendente ocurren omisiones e interpretaciones erróneas. Los niveles también complican la comunicación desde la *línea de fuego* hacia los superiores en el mando, lo que es tan importante como la comunicación descendente; se dice, con razón, que los niveles son *filtros* de la información.
3. *Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control*: un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante.

Postura de la administración operativa: un enfoque situacional

El enfoque de la escuela clásica al ámbito de la administración se ocupa de especificar la cantidad de subordinados para un ámbito efectivo. Los teóricos de la administración tradicional asumen la postura de que hay demasiadas variables subyacentes a una situación administrativa para que pueda especificarse una cantidad concreta de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad. Así, el **principio del ámbito de la administración** establece que hay un límite a la cantidad de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero la cantidad exacta dependerá tanto del efecto de los factores subyacentes como de las propias habilidades del gerente.

En otras palabras, la orientación actualmente dominante es buscar las causas del ámbito restringido de cada situación, más que suponer que existe un límite numérico de amplia aplicación. Tanto examinar qué es lo que consume el tiempo de los gerentes en el manejo de sus relaciones con los subordinados y superiores, como establecer los dispositivos que puedan utilizarse para reducir estas presiones de tiempo, no sólo será un enfoque útil para determinar el mejor ámbito en cada caso, sino una herramienta útil para determinar lo que puede hacerse para extender el ámbito sin arruinar una supervisión efectiva.

No hay argumento válido para que los costos de los niveles de supervisión hagan deseable que cada gerente tenga tantos subordinados como pueda supervisar con efectividad.

Principio del ámbito de la administración Hay un límite a la cantidad de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero la cantidad exacta dependerá tanto del efecto de los factores subyacentes como de las propias habilidades del gerente.

Factores que determinan un ámbito efectivo

Como ya se mencionó, la cantidad de subordinados que un gerente puede administrar con efectividad depende del efecto de los factores subyacentes. Además de sus habilidades directivas personales (como una fácil comprensión, llevarse bien con otras personas y dirigir con lealtad y respeto), su habilidad para reducir el tiempo que dedica a sus subordinados es sin duda la condición más importante; por supuesto que ésta varía según los gerentes y sus puestos, pero, como se muestra en la figura 7.3, hay varios factores que influyen considerablemente en la cantidad y frecuencia de esos contactos y, por tanto, en el ámbito de la administración.

Ámbitos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados)	Ámbitos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados)
<ul style="list-style-type: none"> • Poca o ninguna capacitación de los subordinados. • Delegación de autoridad inadecuada o poco clara. • Planes poco claros para operaciones no repetitivas. • Objetivos y estándares no verificables. • Cambios rápidos en ambientes internos y externos. • Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas. • Interacción ineficaz entre el superior y el subordinado. • Reuniones ineficaces. • Mayor cantidad de especialización en los niveles medios e inferiores. • Gerente incompetente y no capacitado. • Tarea compleja. • Falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables. • Subordinados inmaduros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plena capacitación de los subordinados. • Delegación clara y tareas bien definidas. • Planes bien definidos para operaciones repetitivas. • Objetivos verificables que se emplean como estándares. • Cambios lentos en ambientes externos e internos. • Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación oral y escrita formales. • Interacción efectiva entre el superior y el subordinado. • Reuniones efectivas. • Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ambiente externo). • Gerente competente y capacitado. • Tarea sencilla. • Disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables. • Subordinados maduros.

 **Figura 7.3** Factores que influyen en el ámbito de la administración.

Necesidad de equilibrio

No hay duda de que, a pesar de lo deseable que sería una estructura organizacional horizontal, el ámbito de la administración está restringido por límites reales e importantes. Los gerentes pueden llegar a tener más subordinados que los que pueden administrar con efectividad, aun cuando deleguen autoridad, capaciten, formulen planes y políticas claras, y adopten técnicas de control y comunicación eficientes. Es igualmente cierto que conforme una empresa crece las limitaciones del ámbito de la administración la obligan a aumentar la cantidad de niveles, simplemente porque hay más personas que supervisar.

Lo que se requiere es un equilibrio más preciso de todos los factores pertinentes a una situación determinada. Ampliar ámbitos y reducir la cantidad de niveles puede ser la respuesta en algunos casos; lo contrario puede ser válido en otros. De adoptar un proyecto u otro deben equilibrarse todos los costos, no sólo los financieros, sino los del estado de ánimo, el desarrollo personal y la consecución de los objetivos de la empresa. Quizá en una organización militar lograr los objetivos con rapidez y sin error sería lo más importante, pero en la operación de una tienda departamental el objetivo de utilidades a largo plazo puede lograrse mejor si se fomentan la iniciativa y el desarrollo personal en los niveles inferiores de la organización.

Ambiente organizacional para el espíritu emprendedor e intraemprendedor³

6

En ocasiones se requiere hacer ajustes organizacionales para promover y utilizar el espíritu emprendedor; a menudo se cree que éste se aplica sólo a la administración de pequeñas empresas, pero hoy muchos autores amplían el concepto a organizaciones grandes y a los gerentes que desempeñan las funciones intraemprendedoras a través de las cuales inician cambios para aprovechar oportunidades. Aun cuando es común buscar la personalidad emprendedora entre la gente, Peter Drucker sugiere que esta búsqueda podría no ser exitosa.⁴

En lugar de ello debería buscarse un compromiso con la innovación sistemática, una actividad específica de los emprendedores. La esencia del espíritu emprendedor está en la creación, la orientación a las oportunidades y la innovación. Los gerentes emprendedores dentro de las organizaciones (esto es, los intraemprendedores) identifican nuevas oportunidades de mercado para sus compañías y desarrollan productos nuevos o mejores para aprovechar esas oportunidades.



El intraemprendedor y el emprendedor

Gifford Pinchot distingue entre el intraemprendedor y el emprendedor.⁵ En específico, un **intraemprendedor** se enfoca en la innovación y la creatividad, y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable operando *dentro* del ambiente de la compañía. En ocasiones a esta noción se le conoce como *proyecto corporativo*. En cambio, los **emprendedores** son personas que crean una compañía para aprovechar una oportunidad de mercado. Tienen la capacidad de ver una oportunidad, obtener el capital, la mano de obra y demás insumos necesarios, para luego unirlos en una operación exitosa; asimismo, están dispuestos a asumir el riesgo personal del éxito y el fracaso. En esta obra el término *emprendedor* designa a una persona creativa e innovadora que puede trabajar tanto dentro como fuera de una organización previamente establecida.

Intraemprendedor Persona que se enfoca en la innovación y la creatividad y que transforma una idea en un proyecto rentable mientras opera dentro de una ambiente organizacional establecido.

Emprendedor Persona que crea una compañía para aprovechar las oportunidades de mercado.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Marc Andreessen coautor de Mosaic y cofundador de Netscape Communications Corporation⁶

Andreessen es un ingeniero de software, emprendedor e inversionista. Es coautor del primer navegador web Mosaic. También es miembro del consejo directivo de muchas compañías, incluyendo Hewlett Packard, eBay y Facebook. Obtuvo su título universitario en la Universidad de Illinois en Urbana-Champaign, y trabajó en el National Center for Supercomputing Applications, donde se familiarizó con los estándares abiertos de la web mundial.

³ Véase también Schwartz, John, "Finding Some Middle Ground in a World Obsessed with the New and Impatient with the Old", *New York Times*, 9 de octubre de 2000; Steward, Thomas, "Finding the Fault Line Where a New Business Can Grow", *Fortune*, 30 de octubre de 2000.

⁴ Drucker, Peter F., "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1985, pp. 67-72, recuperado en noviembre-diciembre de 1998, pp. 3-8; véanse también Drucker, Peter F., "A Prescription for Entrepreneurial Management", *Industry Week*, 29 de abril de 1985, pp. 33-40; Rosenstein, Bruce, "All about Drucker: Drucker Wrote the Book on Innovation", *Information Outlook*, marzo de 2002, p. 34 y ss.; Drucker, Peter F., *Management-Revised Edition*, Nueva York: Harper Collins, 2008.

⁵ Gifford Pinchot III, *Intrapreneuring*, Nueva York: Harper & Row, 1985; en: <http://www.pinchot.com>, recuperado el 1 de agosto de 2011.

⁶ Andreessen, Mark, "Why Software is Eating the World", *The Wall Street Journal*, 20 de agosto, 2011; "10 Blogs Marc Andreessen Read Every Day", en <http://www.blogs.com/topten/10-blogs-marc-andreessen-reads-every-day/>, recuperado el 6 de octubre de 2011.

Probablemente es más conocido por su visión del potencial del navegador web y estuvo en la portada de la revista *Time*. Se le considera un modelo de la generación nube de internet. Hace poco, junto con su socio, Ben Horowitz, formó la firma de capital de riesgo que invierte en productos, compañías y emprendedores en empresas de información. Marc Andreessen es un emprendedor, inversionista y líder visionario.

Crear un ambiente para el espíritu empresarial

Dado que crear un ambiente para que un grupo logre sus metas de manera eficiente, efectiva y, por consiguiente, eficaz es una responsabilidad gerencial, los administradores deben promover las oportunidades para que los emprendedores utilicen su potencial de innovación. Los emprendedores asumirán riesgos personales cuando inicien el cambio y esperarán recibir una recompensa por ello —en ocasiones asumir un riesgo razonable puede llevar al fracaso, pero éste debe tolerarse—; por último, necesitan cierto grado de libertad para dedicarse a sus ideas, lo que a su vez requiere delegar la suficiente autoridad. Los riesgos personales para los emprendedores que tienen su propia empresa son de clase distinta y el fracaso puede significar la bancarrota.

Las personas innovadoras a menudo tienen ideas contrarias a la *prudencia*, por lo que no son apreciadas por sus colegas ni sus contribuciones son bien aceptadas en la mayoría de los casos; por tanto, no es de sorprender que muchos emprendedores salgan de las grandes compañías y empiecen su propia empresa: cuando Steve Wozniak no pudo realizar su sueño de construir una computadora pequeña en Hewlett-Packard, dejó la prestigiosa compañía para formar Apple Computer junto a otro emprendedor: Steve Jobs. Compañías progresistas como 3M tratan de desarrollar un ambiente organizacional que promueva el espíritu intraemprendedor.

Algunas maneras de mejorar el ambiente y, por tanto, la probabilidad de comportamientos innovadores y empresariales dentro de una organización incluyen las siguientes:

1. La alta dirección debe indicar claramente qué valora como comportamiento innovador y emprendedor, y crear incentivos para esas actividades.
2. Debe aceptarse e incluso hacerse notar la falta de esfuerzos emprendedores.
3. Debe promulgarse un proceso claramente definido y sostenible de solicitudes de ideas para nuevos productos y servicios.
4. Deben dedicarse recursos de tiempo y capital a impulsar actividades creativas e innovadoras de los empleados.
5. La alta dirección debe ser evaluada en parte por las innovaciones que provienen de sus departamentos.
6. Los objetivos corporativos deben incluir expectativas de nuevos ingresos y beneficios de las innovaciones que se desarrollan.

Sólo cuando se establecen procesos e incentivos claros para la innovación corporativa, los innovadores y emprendedores corporativos proporcionarán sus contribuciones óptimas a la organización.

Por varias razones, convertirse en emprendedor es una alternativa cada vez más popular en la vida profesional de muchos individuos. Para hacer frente a este creciente interés por el espíritu emprendedor, más universidades han empezado a impartir materias relacionadas; de hecho, es un campo de aprendizaje que se ofrece en instalaciones universitarias y no sólo dentro de las facultades de negocios. Los programas de espíritu emprendedor que se ofrecen en las universidades son populares entre los estudiantes, pues proporcionan un medio a través del cual pueden establecer contacto con la comunidad empresarial local. Los estudiantes ponen en práctica su visión para los negocios en varias competencias universitarias de planes de negocio, donde un panel integrado por empresarios e inversionistas exitosos se encarga de realizar la evaluación.



Licenciados de todo el mundo pueden solicitar su participación en concursos de emprendimiento que cada año abren oportunidades internacionales a cientos de estudiantes. También la comunidad empresarial valora la interacción con las universidades, ya que le proporcionan acceso tanto a mentes jóvenes llenas de energía como a tecnologías emergentes. Tener confianza en sí mismo, una disposición a trabajar con intensidad, experiencia en el producto, buena educación general y algunos recursos financieros, son requisitos importantes para convertirse en emprendedor.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



¿Qué hay en su futuro?

En su famoso libro,⁷ el profesor de Harvard John P. Kotter encuestó a 115 licenciados en negocios de Harvard (1974) respecto a sus trayectorias profesionales; algunos de los resultados fueron sorprendentes: muchos dejaron grandes empresas y se unieron a compañías más pequeñas; varios que empezaron en grandes empresas también cambiaron a otras más pequeñas, todos consideraron que las grandes no estaban abiertas a sus ideas creativas en favor del cambio ni eran receptivas a cambios radicales; en suma, las grandes empresas tradicionales pueden frenar a las personas con ideas nuevas. Kotter sugiere que aquellos con ideas poco convencionales a menudo tienen éxito: en un ambiente de cambios rápidos los gerentes deben buscar las nuevas oportunidades y evitar los peligros.

Las pequeñas compañías emprendedoras a menudo ofrecen más oportunidades de progreso, están más abiertas a situaciones ambiguas y proveen del ambiente para actuar. Aun cuando muchos de los graduados de Harvard a quienes encuestó prefirieron compañías más pequeñas, estaban conectados con grandes empresas como consultores, distribuidores, proveedores, financieros u otras funciones.

Así que, ¿cuáles son algunas de las consecuencias para los administradores que realizan funciones gerenciales? La planeación debe hacerse de una manera menos burocrática, es esencial realizar un análisis frecuente del medio ambiente y una rápida respuesta a los cambios. Las compañías pequeñas, con una estructura jerárquica más pequeña que las grandes, pueden estar más dispuestas al cambio. Respecto de la integración de personal, los graduados quizá quieran explorar otras oportunidades en compañías más pequeñas; los de Harvard que trabajaban para compañías pequeñas no sólo tenían mejores recompensas financieras que los de las grandes empresas, sino que también eran retribuidos mediante la satisfacción laboral.

Innovación y espíritu emprendedor⁸

Al oír hablar de innovación y espíritu emprendedor se piensa de inmediato en las historias de éxito de personas como Steve Jobs de Apple Computer y Bill Gates de Microsoft; en efecto, los emprendedores tienen ideas creativas, usan sus capacidades y recursos administrativos para satisfacer necesidades identificables en el mercado y, si tienen éxito, pueden volverse ricos. Peter Drucker sugiere que la innovación se aplica no sólo a compañías de alta tecnología, sino también a las de baja tecnología. La innovación notable no es sólo cuestión de buena fortuna: para obtener resultados se requiere, en primer lugar, de un trabajo sistemático y racional bien organizado y administrado.

⁷ Kotter, John P., *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, Nueva York: Free Press, 1995; Hammonds, Keith, "Thumbing Their Nose at Corporate America", *Business Week*, 20 de marzo de 1995, p. 14; Kotter, John P., *What Leaders Really Do*, Boston: Harvard Business School Press, 1999.

⁸ Bylinsky, Gene, "Heroes of U.S. Manufacturing: Through Innovation and Entrepreneurship, They Have Slashed Costs, Speeded Automation, and Developed Products of Exceptional Quality and Reliability", *Fortune*, 18 de marzo de 2002, p. 130; Amit, Raphael y Christoph Zott, "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, junio-julio de 2001, p. 493 y ss.

¿Qué supone el espíritu emprendedor? Sugiere la insatisfacción sobre cómo se hacen las cosas y la percepción de la necesidad de cambiar la manera de llevarlas a cabo. La innovación se produce gracias a algunas de las siguientes situaciones:

- Un suceso, un fracaso o un éxito inesperados.
- Una incongruencia entre lo que se supone y lo que en realidad es.
- Un proceso o tarea que necesita mejorarse.
- Cambios en la estructura del mercado o la industria.
- Cambios en la demografía.
- Cambios en el significado o la forma en que se perciben las cosas.
- Conocimientos recién adquiridos.

www.ge.com

Las innovaciones que se basan sólo en ideas brillantes pueden ser muy arriesgadas y, en ocasiones, fracasar. Los ambiciosos planes de General Electric para la *fábrica del futuro* pudieron haber sido un costoso error, ya que quizá se basaban en pronósticos y expectativas irreales para automatizar la industria; la idea de la nueva fábrica expresaba el deseo del presidente del consejo, quien quería promover el espíritu emprendedor en una organización conocida por ser muy estructurada.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Reed Hastings, de los Cuerpos de Paz a Netflix⁹

Reed Hastings, director de Netflix, fundó la mayor empresa de renta de DVD en línea en 1998 con Marc Randolph. Después de su entrenamiento como oficial de capacitación del Cuerpo de Marina de Estados Unidos, Hastings se unió al Cuerpo de Paz enseñando matemáticas en una escuela secundaria en Swazilandia, donde desarrolló sus habilidades empresariales. En 1993 obtuvo su título de maestría en ciencias de la computación en la Universidad de Stanford.

www.netflix.com

Netflix ofrecía rentas de DVD por correo a una tarifa fija. La idea de este servicio derivó de una desagradable experiencia en que tuvo que pagar una gran cuota por mora a una compañía de renta de películas. La suscripción de Netflix, por el contrario, no tenía fechas de vencimiento ni cargos por pagos atrasados de los DVD.

En 2007 Netflix introdujo la transmisión continua de televisión y películas en las computadoras debido a que Hastings ya visualizaba un gran futuro de la televisión por internet. Especialmente los jóvenes menores de 25 años utilizan sus computadoras portátiles, en lugar de la pantalla del televisor. Sin embargo, en julio de 2011 surgió una controversia cuando los precios de suscripción se incrementaron sustancialmente, lo que resultó en una reacción negativa de los clientes con muchas cancelaciones de suscripción y reducción de precio de las acciones. Hastings revirtió su decisión y pidió disculpas a sus clientes.

Al advertir el éxito de Netflix, los competidores aceleraron su entrada en el mercado “de la transmisión continua”. Por ejemplo, cuando Comcast introdujo el servicio de transmisión continua a un precio inferior, la acción de Netflix se redujo 10%. Otras empresas, como Blockbuster, Amazon.com, Verizon y Hulu se están volviendo competidores cada vez más importantes. Para contrarrestar la competencia, Netflix amplió su biblioteca con nuevos temas como *House of Cards* y otras series exclusivas. Además, Netflix intenta ofrecer temas en español para suscriptores en Estados Unidos mediante un acuerdo con Univision Communications.

⁹ Netflix, en: <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/profile/netflix.php>, recuperado el 3 de marzo de 2012; “Netflix Trying to Counter Competitors, Stock Streaming to \$133”, en: <http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2012/03/01/netflix-trying-to-counter-competitors-stock-streaming-to-133/>, recuperado el 3 de marzo de 2016; Annika Olson y Eddie Yoon, “Netflix Will Rebound Faster than You Think”, en: <https://hbr.org/2012/01/netflix-will-rebound-faster-th>, recuperado el 4 de enero de 2016.

Las prácticas de administración innovadoras en Netflix difieren de las de los competidores. Los salarios se fijaron más altos que los de la competencia para atraer a los mejores talentos. Asimismo, los empleados podían elegir anualmente recibir su pago en efectivo o en acciones, y aquellos que no cumplieron con las expectativas, recibieron una generosa indemnización por despido. De esta manera, los gerentes no se sienten culpables por despedir a los empleados que no están a la altura de las expectativas.

Las innovaciones más exitosas a menudo son las más mundanas, es el caso de ciertas compañías automotrices y electrónicas japonesas que realizan innovaciones menores (como proporcionar pequeñas comodidades que agradan a los clientes) en sus autos o equipos electrónicos. La investigación ha demostrado que las compañías grandes y exitosas atienden con esmero las necesidades de sus clientes, e integran equipos que buscan alternativas creativas para servirles mejor, pero dentro de un marco limitante y con metas claras en mente.

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN

Blocs para notas Post-it¹⁰

El desarrollo de nuevos productos requiere perseverancia para convertir una idea en realidad, incluso en aquellas compañías que cuentan con una política que promueve el espíritu emprendedor y la innovación.

Art Fry cantaba en el coro de una iglesia, y los separadores de páginas en su libro de himnos se caían después del primer servicio religioso, lo que dificultaba la localización de las páginas relevantes para el segundo servicio; la necesidad era clara: una tira de papel adhesivo que se pudiera retirar sin dañar la hoja. Sin embargo, desarrollar un pegamento con el grado adherente correcto no era tarea fácil. A 3M —donde Art Fry trabajaba— se le conocía por elaborar productos con gran fuerza adhesiva, pero para el propósito de Art se necesitaba un material que no sólo aportara suficiente adhesión, sino que permitiera su fácil remoción. El laboratorio de 3M no proporcionó mucha ayuda en la investigación y el desarrollo de ese producto, tampoco el departamento de marketing sentía mucho entusiasmo por la idea, pero al ser inventor e innovador, Art Fry persiguió su meta con gran perseverancia y el resultado fue el bloc de notas Post-it que se convirtió en un producto muy rentable para 3M.



Los productos Post-it hechos de papel son reciclables, pues el adhesivo está hecho a base de agua, lo cual no interfiere con dicho proceso.

www.3m.com

Reingeniería de la organización¹¹

(7)

Hace algún tiempo un concepto gerencial llamado *reingeniería* irrumpió en la bibliografía administrativa; en ocasiones se le llama *volver a empezar* porque Michael Hammer y James Champy, quienes popularizaron el concepto, sugirieron plantearse esta pregunta: “Si volviera a crear

¹⁰ La historia de Post-it se ha presentado en diversas fuentes, incluido el video *In Search of Excellence*; Pinchot, *Intrapreneuring*, en www.pinchot.com/intrapreneuring/, recuperado el 10 de junio de 2016; véanse también <http://www.intrapreneur.com>, recuperado el 1 de agosto de 2011; Krogh, Lester C., “Can the Entrepreneurial Spirit Exist within a Large Company?”, mensaje ejecutivo de 3M presentado en el Conference Board, conferencia sobre investigación y desarrollo, Nueva York, 25 de abril de 1984; Dumaine, Brian, “Ability to Innovate”, *Fortune*, 29 de enero de 1990, pp. 43-46, y en <http://www.3m.com>, recuperado el 1 de agosto de 2011.

¹¹ Hammer, Michael y James Champy, *Reengineering the Corporation*, Nueva York: HarperBusiness, 1993. Véase también Gray, Michael C. en <http://www.profitadvisors.com/reengin.shtml>, recuperado el 10 de noviembre de 2008.

esta compañía hoy (partiendo de la nada), sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual, ¿cómo sería?”¹² Específicamente, Hammer y Champy definen la reingeniería como “... repetir el pensamiento *fundamental* y el rediseño *radical* de los *procesos* de negocios para obtener mejoras *importantes* en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez”.¹³ Los autores consideran que las palabras en cursivas corresponden a los aspectos clave.

Aspectos clave de la reingeniería

Aquí un análisis breve de estos aspectos clave. *Primero*, casi nadie estaría en desacuerdo con la necesidad de *repensar los fundamentos* de lo que la organización hace y por qué. Mientras trabajaba como analista de sistemas, uno de los autores encontró que los sistemas y los procedimientos a menudo eran obsoletos, ineficientes y completamente innecesarios, y pocas veces los usuarios de estos sistemas cuestionaban por qué eran necesarios los procedimientos y para qué servían; así, una mirada fresca —en especial la de un *analista de sistemas externo*— puede revelar en verdad muchas ineficiencias. Una nueva forma de pensar sobre la administración puede aportar una perspectiva diferente a qué se está haciendo y por qué.

El *segundo aspecto* clave de la definición es el de *rediseño radical* de los procesos de la empresa. En la primera edición de su obra, los autores sugirieron que *radical* significaba precisamente eso: no una modificación sino una reinención. Sugerían también que éste es el aspecto más importante de su enfoque. En una edición rústica posterior, Hammer y Champy admitieron que pudieron equivocarse al sugerir que el aspecto clave más importante es el rediseño radical,¹⁴ ya que a menudo ocasiona una reducción importante del tamaño de las organizaciones con efectos dañinos para éstas.

Reducir el tamaño o asignar el *tamaño correcto* no es el propósito principal de la reingeniería, aunque en muchos casos deriva en la necesidad de menos personas; por desgracia, ha habido gerentes que la utilizan de manera reactiva para reducir costos, sin atender a las necesidades ni las expectativas de los clientes; otro resultado del rediseño radical es que genera un sistema empresarial basado sobre todo en el modelo de ingeniería, sin considerar lo suficiente al sistema humano. Si bien el rediseño radical con una reducción en el tamaño puede brindar ahorros de costos a corto plazo, también puede afectar de manera negativa a la fuerza de trabajo restante. El trabajo en equipo es cada día más importante en la organización moderna, pero los esfuerzos de equipo se construyen con base en la confianza y ésta debe desarrollarse durante un periodo largo, a la vez que puede destruirse con el rediseño radical.

El *tercer aspecto* clave es que requiere *resultados importantes*. A menudo se presentan casos que apoyan este aspecto de la definición de reingeniería que requiere mejoras vitales. Por ejemplo, Union Carbide recortó 400 millones de dólares de sus costos fijos en tres años; GTE, compañía telefónica Baby Bell de Estados Unidos, desarrolló compras de una sola escala: clientes que alguna vez tuvieron que tratar con varios departamentos, hoy pueden hacerlo con una sola persona, o bien contactar directo con el departamento que proporciona el servicio buscado. Pero las mejoras espectaculares se equilibran con los fracasos: Hammer y Champy admiten que “entre 50 y 70% de los intentos de reingeniería no logran los impresionantes resultados buscados”.¹⁵

El *cuarto aspecto* clave en la definición de reingeniería es *procesos*. La necesidad de un análisis cuidadoso y de cuestionar los procesos de la empresa es realmente importante; sin embargo, el análisis de los procesos debe ir más allá de las operaciones e incluir el análisis y la integración de los sistemas técnicos y humanos, así como el proceso administrativo total, sin olvidar el vínculo de la empresa con el ambiente externo. Los ingenieros pueden enfocarse al proceso del negocio

¹² Hammer y Champy, *op. cit.*, p. 31.

¹³ *Ibid.*, p. 32.

¹⁴ *Ibid.*, p. 219.

¹⁵ *Ibid.*, p. 217.

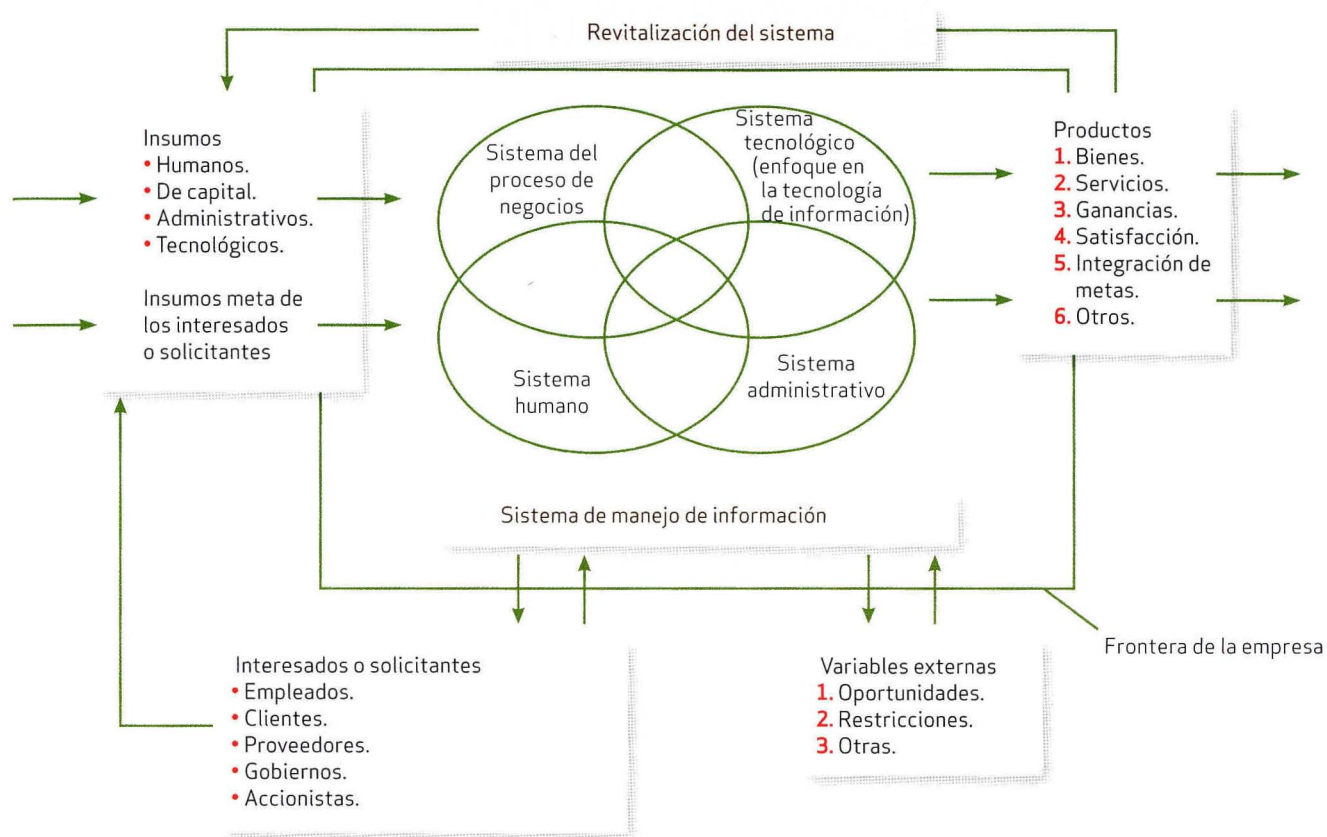


Figura 7.4 Administración por procesos.

pero, como muestra la figura 7.4, para que sean en verdad efectivos, los diversos subsistemas deben integrarse en un sistema total. El modelo indica que el proceso de transformar los insumos en bienes o servicios debe ir más allá del sistema de procesos del negocio (el enfoque de la reingeniería) para incluir aspectos tecnológicos y humanos, de hecho, todo el sistema gerencial.

A pesar de sus limitaciones, la reingeniería puede ser una herramienta poderosa, aunque no deja de ser sólo eso, una herramienta; se sugiere integrarla a otros sistemas mediante un modelo nuevo de sistemas llamado administración por procesos,¹⁶ para superar algunas de las debilidades de su enfoque estrecho.

PERSPECTIVA GLOBAL

¿Reingeniería y producción con menos personal en Starbucks?¹⁷

A las cafeterías Starbucks se las conoce por ofrecer una atmósfera relajada donde los clientes pueden saborear una taza de café en un espacio tranquilo y cómodo; pero los empleados —que costaban a la compañía 24% de su ingreso anual— quizá estén menos relajados: la competen-



¹⁶ Wehrich, Heinz y Salvatore Belardo, "Beyond Reengineering: Toward a Systems Approach to Management by Processes (MBP)", en Ralph Berndt (ed.), *Business Reengineering*, Berlin: Springer, 1997, pp. 19-32; Wehrich y Belardo, "Reengineering Revisited: Toward a Systems Approach to Management by Processes", en *World Management Forum*, Proceedings of the IFSAM Management Conference 1997, Shanghai, organizado por la International Federation of Scholarly Association of Management (IFSAM) y la China National Economic Management Association (CNEMA), edición especial 1997, p. 352.

¹⁷ Jargon, Julie, "Latest Starbucks Buzzword: 'Lean' Japanese Techniques", *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2009; Berfield, Susan, "Howard Schultz Versus Howard Schultz", *Business Week*, 17 de agosto de 2009.



cia emergente y la recesión de 2008-2009 obligaron a analizar otros enfoques para mejorar su eficiencia, por lo que la compañía aplicó, en el análisis de su operación, los conceptos de producto magro desarrollados por los japoneses, en el que un equipo pequeño de 10 miembros busca formas para reducir costos y encontrar maneras de mejorar la preparación de las bebidas, además de analizar otros ahorros en costos. Al principio el enfoque de la reingeniería se utilizó para analizar las operaciones más complejas de las compañías, pero así como los conceptos de producción magra se aplicaron primero a los automóviles Toyota, hoy se aplican a operaciones de servicio como Starbucks.

♥ Starbucks ofrece bebidas con y sin café a sus clientes alrededor del mundo.

8

La estructura y el proceso de organizar

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.

La lógica de organizar

Existe una lógica fundamental para organizar (figura 7.5), proceso que consiste en los siguientes seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

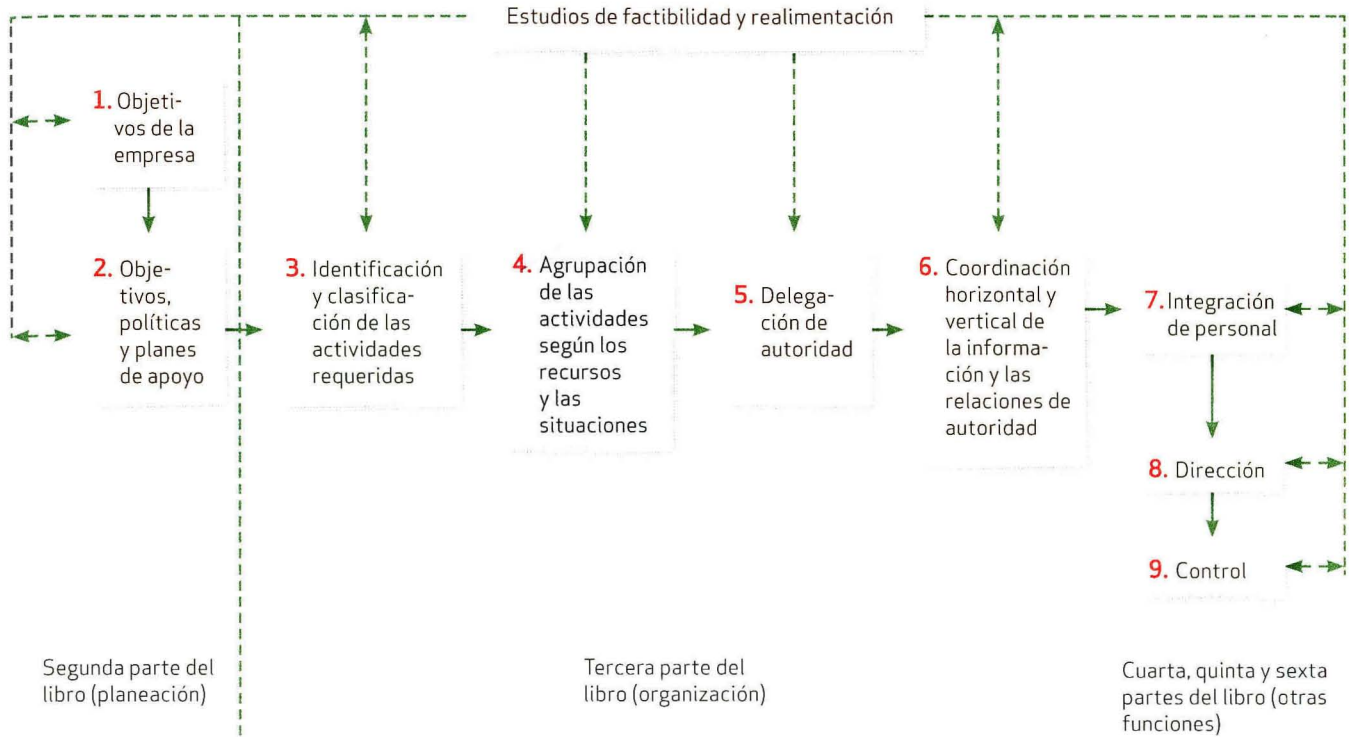


Figura 7.5 Procesos de organización.

Algunos conceptos erróneos

Organizar no supone especialización de actividades o tareas, por lo que en muchas ocasiones el trabajo es poco interesante, tedioso y muy restrictivo; de hecho, no hay nada en la organización que lo establezca. Decir que las actividades y funciones deben ser específicas no significa que sean limitadas y mecánicas, en cualquier organización los puestos se definen para permitir poca o ninguna libertad personal, o bien, a la inversa, la mayor discrecionalidad posible. Cabe recordar que no existe la mejor forma de organizar y que la aplicación de la teoría estructural organizacional debe considerar cada situación.

9

Preguntas básicas que debe hacerse una organización efectiva

Es útil analizar la función gerencial de organizar mediante las siguientes preguntas:

- ¿Qué determina el ámbito de la administración y, por tanto, los niveles organizacionales? (Respondida en este capítulo).
- ¿Qué determina el marco básico de la formación de la departamentalización y cuáles son las fortalezas y debilidades de sus formas básicas? (Respondida en el capítulo 8).
- ¿Qué tipos de relaciones de autoridad existen en las organizaciones? (Respondida en el capítulo 9).
- ¿Cómo debe difundirse la autoridad por la estructura de la organización y qué determina el grado de esta difusión? (Respondida en el capítulo 9).
- ¿Qué debe hacer el gerente para que la teoría de la administración funcione en la práctica? (Respondida en el capítulo 10).

Las respuestas a estas preguntas forman la base para una teoría de la actividad organizacional; al considerarlas junto con análisis similares de planeación, integración de personal, dirección y control, constituyen un enfoque operativo para la administración.

RESUMEN

El término *organización* se utiliza a menudo de manera imprecisa. La organización formal es una estructura intencional de funciones, mientras que la organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una autoridad formal, sino que surgen de manera espontánea. El ámbito de control de la administración es la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad; un ámbito amplio genera pocos niveles organizacionales y uno estrecho, muchos; asimismo, no existe una cantidad definida de personas que un gerente pueda supervisar con efectividad, ésta depende de varios factores subyacentes, entre ellos, el nivel de capacitación de los subordinados que se requiere y se tiene, la claridad en la delegación de la autoridad y en los planes, el empleo de estándares objetivos, la adaptación al cambio, la efectividad de las técnicas de comunicación, la cantidad necesaria de las relaciones interpersonales y el nivel en el que se ubica dentro de la organización.

Intraemprendedores y emprendedores se enfocan en la innovación y creatividad, por lo que es responsabilidad del gerente crear un ambiente que promueva el espíritu emprendedor.

La reingeniería que puede requerir un rediseño de los procesos en las organizaciones se ha vuelto popular en algunas compañías, pero los resultados de estos esfuerzos han mostrado ser tanto positivos como negativos.

Los pasos para organizar son:

1. Formular tanto metas como objetivos, así como políticas y planes de apoyo para alcanzarlos (en sentido estricto, esto se realiza en la planeación).
2. Identificar, clasificar y agrupar las actividades.
3. Delegar y coordinar la autoridad así como las relaciones de información.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Departamento
Espíritu empresarial e intraempresarial
Factores que determinan el ámbito de la gestión
Funciones organizacionales
Innovación y espíritu emprendedor
Organización formal

Organización informal
Organizar
Pasos lógicos para organizar
Preguntas básicas para organizar con efectividad
Principio del ámbito de la administración
Reingeniería, aspectos clave

PARA ANALIZAR

1. Como los puestos de una organización deben ser ocupados por personas, y una organización efectiva depende de ellas, a menudo se dice que la mejor organización surge cuando un gerente contrata personas adecuadas y les permite trabajar a su manera. Discuta.
2. Una organización formal a menudo se considera un sistema de comunicación. ¿Lo es? ¿De qué manera?
3. Elabore un diagrama que ilustre la organización formal

de una empresa o actividad que conozca. ¿De qué manera ayuda o entorpece este organigrama el establecimiento de un ambiente para el desempeño?

4. Con la misma empresa o actividad de la pregunta anterior, trace su organización informal. ¿Ayuda o entorpece a la organización formal? ¿Por qué?
5. Cuando llegue a ser gerente, ¿qué criterios favorecerá para determinar su ámbito de gestión administrativa?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Organice una reunión con familiares y amigos, y ponga en práctica los pasos sugeridos en el capítulo.
2. Entreviste a un gerente de su comunidad y pregúntele cuántos subordinados tiene. ¿Es diferente la cantidad de subordinados supervisados en la cima que la de

nivel medio o la de la base de la jerarquía organizacional? ¿Qué determina en realidad el ámbito de la gestión administrativa en esa organización? ¿Cree que la gestión es apropiada para la empresa?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

Utilice un buscador y pida información sobre las post-it para averiguar más sobre los papeles adhesivos que han sido tan rentables para 3M.

CASO GLOBAL 7.1

Expandir una empresa de capital de riesgo desde Silicon Valley hasta Bangalore¹⁸

El capital de riesgo es un tipo de inversión privada en negocios nuevos con alto potencial de crecimiento. Hoy hacemos uso de productos y servicios de empresas muy conocidas que fueron financiadas con capital de riesgo cuando eran poco más que un concepto (p. ej., Apple, Google, Facebook y muchas más). El tipo de capital se emplea para financiar empresas de alto potencial (a menudo de alta tecnología) en todo el mundo, y aun cuando Silicon Valley ha sido el principal centro de inversión de riesgo durante muchos años, esta industria no se escapa de la internacionalización del comercio y del grado cada vez mayor de interconexión entre oportunidades y talentos. A los capitalistas de riesgo se les conoce tradicionalmente por invertir en empresas situadas geográficamente cerca de su propia ubicación, por su estrecha relación, pero en los últimos años han ampliado el alcance de sus inversiones al descubrir tecnologías de vanguardia o talento lejos de su casa matriz.

No obstante, la inversión de riesgo es un negocio de mucho contacto que requiere frecuente interacción personal entre el capitalista y el emprendedor, por lo que una inversión internacional informada requiere contar con presencia local en el mercado en que la compañía emprendedora esté creciendo. Algunas empresas de riesgo han dado un paso adelante en este reto al establecer oficinas en países lejos de su base tradicional de inversión, por ejemplo, en Europa, Asia y América Latina, donde se han establecido nuevos despachos de capital de riesgo asociados con empresas de Silicon Valley.

Draper Fisher Jurvetson es una empresa de capital de riesgo con mucho prestigio en Silicon Valley. Conocida por sus proféticas inversiones en algunas de las empresas de tecnología que hoy son líderes (p. ej., Yahoo, Sybase, Skype (adquirida por eBay, etc.), la compañía reconoció la naturaleza cada vez más internacional del desarrollo de la tecnología y la oportunidad, y ha ido a donde éstos se dan: en 2006 estableció una oficina en China y en 2007 otra en la India. Mohanjit Jolly es el director ejecutivo de la división india, reubicada en Bangalore en 2007. Al señor Jolly, que también trabajó en Garage Technology Ventures (una empresa de capital de riesgo para primeras etapas en Silicon Valley), le

preguntamos por qué eligió volver a la India con este puesto después de una exitosa carrera profesional como emprendedor y capitalista de riesgo en Estados Unidos, a lo que nos contestó: "... aprovechar una plataforma como la de Draper Fisher Jurvetson era algo demasiado bueno como para dejarlo pasar. La India es y seguirá siendo una historia de crecimiento durante mucho tiempo. Estar aquí en las primeras etapas del desarrollo del ecosistema de capital de riesgo también era tentador, dado que podía traer un poco del ADN de Silicon Valley al ambiente indio de las nuevas empresas".

Sin embargo, ayudar a desarrollar una industria como la del capital de riesgo, incluso con el apoyo de la casa matriz y de una marca global, tiene sus propios desafíos. Cuando le preguntamos cuáles habían sido los mayores retos enfrentados en esta aventura, el señor Mohanjit respondió: "Levantar y operar un negocio en la India es más desafiante que en Estados Unidos. Yo no conocía el proceso, así que tuve que conseguir la ayuda apropiada respecto de cuestiones legales, contables, fiscales, de auditorías, bancarias, de TI, etc." Además, destacó que encontrar el espacio adecuado para la oficina (tamaño, ubicación [cercana al aeropuerto], etc.) fue un reto inesperadamente grande: nos comentó que al principio le habían dicho que tardaría un año o más en instalarse en Bangalore (tanto en lo profesional como en lo personal) y descubrió que era cierto; pero los crecientes vínculos entre las empresas capitalistas de la India y Silicon Valley al menos han estandarizado algunos de los procesos entre los dos lugares. Cuando le preguntamos si aconsejaba de manera diferente a las empresas con portafolios basados en la India y Estados Unidos, explicó que: "Escalar compañías en la India es más difícil que en Estados Unidos. La falta de infraestructura, tanto si se trata de banda ancha como de logística, dificulta que los productos o servicios se extiendan viralmente..." Los empresarios y gerentes indios deben encontrar formas de adaptarse a estos retos locales y, al hacerlo, pueden identificar nuevos modelos de negocio que les suponga su propia ventaja competitiva.

El señor Jolly espera que conforme más capital fluya a fondos locales en los próximos años la industria del capital

¹⁸ Entrevista que Mark Cannice realizó al señor Mohanjit Jolly por correo electrónico el 19 de octubre de 2009.

de riesgo en la India alcance su plenitud, y considera que lo ideal es que hubiera empresas de ese país que, apoyadas por capital de riesgo, tuvieran éxito. Aconseja a los estudiantes que estén interesados en seguir una carrera profesional en el capital de riesgo que primero adquieran experiencia en una compañía pequeña o mediana.

Preguntas

1. ¿Qué otros desafíos gerenciales ve usted para una empresa de capital de riesgo con sede en Estados Unidos que quiera establecer operaciones en la India?
2. ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza Draper Fisher Jurvetson en sus oficinas? ¿Es ésta la estructura más apropiada? ¿Por qué?
3. Identifique al menos una empresa india que se haya levantado con capital de riesgo. Describa su negocio y estime su probabilidad de éxito a largo plazo.
4. Examine los antecedentes del equipo indio de administración de Draper Fisher Jurvetson en <http://www.dfj.com> ¿Qué experiencia y capacidades tienen que les hacen excepcionalmente capaces para dirigir una empresa de capital de riesgo?