

## CAPITULO 4. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

### *4.1. Planificación y asignación de recursos*

La implantación con éxito de estrategias requerirá, algún tipo de cambio en el perfil de recursos de la organización. La planificación cuidadosa de estos cambios en los recursos es, por consiguiente, importante.

La planificación de recursos entraña dos niveles de consideración. Primero, están las cuestiones más amplias de cómo deben repartirse los recursos entre las diversas funciones, departamentos, divisiones o negocios separados. Segundo, la cuestión más detallada de cómo se deben desplegar los recursos, dentro de cualquier parte de la organización para que apoye mejor las estrategias, está relacionado con los aspectos operacionales de la planificación de recursos y se apoya en la valoración detallada de la capacidad estratégica.

#### *4.1.1. La planificación de recursos en el nivel societario*

En el nivel societario de una organización, la planificación de recursos se refiere principalmente a la asignación de recursos entre las distintas partes de la organización, tanto si éstas son funciones de la empresa (*marketing*, producción, finanzas, etc.), divisiones operativas o áreas geográficas (como las multinacionales), o departamentos de servicios (como los servicios públicos). Es necesario entender este proceso en el contexto de cómo apoyan estas partes de la organización a la estrategia global. Existen algunos estereotipos de cómo se produce en la práctica la asignación de recursos, los cuales se relacionan con dos factores que determinan el enfoque global de la asignación:

- *La percepción del grado de cambio* que se requiere en la base de recursos para lograr con éxito el cambio estratégico.
- *El alcance de la dirección central* en el proceso de asignación, si se imponen en el nivel societario o responden a los planes detallados y aspiraciones de las distintas unidades de la organización.

Los estereotipos que se relacionan con estos factores indicados pueden representarse en la siguiente figura:

		NECESIDAD PERCIBIDA DE CAMBIO	
		Baja	Alta
ALCANCE DE LA DIRECCION CENTRAL	Alta	Fórmula	Prioridades impuestas
	Baja	Libre Transacción	Competencia abierta

Fig. 4.1. Asignación de recursos en el nivel corporativo. Fuente: Johnson, G. y Scholes, K. (1996)

Para examinar estos estereotipos vamos a considerar las siguientes situaciones:

- *Reasignación de recursos.* Con unos pocos cambios en los recursos globales o en el despliegue de recursos.

Si los directivos de una organización perciben que el desarrollo estratégico exige pocos cambios en el nivel o despliegue de recursos, es probable que dirijan la asignación de recursos de manera que refleje su percepción. En la figura anterior se presentan los dos estereotipos extremos de asignación: el de fórmula-dirigida (*formula-driven*) en el que la orientación centralizada es alta y el de libre

transacción (*free bargaining*) en el cual la asignación está descentralizada. Muchas organizaciones emplearán una fórmula como punto de partida para establecer asignaciones. El presupuesto en base cero puede ser una manera de introducir alguna limitación en el proceso y relacionar asignaciones con necesidades de clientes o demanda. El extremo opuesto, libre transacción entre el centro y los departamentos/divisiones quizás en el marco hipotético del presupuesto en base cero, raramente se presenta en su forma más pura. Si el nivel de cambio es bajo, probablemente sea poco recomendable que un alto directivo se vea implicado en procesos de negociación dilatados, sobre transferencias marginales de recursos. Lo que realmente se necesita es un cierto grado de discreción en la manera en que un departamento o división los asigna en el marco de la suma total.

- *Asignación en etapas de crecimiento.* Con un crecimiento de la base global de recursos. En esta situación, los recursos pueden reasignarse en términos relativos, sin que ninguna área específica de la organización experimente una reducción en los recursos, simplemente, orientando de forma selectiva nuevos recursos a través de la organización. Una vez más, los estereotipos extremos aparecen según la manera en que se produce esta reasignación. Pueden establecerse desde el centro de las áreas prioritarias e imponer, desde el mismo, asignaciones de recursos. En el otro extremo, el centro puede asignar recursos mediante un proceso de competición abierta. Esto se haría utilizando un banco de inversión interno, es decir, desde el cual las divisiones o departamentos puedan pujar por recursos adicionales. Durante esta etapa de crecimiento, la mayoría de las organizaciones seguirán una trayectoria intermedia entre estos dos enfoques extremos.

- *Asignación de recursos en etapas de estabilidad o declive.* Supone un declive de la base global de recursos o de las reasignaciones significativas en una base de recursos estática. En esta etapa, la reasignación de recursos requerirá que algunas áreas se reduzcan en términos absolutos para mantener otras y/o apoyar nuevos desenvolvimientos. En algunas organizaciones la reasignación se impone simplemente desde el centro. En otras, la reasignación puede conseguirse gracias a una vía abiertamente competitiva y en el caso de que las vacantes aumenten se producirá la competición abierta yendo a aquellas unidades en que sea más acuciante. Pero hay un camino intermedio entre estos dos extremos y en este caso, se desviarán los recursos de un área hacia la otra. Con frecuencia, esto se consigue destinando específicamente cierta proporción del total de los recursos organizacionales, para reasignarlos a nuevas empresas, llevándose la mejor parte.

Una faceta particularmente difícil de la asignación de recursos en el nivel societario es saber hasta qué punto se solapan, comparten o duplican los recursos entre las distintas partes de la organización. Esto tiene lugar, desde el grado en que deben compartirse los servicios hasta el caso de que dos divisiones compartan su capacidad de producción o tengan una organización comercial única. Estas cuestiones están muy vinculadas con la estructura y los sistemas de organización que veremos en próximos apartados. Así las estrategias que dependen de la coordinación o cooperación entre departamentos/divisiones han de tomar una orientación más centralizada sobre asignaciones de recursos para apuntalar las estrategias. Por contra, donde las divisiones o las filiales son independientes, la orientación detallada desde el centro es menos importante.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Johnson, G. y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica*. Op. Cit..

#### 4.1.2. La planificación de recursos operacionales (en el nivel de negocio)

Esta planificación está estrechamente vinculada con la cadena de valor. La planificación ha de establecer cuáles son las actividades de valor más importantes para la implantación con éxito de las estrategias seleccionadas y asegurar que éstas se planeen con especial cuidado. También la planificación tiene que dirigir los requerimientos de recursos desde el principio hasta el fin de la cadena de valor, incluyendo los vínculos entre actividades de valor y las cadenas de valor de los proveedores, distribuidores o clientes. Para conocer de qué manera los planes de recursos operacionales apalancan las estrategias de la organización, tenemos que analizar las siguientes etapas:

- *Identificación de recursos.* La planificación eficaz de recursos depende de hasta qué punto el responsable del plan percibe con claridad las necesidades de recursos.

Las necesidades de recursos depende de la estrategia que queramos adoptar. Si una empresa quiere seguir una estrategia de bajo precio exigirá unos procesos eficientes en costes. Es posible que se persiga conseguir la simplificación de los procesos operativos y sistemas de distribución económicos. Si una empresa quiere seguir una estrategia de diferenciación es probable que el mercado necesite puntos fuertes en marketing, investigación y creatividad, con énfasis en el desarrollo del producto e ingeniería. Así, es importante identificar aquellas actividades de valor que son críticas para el éxito de los diferentes tipos de estrategia.

- *Ajuste o congruencia con los recursos existentes.* Se trata de analizar la adaptación de los recursos requeridos a la configuración de recursos existentes en la organización. La tarea clave para la

realización del plan es la forma de cambiar o reconfigurar los recursos actuales para apoyar las nuevas estrategias y cómo ajustar los nuevos recursos. La valoración de este ajuste con los recursos existentes empieza por establecer hasta qué punto es probable que la implantación requiera cambios importantes en la organización, ajustando la base actual de recursos y acuerdos organizacionales.

- *Ajuste o congruencia entre recursos.* Para que haya un ajuste entre los recursos que se precisan para la adopción de una estrategia, es importante que exista una coherencia en la planificación de las diversas actividades de valor en apoyo de la estrategia, por lo que tiene que existir una reconciliación de intereses entre los distintos departamentos, para que se pueda llevar a cabo el proceso de planificación, y todos ellos se involucren en la implantación de una estrategia.<sup>95</sup>

#### 4.1.3. La planificación de recursos

Este apartado estudia la manera de preparar los planes de recursos. Las cuestiones principales que han de contemplarse en un plan de recursos son los siguientes:

- *Los factores críticos del éxito y las tareas clave.* En cuanto a los factores críticos son aquellos de los que depende fundamentalmente el cambio estratégico para que tenga éxito. En cuanto a las tareas clave han de ser especificadas para asegurar que se consiguen los factores críticos del éxito.

---

<sup>95</sup> Johnson, G. y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica*. Op. Cit.

Por tanto, se deben de acordar los factores críticos del éxito para una estrategia específica, intentando mantener una relación manejable; se debe también analizar detenidamente la lista de factores para asegurarse de que todos los factores son necesarios y suficientes para apuntalar el éxito; también se deben de identificar las tareas clave esenciales para la aportación de cada factor crítico del éxito. Estos factores se pueden relacionar con actividades de valor individuales, mejoras en las actividades de apoyo o cambios en los vínculos dentro del sistema de valor y, por último, se debe de asignar la responsabilidad directiva a cada una de las tareas clave, sabiendo que algunas de esas tareas clave pueden ser simbólicas en cuanto a su participación en el paradigma de la organización.

- *Planificación de prioridades.* Las prioridades tienen más que ver con la sincronización. El plan de recursos empieza en los recursos que se necesitan obtener y disponer. Puede asumir la forma de presupuesto, pero puede expresarse también de forma provechosa como una secuencia de acciones o cronograma de prioridades en un plan escrito. Las prioridades de planificación necesitarán tener en cuenta la secuencia y la programación de actividades. Estas dos tareas de planificación pueden entrar en colisión, ya que la programación del momento en que han de concluirse las actividades específicas puede no ser coherente con la mejor secuencia de actividades para poner en marcha el plan. La manera en que el plan de recursos equilibra estas presiones conflictivas se ha de relacionar con los elementos clave de la estrategia afectada y no con una serie de normas y procedimientos, predeterminados para su coordinación en todos los casos. Por ejemplo, la secuencia de actividades puede determinarla cualquiera de los factores siguientes:

Algunas actividades deben preceder a otras porque son requisitos previos para otras actividades posteriores. Dado que algunas actividades de valor son más importantes que otras, la planificación de estas otras actividades se considera subsidiaria de las tareas principales. Por último, en muchos servicios públicos, hay un núcleo de servicios preceptivos que hay que proporcionar junto con una serie de servicios a discreción del departamento.

- *Comprobación de los supuestos clave.* Todos los planes están basados en supuestos. Pueden ser supuestos sobre la disponibilidad de recursos, sobre la capacidad de la organización para adaptar los recursos existentes o coordinar los recursos requeridos por una nueva estrategia. El peligro se encuentra en que, al preparar un plan, los supuestos incorporados al mismo asuman la apariencia de hechos y se vuelvan incuestionables. Esto implica que las áreas vulnerables del plan quedan enmascaradas y que las razones de las deficiencias o fracasos no se perciban. Si los supuestos se explicitan, el plan se puede emplear como modelo para ayudar tanto en la evaluación de la estrategia como en la investigación de los métodos alternativos, en su implantación. El análisis de sensibilidad y el análisis del punto muerto, son dos métodos que pueden utilizarse para comprobar los supuestos. Por ejemplo, el mejor, el peor y el más probable de los supuestos se puede incorporar en los presupuestos. Los planes resultantes se pueden analizar para ver las implicaciones de estos diferentes supuestos.
- *Planificación financiera y elaboración de presupuestos.* A la planificación financiera le corresponde interpretar las consecuencias de las decisiones de recursos, en los estados financieros de cualquier clase. Esto es lo que se hace con más frecuencia mediante los

diversos tipos de presupuesto que utilizan los directivos. Los presupuestos tienen muchas aplicaciones y desempeñan diversas funciones en las organizaciones. Un presupuesto puede tener la forma de un estado consolidado en la posición de los recursos requeridos para alcanzar una serie de objetivos o poner en práctica una estrategia. Para lograr semejante estado es necesario identificar y estudiar detenidamente la posición de los recursos que requiera la organización. Un presupuesto expresa esto de forma mensual o anual, quizás desglosado en los departamentos de la organización. Una de las dificultades reales que se experimenta en la elaboración de presupuestos es determinar hasta qué punto realmente ayuda el proceso a la reasignación de recursos para que se adecue a futuras estrategias. Esto es así, porque el proceso de preparación del presupuesto está ligado, normalmente, a la estructura de poder de la organización. Los tipos de reasignación que pueden ser necesarios tanto en el nivel societario como operacional, pueden ser extremadamente difíciles, debido a los intereses creados históricos. Para superar estas dificultades, algunas organizaciones han intentado adoptar el enfoque del presupuesto en base cero, en el que no se pondera la dimensión histórica de varios presupuestos, al establecer el despliegue futuro de recursos.

- *Planificación de personal.* El cambio estratégico tiene, invariablemente, un impacto significativo en el personal de la empresa. La planificación de personal intenta anticiparse a estos cambios desde diferentes puntos de vista. Las tres cuestiones importantes son la configuración de personal, el reclutamiento y la formación/desarrollo. En cuanto a la configuración de personal incluye la especificación del número de personas necesarias y los tipos y grados de habilidad requeridos. Esto exigirá un plan detallado para lograr la nueva configuración de personal.

En cuanto al reclutamiento está en función de las necesidades de cambios que experimente la organización, ya que cuanto más grande es la necesidad de cambio global, más probable es que se necesite sangre nueva en la empresa. Por último, la formación y el desarrollo depende de lo grande que sea necesario el cambio estratégico, ya que cuanto más grande, más probable es que la formación necesite proporcionar una base para comprender e interiorizar el cambio. Es improbable que tales pretensiones se alcancen mediante técnicas de aprendizaje programado, sino más bien a través de la discusión de trabajo y especialmente en el propio trabajo, de la experiencia práctica y la basada en proyectos.

- *Análisis de redes.* El análisis reticular, también llamado análisis del camino crítico, es una técnica para la planificación de proyectos, que los descompone, en las actividades que los integran mostrando las actividades y sus interrelaciones en forma de red. Al considerar los tiempos y los recursos requeridos para completar cada una de las actividades, es posible localizar el camino crítico de las actividades que determinan el tiempo mínimo para el proyecto. La red se puede utilizar también para elaborar el programa de materiales y otros recursos y para examinar el impacto de los cambios en una subárea del proyecto en las demás. La técnica es especialmente relevante para los proyectos que tienen un comienzo y un final definidos. El PERT es la técnica de revisión y evolución de programas que permite que puedan tomarse en cuenta en la red la incertidumbre en los tiempos de cada actividad. También existen otras técnicas de análisis de programación de actividades como el gráfico de Gantt. Por lo que los análisis de redes pueden ser muy valiosos para establecer la secuencia de planificación de las tareas.<sup>96</sup>

---

<sup>96</sup>Johnson, G y Scholes, K. (1996): *Dirección estratégica*. Op. Cit.

## 4.2. Desarrollo organizacional

### 4.2.1. Introducción

Aunque a nivel introductorio, debemos hablar del desarrollo organizacional como corriente que permite desarrollar en las empresas los procesos de cambio organizacional tan vigentes en el momento presente. Para ello, vamos a exponer una serie de definiciones básicas, objetivos que se pretenden, las fases en que se desarrolla y técnicas de intervención en desarrollo organizacional.

Las cinco definiciones que citamos seguidamente, corresponden a los clásicos que desarrollaron inicialmente este tema y, aunque otros autores también han realizado sus aportaciones de mucha importancia, creemos que en esta breve introducción al concepto de desarrollo organizacional las aquí citadas son lo suficientemente interesantes y clarificadoras.

Según Beckard(1969): es un esfuerzo planificado a todos los niveles, dirigido desde la cúspide, para aumentar la salud y eficacia de la organización por medio de intervenciones en los procesos organizativos en los que se utilizan conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Según Blake y Mouton (1970): es un modo sistemático de inducir el cambio, basado en un modelo de pensamientos estructural, que progresa mediante una secuencia de pasos desde el aprendizaje individual hasta la aplicación organizativa, centrado en aquellos atributos de la cultura que dictan acciones que tan frecuentemente contradicen la lógica empresarial, con énfasis en la confrontación y resolución de conflictos para una válida resolución de problemas, y empleando una variedad de técnicas de estudio organizativo y autoaprendizaje para producir el cambio necesario.

Según Burke (1971): sería el desarrollo de una cultura que institucionalice el uso de varias tecnologías sociales para regular la diagnosis y cambio de comportamientos interpersonales, de grupo e intergrupos, especialmente aquellos comportamientos relacionados con la toma de decisiones, comunicación y planificación en la organización.

Según Glueck (1971): se debe entender como un enfoque a los problemas organizativos que pone énfasis principalmente en las personas, intentando integrar las organizaciones formal e informalmente para la eficacia empresarial.

Según Bennis (1972): sería una respuesta al cambio, una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

La definición que citamos a continuación es mucho más reciente pero por su carácter innovador creemos merece ser destacada.

Según Gasalla (1992): es la búsqueda de la calidad integral en el hacer y el conseguir de la organización, a través de un proceso impulsado mediante la madurez personal y profesional de cada miembro de la organización creciendo desde adentro de cada uno de ellos, en relaciones de interdependencia.

Aunque resulta difícil establecer cuáles con los objetivos del desarrollo organizacional, una aproximación a los mismos, sin pretender ser exhaustivos, sería la siguiente: mejora de la eficiencia organizacional, mejora de la calidad de vida en el trabajo, mejora de la dirección y gestión del

cambio y mejora en la integración de las metas de las personas con las de la organización.

Las fases de un proceso de desarrollo organizacional podrían establecerse de la siguiente forma: decisión de la dirección de aplicación, identificación, análisis y diagnóstico de los problemas de la organización y planificación, realización y evaluación de la intervención.

Las técnicas de intervención en desarrollo organizacional, de una forma sintética, algunos autores las agrupan en dos grandes bloques:

- Técnicas psico-socio, que como más importantes tenemos:
  - Técnicas en las que el consultor interviene con un directivo o en grupo natural de trabajo reducido.
  - Técnicas de desarrollo de equipos (*teambuiding*), gestión de conflictos.
  - Técnicas de desarrollo intergrupar y técnicas de desarrollo de procesos de *feedback*.
- Técnicas tecnoorganizativas, que como principales tenemos:
  - Elaboración del plan estratégico
  - Dirección por objetivos.
  - Círculos de calidad.

Realizar un proyecto de desarrollo organizacional en una empresa no es tarea fácil y, normalmente, nos podemos encontrar con múltiples dificultades y obstáculos que debemos prever en un proyecto de este tipo. Normalmente, y según la experiencia en estos procesos, suelen aparecer resistencias al cambio, una fuerte desconfianza en el proyecto, en algunos casos, se manifiesta claramente una falta de apoyo e involucración de la dirección.

Cuando se producen estos fenómenos paralelamente se da una falta de participación en los niveles de intervención. También es importante que el consultor evite la confusión entre trabajar con grupos o personas o trabajar sobre lo que es su objetivo, el proceso, evitando, asimismo, las recetas y resultados a corto plazo. Por último, destacar la dificultad en la evaluación de una intervención en desarrollo organizacional, sobretodo, cuando en el desarrollo del proyecto nos encontramos con las dificultades mencionadas.<sup>97</sup>

#### 4.2.2. Estructura organizativa

##### 4.2.2.1. Introducción

El éxito de la implantación depende, en parte, de la forma en que se dividan, organicen y coordinen las actividades de la organización; en pocas palabras, de la estructura de la organización. Es lógico suponer que las posibilidades de triunfo de la estrategia de una organización sean mucho mayores cuando su estructura y su estrategia concuerden. En consecuencia, conforme la estrategia básica cambia con el tiempo, también debe hacerlo la estructura.<sup>98</sup>

Las estructuras de empresa se han analizado profundamente siguiendo criterios que podríamos llamar clásicos, aquí lo que pretendemos es introducir estudios más actualizados de estructuras organizativas.

La estructura de la organización se puede definir como el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en distintas áreas para establecer la debida coordinación de las mismas. Por tanto, aparecen aquí dos requisitos clásicos comunes a toda actividad: la división del trabajo, en distintas tareas y la necesaria coordinación de las mismas.

---

<sup>97</sup>Gasalla, J.M. (1993): *La nueva dirección de personas*. Madrid: Ed. Pirámide.

<sup>98</sup>Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert Jr., D. R. (1996): *Administración*. México: Ed. Prentice-Hall.

Los mecanismos de coordinación que afectan, tanto a ésta como a la comunicación y el control que se desarrolla en la empresa son los siguientes: *la adaptación mutua*, que consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, utilizándose tanto en las organizaciones más sencillas como en las más complejas y estableciéndose el control del trabajo por parte de quienes lo realizan; *la supervisión directa*, que es un mecanismo de coordinación que persigue la responsabilidad de una persona sobre el trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones; *la normalización de los procesos de trabajo*, cuando el contenido del trabajo está especificado, programado; *la normalización de los resultados*, cuando se especifican éstos; *la normalización de las habilidades*, cuando queda especificado el tipo de preparación requerida para la realización de un trabajo.

A medida que el trabajo de las organizaciones va complicándose se modifican los mecanismos de coordinación, pasando sucesivamente de la adaptación mutua a la supervisión directa, a la normalización de procesos, de resultados o de habilidades. Cualquier organización utiliza los cinco mecanismos a la vez aunque en distinto grado.

En la organización que se coordina fundamentalmente a través de la adaptación mutua, los operarios son autosuficientes. A medida que crece es el directivo quien coordina y quien construye la primera jerarquía. A medida que la organización empieza a inclinarse por la normalización, la responsabilidad recae sobre todo en los analistas. Estos se ocupan de la normalización de los procesos de trabajo (ingenieros), de los resultados (control de calidad, planificadores) o de las habilidades (personal).<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup>Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ed. Diaz de Santos.

#### 4.2.2.2. El modelo de las siete eses

McKinsey, empresa consultora, ha propuesto el modelo de las siete eses para tener éxito cuando se aplican estrategias. Los asesores de McKinsey encontraron que si se descuida alguno de los siete factores básicos, el esfuerzo por cambiar se podría convertir en un proceso lento y doloroso, incluso sentenciado a muerte. Cada uno de los siguientes factores tienen igual importancia e interactúa con todos los demás factores. Cualquier cantidad de circunstancias puede dictar cuáles de los factores serán la fuerza impulsora para la ejecución de una estrategia particular cualquiera:

- *Estructura.* El modelo de las siete eses agrega una perspectiva contemporánea al problema de la estructura de la organización. Los asesores de McKinsey señalan que, en el ambiente complejo y siempre cambiante de hoy, una organización con éxito puede efectuar cambios estructurales temporales, para enfrentarse a tareas estratégicas específicas, sin abandonar las divisiones estructurales básicas de toda la organización.
- *Estrategia.* Este modelo subraya que, en la práctica, es menos problemático desarrollar estrategias que ejecutarlas.
- *Sistemas.* Esta categoría consta de todos los procedimientos formales e informales que permiten que la organización funcione, incluso presupuestación de capital, capacitación y sistemas contables. Los sistemas pueden tener más peso que las estrategias expresadas.
- *Estilo.* No se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones fundamentales y simbólicas emprendidas por los gerentes de alto nivel. Comunica prioridades con más claridad que las palabras aisladas y puede influir profundamente en los resultados.

- *Integración de personal.* Las organizaciones con éxito consideran que su personal es un recurso valioso que se debe de nutrir, desarrollar, cuidar y asignar con sumo cuidado. Los gerentes superiores dedican tiempo y energía a planificar el progreso y la participación de los gerentes existentes y recurren a las políticas de asignación de trabajo para fomentar, en forma activa, el desarrollo de nuevos gerentes.
- *Habilidades.* Se refiere a aquellas actividades que la organización realiza mejor y por las cuales se la conoce. Los cambios de estrategia quizá requieran que las organizaciones aumenten una o varias habilidades nuevas. Las iniciativas estratégicas que requieren que se desmantele o revise una habilidad vieja plantean problemas de implantación incluso más difíciles.
- *Metas de orden superior.* Se refiere a los conceptos, valores y aspiraciones que sirven de guía para una organización y la unen en un propósito común. Las metas de orden superior, con frecuencia, están captadas en la definición de la misión, pero también se pueden presentar como un simple lema. Proporcionan un sentido de propósito y cierta estabilidad, conforme otras características de la organización, más superficiales.<sup>100</sup>

#### 4.2.2.3. Las partes básicas de la organización

A continuación, vamos a definir las cinco partes fundamentales de la organización siguiendo los trabajos de Mintzberg que establece cinco partes básicas en la descripción de una organización empresarial:

---

<sup>100</sup>Stoner, J. A. F, Freeman, R.E. y Gilbert Jr., D.R. Op. Cit..

- *El núcleo de operaciones*

Lo constituyen los miembros de la organización (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción. Desempeñan cuatro funciones principales: aseguran los *inputs* para la producción, transforman los *inputs* en *outputs*, distribuyen los *outputs*, proporcionan un apoyo directo a las funciones de *input*, transformación y *output*.

En este núcleo es donde la normalización se aplica con mayor profundidad, quedando determinada ésta por el trabajo que se realice. Los grupos típicos pertenecientes a este núcleo son los agentes de aprovisionamientos, trabajadores de máquina, comerciales, transportes, etc.

- *El ápice estratégico.*

Es el otro extremo de la organización, que abarca a todas las personas con preocupaciones de carácter global y los que les asisten directamente. Se ocupa, fundamentalmente, de que la organización cumpla sus objetivos. Implica tres conjuntos de obligaciones:

- La supervisión directa: para que toda la organización funcione como una unidad integrada. Los papeles de los directivos vienen configurados por los roles: de asignador de recursos, gestor de anomalías, monitor, difusor y líder.

- Gestión de las condiciones en el entorno de la organización: los papeles asignados son de portavoz, negociador y cabeza visible.

- Desarrollo de la estrategia de la organización: fuerza de mediación entre la organización y su entorno, tanto desde su interpretación como

en el desarrollo de estrategias para hacer frente a cualquier situación sin comprometer la organización. El rol típico es el de empresario.

Este nivel es el más importante entre las cinco partes de la organización en cuanto a la formulación de la estrategia de la empresa, con una perspectiva amplia y abstracta y utilizando el mecanismo de coordinación de la adaptación mutua. Los grupos pertenecientes a este nivel son el consejo de administración, el presidente, el comité ejecutivo y similares.

- *La línea intermedia.*

Es el nexo de unión entre los dos anteriores y está constituido por una cadena de directivos provistos de autoridad formal o supervisión directa. Surge cuando un supervisor de primera línea se pone al frente de un grupo de operarios para formar una unidad fundamental de organización.

Este directivo desarrolla una serie de tareas verticales (recoge información de su unidad, transmite parcialmente ésta a directivos en puestos superiores, transmite propuestas y recoge recursos asignados desde arriba) y tiene una serie de condiciones en los límites de su gestión de carácter horizontal, relacionadas con el entorno de su unidad.

Las personas pertenecientes a este grupo formulan las estrategias de sus unidades que quedan afectadas por la estrategia global y desempeñan todos los roles del director general pero en el contexto de la gestión de sus unidades respectivas. Su orientación es detallada y menos abstracta. Los grupos típicos pertenecientes a esta parte son: directores de operaciones, de *marketing*, jefes de fábrica, de ventas y encargados, entre otros.

- *La tecnoestructura.*

Sus componentes no pertenecen al flujo de trabajo de operaciones, pero lo diseñan, lo planifican, lo cambian o forman a las personas que lo realizan, pero nunca participan en él.

Se compone de los analistas que pueden ser de dos clases: los que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno y de los que estudian el control y la normalización, que sirven para afianzar la normalización de la organización, lo que reduce la necesidad de supervisión directa. Los analistas de control pueden realizar estudios de trabajo para normalizar los procesos de trabajo, pueden realizar estudios de planificación y control que normalizan los *outputs* y los de personal normalizan las habilidades que deben tener las personas que componen la organización.

La tecnoestructura puede funcionar en toda la escala jerárquica: analistas que normalizan el flujo de trabajo en los niveles inferiores, analistas que normalizan el trabajo de los puestos intermedios y los analistas que diseñan sistemas de planificación estratégica en el ápice estratégico.

Su trabajo está coordinado por la adaptación mutua y por la normalización de habilidades, ya que suelen ser especialistas, dedicando mucho tiempo a la comunicación informal. Los grupos típicos pertenecientes son: planificación estratégica, *controller*, formación de personal, investigación operativa, programación de la producción y *staff* técnico administrativo, entre otros.

- *El staff de apoyo.*

Son unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

Pueden quedar englobadas dentro de la tecnoestructura y denominarse *staff* de asesoramiento de la dirección, pero no se ocupan de la normalización y no siempre se ven como asesores, sino que tiene unas funciones determinadas que desempeñar. Estas pueden hallarse en distintos niveles jerárquicos de la organización según quién reciba sus servicios.

El principal mecanismo de coordinación es la normalización de habilidades y los grupos típicos pertenecientes a este nivel son: relaciones públicas, relaciones laborales, investigación y desarrollo, recepción, correos, etc.<sup>101</sup>

- *Ideología*

Que significa una cultura bien sustentada y firme. La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y eso la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura.<sup>102</sup>

Definida de esta forma la organización y sus mecanismos de coordinación vamos a estudiar su funcionamiento ya que éste no se produce siempre de una misma forma y, por tanto, analizaremos cinco enfoques de la organización:

- *La organización como sistema de autoridad formal.* Se representa a través de un organigrama que ofrece una correcta representación de la división del trabajo, aunque no se plasmen las relaciones informales, y además nos permite ver las posiciones existentes dentro de la organización, cómo se agrupan las unidades y como se estructura entre ella la autoridad formal.

---

<sup>101</sup>Mintzberg, H. (1990): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ed. Ariel.

<sup>102</sup>Mintzberg, H. (1997): *El proceso estratégico*. México: Ed. Prentice-Hall.

No profundizaremos más en esta visión ya que se corresponde con la tradicional en el análisis de la organización.

- *La organización como sistema de flujos regulados.* Pueden identificarse tres flujos claramente diferenciados:

- Flujo del trabajo de operaciones: abarca los movimientos de los materiales.

- Flujo de la información y decisiones de control: normalmente, el sistema formal de control regula los flujos verticales de información y toma de decisiones; el flujo ascendente es la información respecto al trabajo de operaciones; el flujo descendente son órdenes e instrucciones de trabajo. Las órdenes se transmiten desde el ápice estratégico y elaborándose a medida que bajan, ganando en amplitud. El sistema de control ascendente existe como sistema de información directiva, agregándose a medida que va atravesando niveles, hasta llegar al ápice estratégico en forma de resumen del rendimiento global de la organización. El sistema comprende también la definición de los tipos de decisiones que pueden tomarse en cada nivel jerárquico, lo que representa la división vertical de la labor de toma de decisiones.

- Flujo de información del *staff*: su fin consiste en proporcionar la información y el asesoramiento del *staff* a las decisiones en línea. Suele ser la tecnoestructura la que diseña y pone en funcionamiento el sistema de información de gestión para los directivos de línea y, determinados grupos de *staff* se especializan en aportar información externa a la organización para los directivos.

El análisis que se realice siguiendo esta visión es muy importante ya que sistematiza estos tres flujos que existen en cualquier organización de empresa.

- *La organización como sistema de comunicación informal.* En toda organización existe una importante actividad paralela a los sistemas de autoridad formal, existen centros de poder sin reconocimiento oficial. Las vías reguladas se ven complementadas por fuertes redes de comunicación informal y los procesos de decisión atraviesan toda la organización independientemente del sistema regulado. La comunicación informal se desarrolla a través de enlaces espontáneos y flexibles entre distintos miembros que nacen por sentimientos e intereses personales.

Hay dos motivos fundamentales para la comunicación informal en las organizaciones: uno relacionado con el trabajo, éste necesita un cierto grado de comunicación informal aunque sólo sea para hacer frente a cambios imprevistos; y otro es un motivo social, la gente necesita relacionarse con otros seres humanos.

El consultor no debe nunca evitar el análisis de las comunicaciones informales ya que en algunas organizaciones éstas tienen un volumen y calidad importante y son consustanciales a ella y, por tanto, el estudio de determinados problemas se verá enriquecido con el tratamiento de toda esta actividad paralela que se configura como un sistema de organización.

- *La organización como sistema de constelaciones de trabajo.* La organización adopta la forma de un conjunto de constelaciones de trabajo prácticamente independientes de los individuos. Cada constelación de trabajo se responsabiliza de una serie de decisiones dentro de la organización. Una gran proporción de la comunicación informal y de la toma de decisiones de la organización se produce en el seno de las constelaciones. Estas se mueven entre lo formal y lo informal, entre grupos de trabajo que figuran claramente como unidades en el organigrama y como grupos constituidos de manera informal.

La dificultad en el tratamiento de esta visión radica en la propia identificación de las constelaciones, al igual que en el caso anterior de la comunicación informal, para proceder a su definición y a partir de ésta analizar las decisiones de las que son responsables.

- *La organización como sistema de procesos de decisión ad-hoc.* La decisión consiste en un compromiso de acción, señala una intención explícita de actuar; el proceso de toma de decisiones abarca todos los pasos que se dan desde el momento en que se percibe el estímulo de acción hasta que se produce el compromiso de la acción a realizar. Se basa en las siguientes rutinas: fase de identificación (reconocimiento, diagnóstico), fase de desarrollo (búsqueda de soluciones, diseño) y fase de selección (estudio de soluciones disponibles, evaluación-elección de una solución, autorización de ésta).

Aunque éste es un aspecto importante, seguiría los esquemas tradicionales que se estudian normalmente para el análisis del proceso de toma de decisiones en las empresas y, por tanto, sólo resaltaremos su importancia dentro de toda la estructura organizativa.

Los procesos de decisiones se han dividido en grupos de acuerdo con su importancia dentro de la organización: decisiones de operaciones (rutinarias, programadas y ejecutadas por operarios); decisiones administrativas, a su vez de dos clases: coordinativas (programadas, orientan y coordinan las operaciones) y de excepciones (no son rutinarias, menos programadas y más complejas) y decisiones estratégicas (son de excepción, impacto sobre la organización importante, son estratégicas por el contexto y pueden surgir por un cambio en el entorno).

Estos tres tipos de decisiones están perfectamente interrelacionadas. Un proceso de decisión puede comenzar como una excepción que asciende hasta el ápice estratégico, donde se produce el reconocimiento formal y se encarga el diagnóstico de la situación y el diseño de la solución. Estas se presentan ante el comité ejecutivo que debe autorizar la estrategia. Se inicia la fase de puesta en práctica emitiéndose las decisiones de coordinación y excepción que alcanzan a toda la organización. El proceso termina con la toma de decisiones de operaciones una vez se ha implantado la estrategia.<sup>103</sup>

#### 4.2.2.4. Factores situacionales o de contingencia

Si hasta aquí lo que hemos hecho es ver las partes componentes de la organización y sus diferentes funcionamientos, para un correcto análisis de la organización es preciso establecer la situación de la misma o, lo que es lo mismo, definir sus factores de contingencia. Fundamentalmente, para llevar a cabo de una forma correcta este análisis, se estudian cuatro factores:

- *Edad y tamaño.* A medida que crecen las organizaciones sufren cambios de naturaleza, más cualitativos que cuantitativos. Las etapas por las que pasa una organización son varias y la primera es la que se puede denominar como una *estructura artesanal*, en la que un grupo organizado de manera informal se coordina mediante adaptación mutua, estructura típica de las pequeñas propiedades. El propio

---

<sup>103</sup>Mintzberg, H. (1990): *La estructuración de las organizaciones*. Op. Cit.

crecimiento de esta estructura lleva a la necesidad de desarrollo de ciertos niveles de gestión, por lo que se recurre a la supervisión directa y a la división vertical del trabajo. La estructura sigue siendo informal y orgánica, denominándose *estructura empresarial*. Con el paso del tiempo se da una sobrecarga del control central y se hace necesaria la formalización del comportamiento y de la coordinación, convirtiéndose en una *estructura burocrática*, en la que la especialización del trabajo lleva a la normalización de sus procedimientos. Para formalizarlo aparece la tecnoestructura administrativa. Si se da una diversificación aparece la tecnoestructura administrativa. Si se da una diversificación de productos o una extensión geográfica la estructura burocrática se convierte en un lastre. La empresa se divide entonces transformándose en una *estructura divisional*, una división de la burocracia funcional en entidades que sirven a su propio mercado. La última tendencia sería la *estructura matricial*.

La relación de este primer factor con la estructura de la organización es la siguiente: la formalización del comportamiento está en función de la edad y el tamaño de la organización, su estructura refleja la época en la que se creó el sector y su tamaño determina la complejidad de su estructura, la especialización de sus tareas, la diferenciación de sus unidades, el desarrollo de su componente administrativo y el tamaño de sus unidades medias.

- *Tecnología*. Hay dos aspectos básicos a tener en cuenta: la regulación, que determina la influencia del sistema técnico sobre los operarios y se refiere al control del trabajo por los instrumentos utilizados para el mismo y la sofisticación, que se refiere a la complejidad del sistema técnico, al grado de dificultad de su comprensión.

Los sistemas técnicos han evolucionado con una sofisticación creciente de la etapa artesanal (de producción por unidades) a la etapa maquina-burocrática (producción en serie) y a la etapa de automatización-orgánica (de producción por procesos). Cuanto más regulador sea el sistema técnico más formalizado resultará el trabajo y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones. Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada estará la estructura administrativa y mayor y más profesional será el staff de apoyo. Si el núcleo de operaciones está automatizado la estructura administrativa-burocrática se transforma en una estructura orgánica.

- *Entorno.* Comprende lo ajeno a la organización definido a partir de cuatro características: *estabilidad/dinamismo*, referidas a la predictibilidad del trabajo; *complejidad/simplicidad*, se refiere a la comprensibilidad del trabajo a realizar; *integración/diversificación de mercados*, puede referirse a diversificación de clientes, productos, zonas geográficas, etc. y *hostilidad/munificiencia*, se refiere a la predictibilidad del trabajo y, en entornos hostiles, a la velocidad de reacción.

El entorno interesa en su impacto sobre la organización y la capacidad de ésta para hacerle frente. Cuanto más dinámico sea el entorno más orgánica será la estructura, obligándose ésta a adoptar mecanismos de coordinación como la adaptación mutua o la supervisión directa, y es este factor el que se impone a los demás factores de contingencia. En entornos complejos la estructura se descentraliza. Cuando una organización actúa en mercados diferentes tiende a dividirse en unidades diferenciadas basadas en el mercado (divisiones).

Cuando existe un grado de hostilidad importante en el entorno, la organización tiende a una centralización, aunque provisional, de su estructura. La coordinación se establece a través de la supervisión directa, rápida y precisa. Las disparidades en el entorno generan descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.

En resumen, podríamos decir que existen cuatro tipos de estructura en función de los posibles entornos que puedan afectar a una organización: *estable/dinámico* y *complejo/simple*. Un entorno complejo siempre genera estructuras descentralizadas, mientras que el simple las genera centralizadas. Un entorno estable genera estructuras burocráticas, mientras que uno dinámico las genera orgánicas.

- *Poder*. Los factores que se refieren al poder en una organización son la presencia de un control externo a la organización, las necesidades personales de sus miembros y la cultura en la que se halla la organización.

A medida que aumenta el control externo en una organización, su estructura se centraliza y se formaliza. Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas. Las modas imponen la estructura del momento y de la cultura, sea o no adecuada.

Los factores de contingencia tienen diferente peso en los distintos niveles de la estructura de la organización. Así, en la dirección, el principal factor de contingencia sería el Entorno, quedando la Edad y el Tamaño como factores significativos. En la línea media el factor principal es la Edad y el Tamaño y es significativo el factor Entorno. En la base de operaciones el factor principal es el Sistema Técnico y es significativo el factor Edad y Tamaño.

Los restantes factores son selectivos en cada uno de los niveles comentados.<sup>104</sup>

#### 4.2.2.5. Tipos de organización

Mintzberg propone diferentes tipos de organización en función de las partes básicas de éstas, los mecanismos de coordinación que utilizan y los factores de contingencia. Las organizaciones se clasifican, entonces, en: organizaciones empresariales, organizaciones maquinales, organizaciones profesionales, organizaciones diversificadas, organización innovadora, organización misionera y organización política, sin que, en principio, ninguna de ellas sea esencialmente mejor que las demás ya que su adecuación depende de su actividad y de sus circunstancias. Vamos, a continuación, a resumir los rasgos definitorios de cada una de ellas teniendo en cuenta su estructura, el contexto en que se desenvuelven, la estrategia que adoptan y las consecuencias que todo ello comporta.

- *La organización empresarial.* Su estructura es sencilla, parecida a una unidad grande que consiste en uno o pocos gerentes ejecutivos, uno de los cuales domina a través de la unidad que dirige y un grupo de operadores que desempeña el trabajo básico. Presenta una ausencia de estandarización que significa que la estructura es orgánica y con poca necesidad de personal analista. De igual manera, existen pocos gerentes de línea intermedia debido a que mucha de la coordinación es manejada en la cúpula. Aún el personal de apoyo es minimizado, para mantener la estructura ligera y la organización flexible. Opera en un entorno dinámico y, por lo tanto, la organización debe ser flexible, algunas veces por decisión propia, ya que es el único lugar donde puede vencer a las burocracias. Con frecuencia se trata de una organización nueva, en parte porque el tiempo la conduce hacia la burocracia, y en parte porque la vulnerabilidad de su estructura sencilla la lleva al fracaso, algunas veces.

---

<sup>104</sup>Mintzberg, H. (1990): *La estructuración de las organizaciones*. Op. Cit.

Muchas de estas organizaciones son, con frecuencia, pequeñas y el tamaño también conlleva a la estructura hacia la burocracia. El clásico ejemplo es la pequeña compañía empresarial que con rigidez controla personalmente su propietario. No obstante, algunas veces, bajo el control de un fuerte líder, la organización puede crecer considerablemente. Las organizaciones empresariales pueden también encontrarse en otros sectores, como en el gobierno, donde fuertes líderes controlan personalmente oficinas o áreas específicas en algunos casos fundadas en ellos mismos. A veces, cuando se encuentran en condiciones de crisis, las organizaciones grandes también regresan temporalmente a la forma empresarial para así permitirles a los líderes poderosos intentar salvarlas.<sup>105</sup>

Las características principales, pues, de este tipo de organización son las siguientes:

- En cuanto a la estructura: es simple, informal, flexible, con poco *staff* o jerarquía de línea intermedia; actividades que giran alrededor del director general, quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa.
- En cuanto al contexto: opera en un entorno sencillo y dinámico; fuerte liderazgo, a veces carismático, autocrático, iniciación, crisis y giro; organizaciones pequeñas, “fabricantes locales”.
- En lo que se refiere a la estrategia: sigue un proceso a menudo visionario, deliberado en líneas generales pero emergente y flexible en los detalles; el líder coloca a la organización maleable en nichos protegidos.

---

<sup>105</sup>Mintzberg, H. (1997): *El proceso estratégico*. Op. Cit.

- Como consecuencias: es una organización responsable, con sentido de misión; vulnerable, restrictiva, peligro de desequilibrio entre la estrategia y las operaciones, a favor de una u otras.<sup>106</sup>

- *Organizaciones maquinales.* Este tipo de organización es hija de la revolución industrial, cuando los puestos se volvieron altamente especializados y el trabajo altamente estandarizado. Este tipo de organización elabora su propia administración. Primero requiere una gran tecnoestructura para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización, aquellos que notablemente formalizan sus comportamientos y planean sus acciones. Surge una amplia jerarquía de gerentes de líneas intermedias para controlar el trabajo, altamente especializado del núcleo de operaciones. Aunque por lo general, hasta la cúpula, donde realmente recae el poder de coordinación, la jerarquía de las líneas intermedias es estructurada sobre una base funcional. Así, en el sentido vertical, la estructura tiende a ser más bien centralizada. Para que los altos directivos puedan mantener un control centralizado; tanto el ambiente como el sistema de producción de la organización máquina deben ser bastante sencillos, la última regulación del trabajo de los operadores sin ser automatizado. De hecho, las organizaciones máquina encajan de manera natural con la producción masiva.<sup>107</sup> Se caracteriza por los siguientes aspectos:

- En cuanto a la estructura: comporta una burocracia centralizada, procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales, amplia jerarquía; la tecnoestructura es clave, encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea intermedia (ella misma muy desarrollada); amplio *staff* de apoyo también para reducir las incertidumbres.

---

<sup>106</sup>Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección.* Op. Cit.

<sup>107</sup>Mintzberg, H. (1997): *El proceso estratégico.* Op. Cit.

- Contexto: opera en un entorno simple y estable; organización generalmente más grande y madura; trabajo racionalizado, sistema técnico racionalizador (pero no automatizado); control externo -forma instrumental; también puede ser una forma de sistema cerrado; habitual en la producción en masa, servicio de masas, gobierno organizaciones de control y seguridad.
  
- Estrategia: proceso de planificación sostenible, pero que es en realidad programación estratégica; resistencia al cambio de estrategia, es necesario superponer una configuración innovadora para su revitalización o bien revertir a la configuración empresarial para dar un giro; por tanto, patrón cuántico de cambios: largos periodos de estabilidad interrumpidos por estallidos ocasionales de revolución estratégica.
  
- Consecuencias: eficiente, fiable, precisa, coherente; la obsesión por el control conduce a problemas humanos en el núcleo de operaciones, que comporta problemas de coordinación en el centro administrativo y, que a su vez, conllevan problemas de adaptación en el ápice estratégico.<sup>108</sup>
  
- *Organizaciones profesionales.* Existe una configuración burocrática, pero como ésta depende de la estandarización de las habilidades y no de los procesos de trabajo o de los resultados para su coordinación, es dramáticamente distinta a la del tipo máquina. Aquí predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados para desempeñar sus tareas operativas, la organización cede gran parte de su poder, no sólo a los profesionales, sino también a las asociaciones e instituciones que los seleccionaron y capacitaron. Por tanto, la estructura que surge es horizontal y

---

<sup>108</sup>Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*. Op. Cit.

altamente descentralizada; el poder desciende sobre muchas decisiones, tanto operativas como estratégicas, hacia los niveles jerárquicos de los profesionales del núcleo de operaciones. Para respaldar a los profesionales altamente apreciados, el *staff* de apoyo es por lo general numeroso. La organización profesional se requiere cuando una organización se encuentra en un ambiente que es estable y, al mismo tiempo, complejo. La complejidad requiere una descentralización para individuos altamente capacitados y la estabilidad les permite aplicar habilidades estandarizadas y trabajar con un amplio grado de autonomía. Para asegurar tal autonomía el sistema de producción no debe ser muy regulado, complejo ni automatizado.<sup>109</sup> Sus características, por tanto, son las siguientes:

- En cuanto a la estructura: es burocrática pero descentralizada, depende de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos; la clave del funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabajan de forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión; tecnoestructura mínima y jerarquía de línea intermedia, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional, y *staff* de apoyo grande, más bien de tipo maquinal, para apoyar a los profesionales.
- Contexto: opera en un entorno complejo pero estable, sistema de técnica sencillo, sector servicios a menudo pero no necesariamente.
- Estrategia: muchas estrategias, muy fragmentadas, pero también hay fuerzas de cohesión; la mayoría son elaboradas con la opinión del profesional y decididas colectivamente (colegial y políticamente), algunas por decreto administrativo, estrategia global muy estable pero cambia continuamente en los detalles.

---

<sup>109</sup>Mintzberg, H. (1997): *El proceso estratégico*. Op. Cit.

- Consecuencias: ventajas de la democracia y la autonomía; problemas de coordinación entre las casillas, del mal uso de la libertad de los profesionales, de la resistencia a innovar, las respuestas públicas a estos problemas a menudo son disfuncionales (tipo máquina); la sindicación exagera estos problemas.<sup>110</sup>

- *Organizaciones diversificadas.* Al igual que la anterior, la organización diversificada tampoco es una organización integrada, ya que una serie de entidades independientes interactúan mediante una estructura administrativa indefinida. Sin embargo, la diferencia estriba en que mientras esas entidades en la organización profesional las constituyen los individuos, en la diversificada son unidades de línea intermedia, por lo común llamadas “divisiones”. Una organización se divisionaliza, sobre todo porque sus líneas de productos son diversificadas. Y esto tiende a ocurrir con más frecuencia en las organizaciones más grandes y maduras, las que han agotado todas las oportunidades. Dicha diversificación estimula a las organizaciones a reemplazar sus unidades funcionales por otras que estén basadas en el mercado, una por cada distinta línea de productos, otorgando a cada una de ellas un grado considerable de autonomía para que maneje su propio negocio. El resultado es una forma limitada de descentralización en la cadena de mando.<sup>111</sup> Las características que presenta este tipo de organización son las siguientes:

- Estructura: divisiones basadas en el mercado débilmente acopladas bajo la central administrativa; las divisiones dirigen los negocios de forma autónoma (lo que supone nada más que una descentralización limitada para los directores de división), sometidas al sistema de control del comportamiento que normaliza sus *outputs*; tendencia a

---

<sup>110</sup>Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*. Op. Cit.

<sup>111</sup>Mintzberg, H. (1997): *El proceso estratégico*. Op. Cit.

dirigir las estructuras de las divisiones hacia la configuración maquina como instrumentos de la central (aunque la tendencia total sea del tipo del sistema cerrado).

- Contexto: diversidad de mercados, especialmente de productos y servicios (en oposición a la de clientes o regiones); la diversificación de subproductos y productos relacionados fomenta las formas intermedias, siendo la forma más pura la de la diversificación conglomerada; se encuentra de forma característica en las organizaciones más grandes y más maduras, especialmente en las operaciones empresariales pero también, y cada vez más, en otras esferas públicas y gubernamentales.

- Estrategia: la central dirige la estrategia “corporativa” como una cartera de negocios, las divisiones dirigen las estrategias de los negocios individuales.

- Consecuencias: resuelve algunos problemas de las estructuras funcionales integradas (maquinales) (dispersión del riesgo, movilidad del capital, edición y eliminación de negocios, etc.); a veces la diversificación conglomerada es costosa y no fomenta la innovación; las mejoras en el funcionamiento de los mercados de capital y los consejos pueden hacer que los negocios independientes sean, más eficaces que las divisiones; el sistema de control del comportamiento lleva a la organización hacia un comportamiento socialmente insensible o irresponsable; a pesar de la tendencia a utilizarla en la esfera pública, los peligros son aún mayores debido a la naturaleza no conmesurable de muchos objetivos.<sup>112</sup>

- *Organización innovadora.* Ninguna de las estructuras hasta aquí discutidas encajan en las industrias de nuestra época, industrias tales

---

<sup>112</sup>Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección.* Op. Cit.

como la aeroespacial, la petroquímica, las asesorías y la cinematografía. Estas organizaciones necesitan, antes que nada, innovar en forma muy compleja. Las estructuras burocráticas resultan demasiado inflexibles y las empresariales demasiado centralizadas. Estas industrias requieren “estructuras para proyectos” que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que funcionen armoniosamente. Ese es el papel de este tipo de organización, que también se denomina “adhocracia” dominada por los expertos, impulsa la colaboración. La “adhocracia” es una estructura orgánica que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y especializados, lo cual estimula, por el uso extensivo de los dispositivos de enlace, a los gerentes de integración, las comisiones permanentes y sobre todo las comisiones temporales y la estructura matriz. Por razones de funcionamiento interno, es común que los expertos sean agrupados en unidades funcionales, pero movilizados en equipos basados en los mercados para el desempeño de su trabajo. Estos equipos existen en todos los niveles de la estructura y de acuerdo con la decisión que tenga que ser tomada, se les delega cierto poder sobre determinados aspectos. Con el poder sustentado en la experiencia, la distinción en cuanto al personal de línea y *staff* se evapora. Con el poder distribuido por toda la estructura también desaparece la distinción entre el ápice estratégico y el resto de la estructura. Estas organizaciones se encuentran en ambientes complejos y dinámicos, del tipo que necesita los esfuerzos cooperativos de muy diferentes clases de expertos. Uno de los tipos de “adhocracia” que con frecuencia se asocia con un sistema de producción bastante complejo y, a veces automatizado, y que por tanto requiere un personal de apoyo altamente cualificado y con influencia para diseñar y mantener el sistema técnico del núcleo de operaciones.<sup>113</sup> Sus características son, pues, las siguientes:

---

<sup>113</sup>Mintzberg, H. (1997): *El proceso estratégico*. Op. Cit.

- Estructura: fluída, orgánica, selectivamente descentralizada, “adhocracia”, expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios de *staff*, operarios y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores; coordinación por medio de la adaptación mutua, fomentada por el personal de enlace, directivos integradores y estructura matricial.
  
- Contexto: opera en un entorno complejo y dinámico, que incluye alta tecnología, cambios frecuentes de producto (debido a la fuerte competencia), proyectos temporales y gigantescos; típicamente joven debido a la presión burocrática que hay con el envejecimiento; usual en industrias jóvenes; dos tipos básicos: “adhocracia” operativa para proyectos contratados, “adhocracia” administrativa para proyectos propios, esta última es frecuente cuando el núcleo de operaciones está truncado o automatizado.
  
- Estrategia: fundamentalmente proceso de aprendizaje o “radicular”; en gran parte joven, va evolucionando según una variedad de procesos de abajo arriba, más bien moldeados que dirigidos por la dirección; ciclos característicos de convergencia y divergencia en el centro estratégico.
  
- Conclusiones: combina más democracia con menos burocracia, siendo, por tanto, una estructura de moda; eficaz en cuanto a la innovación (una configuración extraordinaria); la eficacia se logra al precio de la ineficiencia; también hay problemas humanos de ambigüedad y peligro de transición inadecuada a otra configuración.<sup>114</sup>
  
- *Organización misionera*. Existe cuando una organización es dominada por su ideología, en donde sus miembros son estimulados a

---

<sup>114</sup>Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*. Op. Cit.

mantenerse unidos y, por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos, así como una reducción de las diversas formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones. Lo que mantiene a la organización misionera unida, es la estandarización de las normas, que sus miembros compartan los mismos valores y creencias. La clave para asegurar estos es su socialización, efectuada mediante el diseño de parámetros de adoctrinamiento. Una vez que el nuevo miembro ha sido adoctrinado dentro de la organización se le puede otorgar un grado considerable de libertad para tomar decisiones. Como resultado, cuenta con poca tecnoestructura. De igual manera, tampoco depende de capacitación profesional externa, ya que ello forzaría a la organización a ceder cierto control a las agencias externas. Así, pues, esta organización termina siendo una masa amorfa de miembros, con poca especialización en cuanto al trabajo, diferenciación en cuanto a las partes y división en cuanto al status. Estas organizaciones tienden a no ser muy jóvenes ya que toma tiempo, al igual que una ideología, para que una serie de creencias sean institucionalizadas. Tampoco llegan a ser muy grandes, aunque algunas tienden a generar otros enclaves bajo la forma de unidades relativamente independientes que comparten la misma ideología. Por tanto, los sistemas técnicos de este tipo de organizaciones tienden a ser los más sencillos, por lo general no cuentan con ninguno, como en las órdenes religiosas o en las granjas cooperativas primitivas.<sup>115</sup> Las características, pues, que presentan son:

Misión clara, centrada, inspiradora y distintiva; coordinación por medio de la normalización de reglas “cooperación”, reforzada por la selección, socialización y adoctrinamiento de los miembros; pequeñas unidades “enclaves”, organizadas débilmente y fuertemente descentralizadas pero con controles normativos potentes; formas:

---

<sup>115</sup>Mintzberg, H. (1997) : *El proceso estratégico*. Op. Cit.

reformadora, conversora y claustral; amenazas de aislamiento por una parte, asimilación por otra.<sup>116</sup>

- *Organización política.* Existe una fuerte desunión entre sus partes. Pueden poseer distintas formas. Algunas son temporales, reflejando transiciones difíciles en cuanto a la estrategia o la estructura que evoquen conflictos. Otras son más permanentes, tal vez porque la organización debe enfrentar fuerzas competitivas internas, tal vez debido a una raíz política que se ha introducido pero que la organización está lo suficientemente atrincherada como para permitirlo.<sup>117</sup> Sus características son:

Ausencia de ideas convencionales de coordinación concentrada y de influencia, sustituidas por el juego del poder informal; las dimensiones del conflicto -moderado/intenso, confinado/extendido, así como duradero/breve- se combinan dando cuatro formas: confrontación, alianza inestable, organización politizada, arena política completa; se puede deducir el desarrollo de las formas a través de un ciclo de vida que consta de impulso, desarrollo, resolución del conflicto; la política y las organizaciones políticas desempeñan una serie de papeles funcionales en las organizaciones, especialmente para ayudar a efectuar los cambios necesarios bloqueados por los sistemas legítimos de influencia.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup>Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección.* Op. Cit.

<sup>117</sup>Mintzberg, H. (1997): *El proceso estratégico.* Op. Cit.

<sup>118</sup>Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección.* Op. Cit.

### 4.3. *La cultura empresarial*

#### 4.3.1. *Introducción*

La cultura es, según la define Edgar H. Schein, “un conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, por consiguiente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo más correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas”<sup>119</sup>.

La cultura consiste esencialmente en un conjunto de creencias, por tanto es interesante establecer la distinción entre idea y creencia para poder entender claramente este concepto. Según Ortega y Gasset, cuando intentamos determinar cuáles son las ideas de un hombre o de una época solemos confundir dos cosas radicalmente distintas: sus creencias y sus ocurrencias o pensamientos. En rigor, sólo estas últimas deben llamarse ideas. Las creencias constituyen la base de nuestra vida y toda nuestra conducta depende de nuestro sistema de creencias auténticas.

La cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. La cultura en tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal y, por consiguiente, algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Bajo el punto de vista de C. Pumpñin, la cultura empresarial se entiende como “un conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización de la

---

<sup>119</sup>Schein, E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza y Janés.

empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la misma". Deal dice que se puede entender como "el tipo y forma en que una empresa soluciona los problemas y acepta las situaciones".<sup>120</sup>

La cultura organizacional para A. Kaufmann es un conjunto de valores, a menudo dados por supuestos, que ayudan a que la gente en las organizaciones comprenda cuáles son las acciones que se consideran aceptables y cuáles inaceptables. La cultura organizativa se ha hecho básica en el lenguaje de los negocios, siendo hoy el tema de una de las áreas más importantes en el campo del comportamiento organizativo.

El concepto de cultura organizativa no posee un significado único en la actualidad, sino una diversidad que va desde definiciones amplias a otras más restringidas. Así se habla de un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización, un sistema de valores fuertemente compartido, la manera en que las cosas se hacen, un conjunto de símbolos, ceremoniales y mitos que comunican los valores y creencias subyacentes de una organización y de sus empleados y, por último, un conjunto dominante y coherente de valores compartidos vehiculizado por medios simbólicos tales como: historias, mitos, leyendas, slogans, anécdotas y relatos diversos.

#### *4.3.2. El proceso de creación de la cultura*

La mayoría de las empresas y organizaciones han nacido por iniciativa de una persona que ha tenido una idea básica y la ha llevado a la práctica. Estas personas se caracterizan por una determinada capacidad para intuir el futuro y para atraer y coordinar grupos de colaboradores que van a compartir esta idea.

---

<sup>120</sup>Pümpin, C. y García Echevarria, S. (1988): *Cultura empresarial* Madrid: Ed. Diaz de Santos.

La empresa creada supera una fase inicial para consolidarse, posteriormente, con la consecución de un determinado orden en su estructura. En este momento, se inicia la creación de una forma de ser de la empresa, una determinada filosofía, lo cual podemos definir como cultura de la organización. Los principios básicos configurados, característicos de la identidad organizacional, se manifiestan en formas de comportamiento, expresión, trato, indumentaria, etc., de tal manera, que el conjunto de creencias básicas y de manifestaciones externas constituyen la cultura organizacional o cultura empresarial.

Vivimos en una época en la que ha ganado importancia el libre mercado, lo cual, significa que la competencia entre las empresas se incrementa. En tales condiciones, tiene una importancia decisiva la capacidad competitiva de una empresa, estando ésta determinada por dos factores básicos:

1. Por la definición y desarrollo de una estrategia clara en la que se definan cuáles son aquellas capacidades más competitivas frente a las de la competencia. Esto lo podemos sintetizar en la definición de las Posiciones Estratégicas de Resultados (PER).
2. Mediante una elaboración consecuente de un marco para la implementación de una estrategia. Aquí es donde juega un papel decisivo la cultura empresarial. La competencia de las capacidades superiores en sentido del PER solamente pueden ser desarrolladas cuando se crean y se viven dentro de un sistema de normas culturales adecuadas. Si la posición estratégica de resultados tiene que construirse dentro del ámbito de asesoramiento en el que la relación con el cliente sea muy favorable y superior a la media; cuando se ofrezcan servicios y capacidades de prestaciones frente al cliente caracterizadas por una mayor estimación de éste; cuando más

acentuada es la cultura, tanto mayor es la posibilidad de alcanzar las ventajas competitivas.<sup>121</sup>

#### 4.3.3. Conocimiento y estructura de la cultura

El conocimiento de la cultura se puede entender analizando cuatro categorías que nos permiten su conceptualización:

1. *Creencias y valores predominantes en el grupo.* Todo grupo tiende a generar unas creencias, valores y normas de tipo colectivo que no siempre figuran explicitados. Es lo que se podría denominar la cultura informal y que han definido perfectamente algunos autores.
2. *Mitos e historias.* Aspectos que pertenecen al mundo irreal, partiendo, normalmente, de unos hechos reales que se han producido en la empresa y que son, hasta cierto punto magnificados.
3. *Ritos de la colectividad.* Actos que se repiten con cierta frecuencia y que refuerzan los sentimientos de pertenencia a un grupo o institución. También se pueden hacer extensivos a técnicas de gestión practicadas en las empresas como modas que al cabo de cierto tiempo caen en desuso.
4. *Tabúes.* Hace referencia a aquellos temas que nunca son motivo de conversación o discusión en la empresa debido a la imagen que se tiene en ella. Acostumbran a ser acontecimientos catastróficos que han afectado a la empresa o a sus directivos.

El proceso de implementación de la cultura a través de las fases del *management* empresarial pasa por tres fases: diagnóstico, enjuiciamiento y configuración.

---

<sup>121</sup>Pümpin, C. y García Echevarria, S. (1988): *Cultura empresarial*. Op. Cit.

- En el diagnóstico se trata de definir, basándose en los instrumentos de diagnóstico elegidos, un conjunto de enunciados que reflejan los síntomas culturales y visualizarlos con ayuda de medios auxiliares apropiados.
  
- Al enjuiciar la cultura empresarial se trata de valorar la imagen expuesta de la cultura con ayuda de criterios de selección. No se trata aquí de hacer una mera armonización de la cultura actual en base a la idea de la cultura ideal. El criterio de enjuiciamiento fundamental, desde la perspectiva de la empresa, es la compatibilidad de la cultura de la empresa con las exigencias de la estrategia empresarial. Si coinciden las características de la cultura empresarial con las exigencias estratégicas, se dan por cumplidas las condiciones para la implementación de una estrategia eficiente y para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa.
  
- Con la configuración de la cultura empresarial se trata la congruencia entre la cultura empresarial y la estrategia. Se presenta un ciclo especialmente desarrollado para la configuración, que en casos concretos se puede adaptar a las situaciones individuales.<sup>122</sup>

#### 4.3.4. Modelos teóricos de análisis

No existe un marco teórico único para describir la cultura organizativa sino más bien una diversidad de ellos que vamos a tratar de resumir a continuación.

- *Modelo AGIL de Parsons.* El modelo *AGIL* se desarrolló para especificar ciertas funciones de cualquier sistema social. Estas

---

<sup>122</sup>Pümpin, C. y García Echevarria, S. (1988): *Cultura empresarial*. Op. Cit.

funciones se refieren a la Adaptación, el logro de Metas, la Integración y la Legitimidad. Un sistema social, para sobrevivir y prosperar, debe ser capaz de adaptarse, lograr sus metas, integrar sus partes y ser considerado legítimo por la gente externa de la organización.

Los términos adaptación y logro de metas son relativamente claros. Para adaptarse de una manera exitosa, un sistema social ha de ser consciente de su entorno, comprender los cambios del mismo y realizar los ajustes necesarios.

Los conceptos de integración y legitimidad son algo más complejos. La integración se refiere a la necesidad de todo sistema social de mantener unidas las distintas partes que lo configuran. Las partes de un sistema social se deben poner en contacto unas con otras, las interdependencias se deben comprender y organizar así como resolver la necesidad de una acción coordinada. La legitimidad se refiere a la necesidad de que todo sistema social posea el derecho de sobrevivir a través de los elementos de su entorno. Se dice que un sistema social es legítimo cuando la sociedad en su conjunto considera apropiado que el sistema continúe funcionando.<sup>123</sup>

- *El modelo de Ouchi.* En contraste con el modelo anterior se han intentado desarrollar modelos para analizar sistemas culturales de grupos específicos de organizaciones. Uno de los primeros investigadores en analizar grupos específicos ha sido G. Ouchi. Este analizó las culturas organizativas de tres grupos de empresas, a las que diferenció como: empresas típicamente americanas, empresas típicamente japonesas y empresas americanas tipo Z. En su análisis intenta explicar el éxito de las empresas occidentales que presentan semejanzas y analogías con la forma de actuación de empresas japonesas.

---

<sup>123</sup>Parsons, T. (1951): *The social system*. Nueva York: Free Press.

A través de su análisis Ouchi desarrolló un listado de siete puntos a través de los cuáles se pueden comparar estos tres tipos de empresas. Sostenía que las culturas de las empresas típicamente japonesas y americanas del tipo Z, se diferencian considerablemente de las empresas típicamente americanas y que estas diferencias explican en parte el éxito de muchas empresas japonesas y muchas empresas americanas tipo Z. Las siete dimensiones se explican en el cuadro siguiente:

Empresas típicamente Japonesas	Empresas americanas tipo Z (similares a las japonesas)	Empresas típicamente americanas
Compromisos con empleados: empleo de por vida	Compromisos con empleados: empleo a largo plazo	Compromisos con empleados: empleo a corto plazo
Evaluación: lenta y cualitativa	Evaluación: lenta y cualitativa	Evaluación: rápida y cuantitativa
Carreras: muy amplia	Carreras: moderadamente amplia	Carreras: limitadas
Control: implícito e informal	Control: implícito e informal	Control: explícito y formal
Proceso de toma de decisiones: grupal y consensuado	Proceso de toma de decisiones: grupal consensuado	Proceso de toma de decisiones: individual
Responsabilidad: grupal	Responsabilidad: individual	Responsabilidad: individual
Preocupación por la gente: holística	Preocupación por la gente: holística	Preocupación por la gente: limitada

Fig. 4. 2. Comparaciones de cultura de empresas. Fuente: Elaboración propia.

Esta estructuración hace que las empresas tipo Z se asemejen más al concepto de clan, con mayor cohesión e identificación de las personas con la empresa.<sup>124</sup>

- *El modelo de Peters y Waterman.* Estos autores acentúan más que Ouchi la relación existente entre la cultura organizativa y el desempeño. Tomaron como muestra un grupo de empresas americanas exitosas y trataron de describir las prácticas empresariales de las mismas para explicar por qué triunfaron. Su análisis se centró fundamentalmente en los valores

<sup>124</sup>Ouchi, W. G. (1981): *Theory Z*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

culturales que les llevaron al éxito. Estos valores o atributos de una organización excelente se enumeran a continuación:

- Propensión a la acción.
- Cercanía con el cliente.
- Estímulo de la autonomía y de la actitud empresarial.
- Estimular la productividad a través de la gente.
- Apoyarse en el conocimiento de la empresa.
- Limitarse a las tareas que conocen bien.
- Ser simultáneamente rígida y flexible.

Básicamente, los trabajos de Peters y Waterman demuestran dos hechos significativos. En primer lugar, que las culturas organizativas de las distintas empresas difieren entre sí y, en segundo término, que las mismas pueden influir notablemente en el desempeño de la empresa.<sup>125</sup>

- *El modelo Deal y Kennedy.* Según estos autores la clasificación de las culturas se basa en la conjunción de dos criterios: el nivel de riesgo ante el entorno y la rapidez con que se conocen los resultados de una acción. Basándose en estos dos criterios se pueden establecer cuatro tipos de culturas:

1. *Cultura fuerte o macho.* El riesgo en este caso se valora como muy elevado y los resultados de la acción se conocen de una forma muy rápida. Favorece la postura individualista ante el riesgo y presenta grandes ventajas de agilidad y flexibilidad, aunque con inconvenientes del alto grado de improvisación que supone y la cultura débil y poco estable que genera.

---

<sup>125</sup>Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982): *In search of excellence*. Nueva York: Ed. Harper & Row.

2. *Cultura de jugador o apuesta y gana.* Se produce en entornos de alto riesgo, transmitiéndose los resultados de las acciones de forma muy lenta. Se ve siempre favorecida por acciones de carácter metódico y planificado y como principal inconveniente presenta su vulnerabilidad a los entornos cambiantes.

3. *Cultura de trabajo duro y juego duro.* Se sitúa en el marco de alto riesgo y rápida respuesta. Se valora el trabajo y el espíritu de equipo. Su principal ventaja es el estímulo del trabajo constante y perfectamente conjuntado pero como inconveniente sería la falta de potenciación de la calidad contra la cantidad como aspecto dominante.

4. *Cultura de proceso.* Se sitúa en entornos de bajo riesgo y respuesta lenta, siendo característico de las administraciones públicas y grandes estructuras mastodónticas, principalmente, favoreciendo comportamientos ordenados.

Estos tipos de cultura pueden representarse como muestra la siguiente figura:

	ENTORNO (RIESGO)	CONOCIMIENTO RESULTADOS ACCIONES
Fuerte o macho	Muy alto	Muy rápido
Jugador o apuesta y gana	Alto	Muy lento
Trabajo y juego duro	Alto	Rápido
Proceso	Bajo	Lento

Fig. 4.3. Modelos teóricos de análisis de la cultura. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, podemos señalar que existen tres modalidades de gestionar la cultura organizativa en una empresa, que se pueden resumir en lo siguiente:

- Utilizar la cultura existente.
- Enseñar la cultura que se desea, que es lo mismo que la socialización profesional.
- Cambiar la cultura existente.

En síntesis, la gestión de la cultura organizativa, requiere la consideración de tres aspectos. En primer lugar, se ha de considerar la cultura existente en la organización y utilizar este material para que los miembros de la empresa puedan llegar a comprender cuáles son los valores subyacentes. En segundo término, se requiere una adecuada socialización profesional en los valores de la organización, ya sea a través de un proceso de aprendizaje formal o a través de la observación de la actuación de los altos directivos. En tercer lugar, los directivos de la organización pueden cambiar la cultura organizativa a través del manejo de los símbolos y de lidiar con las resistencias al cambio que puede traer aparejado el intento de innovación, así como confiar en los beneficios que acarreará la permanencia de la nueva cultura organizativa una vez se haya concluido el proceso de cambio.<sup>126</sup>

#### 4.3.5. Tipos de ideologías organizativas

Harrison ha descrito una tipología de ideologías organizativas que resulta notablemente útil para identificar y para catalogar la cultura de una organización. Estas ideologías no se encuentran en forma pura, pero la mayoría de las organizaciones tienden a centrarse en una o en otra de ellas. Se distinguen así cuatro ideologías básicas:

1. *Orientada por el poder.* Este tipo de organización tiende a dominar su entorno y a eliminar la oposición. Dentro de ella, los que disponen de

---

<sup>126</sup>Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1982): *Corporate Cultures*. Reading. Mass.: Addison-Wesley.

más poder se esfuerzan por mantener un control absoluto sobre sus subordinados. En muchos casos se adopta una forma suave: el guante de seda del paternalismo de muchas empresas familiares.

2. *Orientada por la función "role"*. En este tipo de organizaciones hay una preocupación por la realidad y por la legalidad, entendida ésta en sentido amplio. Ponen mucho acento en la jerarquía, en el *status* y en los procedimientos. Se valora más la respuesta correcta que la efectiva. Este sistema de adaptación al cambio es lento. Encontramos este tipo de organización en grandes bancos, en compañías de seguros y en empresas de servicios públicos.
3. *Orientada por la tarea*. En este tipo de organización, lo que más se valora es el logro de los objetivos. La autoridad se asienta sobre la competencia profesional. La estructura se adapta a las exigencias de la tarea. Se exalta la colaboración y el trabajo en equipo.
4. *Orientado por las personas*. Esta clase de organización tiene como fin primario servir las necesidades de sus miembros. La autoridad jerárquica ocupa un lugar secundario. Prima la ejemplaridad y el espíritu de servicio hacia los demás. Se busca consejo en la toma de decisiones. Este tipo de orientación se encuentra en algunos pequeños gabinetes profesionales.

Para otros autores la cultura es el producto de un proceso de importación desde el entorno social de la organización y de construcción desde dentro, es lo que se denomina la cultura corporativa. En ella destacan como elementos constitutivos los valores, las normas, los símbolos y los ritos, así como los procedimientos consagrados y legitimados por la experiencia, tanto como la biografía corporativa para tomar decisiones, resolver conflictos, facilitar la comunicación, entre otros aspectos.

Desde esta concepción más integral de la cultura organizacional se han construido distintas tipologías, entre ellas la de Handy que citamos a continuación:

- *El modelo del poder.* El núcleo de este modelo es la centralización del poder, que se irradia hacia la periferia organizativa en forma de tela de araña. El miembro trabaja anticipándose a los deseos y decisiones del jefe, la burocracia y las reglas son éstas. Las decisiones tienen siempre un matiz político, es decir, son tomadas por equilibrio de influencias más que sobre bases lógicas o por su propio contenido y valor. El éxito individual depende de la orientación al poder, del talante propio, de la capacidad para aceptar riesgos y de la infravaloración de la seguridad psicológica individual.

Es una cultura aconsejable en entornos amenazadores, pese a que tiene tantas oportunidades de triunfar como de fracasar. Ha caracterizado a grandes empresas del siglo XIX, aunque las empresas actualmente que se mueven en un entorno de capitalismo muy competitivo suelen también adoptar el modelo.

- *Cultura de rol o de las normas de la burocracia.* Este tipo descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Sus operaciones y procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los individuos son seleccionados por el satisfactorio desempeño de sus roles a cuya descripción responden adecuadamente. Suscita lealtad y resistencia al cambio. La eficacia de este modelo depende de la racionalidad en la asignación de tareas y responsabilidades. Es una cultura bien adaptada a entornos estables.

- *Cultura de las tareas y de los resultados.* En este modelo la meta es la tarea realizada, los medios fundamentales son: reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles seguir su camino; la influencia reside en los expertos más que en la posición o en el poder personal.

Se trata de una cultura de equipo y de proyecto que tiende a borrar las diferentes individualidades de *status* y de estilo. Los individuos poseen gran control sobre su trabajo y la evaluación se realiza por los resultados, pero el control global plantea notables dificultades y se ejerce desde la dirección mediante la asignación de proyectos, recursos y miembros al equipo encargado. Es cultura adecuada a entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

- *Cultura de la persona.* Poco frecuente en las organizaciones aunque, y de forma creciente, perceptible en muchos individuos que se orientan en su trabajo a su propia autorrealización y satisfacción. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, es que la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ésta sus propias metas y dejar la empresa cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación. Se puede encontrar en ciertos despachos de abogados y arquitectos y en equipos de consultoría.

Una tipología de la cultura desde una perspectiva diferente, la de la identificación personal, permite estudiar un problema peculiar de la organización, en especial en las grandes organizaciones y de las empresas multinacionales: el conflicto cultural o conflicto de culturas en el seno de la organización. Su elaboración se debe a R. Sainsalieu, quien distingue cuatro tipos de cultura desde el punto de vista de las relaciones interpersonales:

- *La cultura de fusión.* Caracterizada por valores de unidad y camaradería, es típica de los obreros especializados. El modelo fusional está esencialmente fundado sobre una fuerte identificación, muy afectiva, con los iguales.
- *La cultura de negociación y de la diferencia.* Está caracterizada por valores de independencia, de autonomía, de dominio sobre sí mismo concerniente al funcionamiento del grupo de iguales. Este tipo de cultura está fundado por una parte en la diferencia debida al dominio de las fuentes de incertidumbre y por otra, en la identificación con el grupo de iguales que desempeñan un tipo similar de tareas en la organización. Afecta sobre todo a trabajadores especializados, ciertos técnicos, cuadros que realmente encuadran a los demás trabajadores, etc.
- *La cultura de la exclusión y de las afinidades selectivas.* Está marcada por el rechazo del grupo de iguales, por la valoración de relaciones poco frecuentes pero muy intensas y personalizadas y por la notable adhesión al espíritu de la empresa y a los jefes. Abunda entre los trabajadores la situación de movilidad socio-profesional y de promoción interna.
- *La cultura del retraimiento.* Modelo cultural que descuida las relaciones con los iguales y valora solamente los aspectos económicos y de *status* de la pertenencia a la organización. Es más frecuente entre los empleados, los obreros agrícolas y los técnicos cuando ven bloqueada su carrera personal en la organización.<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup>Pümpin, C. y García Echevarria, S. (1988): *Cultura Empresarial*. Op. Cit.

#### 4.4. El liderazgo

##### 4.4.1. Introducción

El análisis dinámico de la cultura empresarial evidencia que el liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además, son los líderes los que implantan y vigorizan la cultura. Cuando la cultura se vuelve disfuncional, se precisa del liderazgo para que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. Esas transformaciones equivalen a una destrucción consciente y deliberada de los elementos culturales, siendo este aspecto de la dinámica cultural el que hace que el liderazgo sea importante y difícil de definir. En efecto, la interminable discusión acerca de lo que es y no es el liderazgo, podría simplificarse si reconociéramos que la función única y esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura.<sup>128</sup>

##### 4.4.2. Concepto de liderazgo y funciones del líder

Existen muchas definiciones de liderazgo, entre ellas, destacaremos la siguiente: “es una forma especial de poder, puesto que involucra la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Se distingue el liderazgo del concepto de poder en que entraña influencia, es decir, cambio de preferencias, mientras que el poder implica sólo que las preferencias de los subordinados quedan pendientes”.<sup>129</sup>

---

<sup>128</sup>Schein, E. H. (1988): Op. Cit.

<sup>129</sup>Etzioni, A. (1965): *Dual Leadership in complex organisations*. American Sociological review, 30.

No obstante, entenderemos por liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es una cuestión de valores, por lo que se trata de un liderazgo moral que requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

En cuanto a las funciones del líder, los investigadores, que las exploraron, llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones

relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sienten apreciadas por el grupo. La persona que puede desempeñar bien los dos roles, sería un líder especialmente efectivo. Sin embargo, en la práctica, el líder quizá sólo tenga la habilidad, el temperamento o el tiempo para desempeñar un rol. Esto no significa que el grupo está sentenciado a muerte. Algunos estudios han arrojado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido: una persona se encarga de la función de las tareas, y otro miembro se encarga de la función social.<sup>130</sup>

Por otra parte, el liderazgo ocurre en todos los niveles de las organizaciones. Esto ha creado un problema mayor para los estudios de liderazgo. El problema es que la mayoría de los estudios de liderazgo se han ocupado del liderazgo a nivel inferior, cuando es fundamental recordar que lo que pudiera contribuir al liderazgo en un nivel, puede ser por completo inapropiado en otro nivel. El liderazgo en el nivel superior en la organización tiene el mayor impacto sobre la misma, pero comprende comportamientos y acciones muy diferentes de los que tienen los líderes en el nivel inferior.<sup>131</sup>

#### 4.4.3. Estilos de liderazgo

Las dos funciones del líder (la relativa a las tareas y la de mantener el grupo), se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones

---

<sup>130</sup> Stoner, J.A.F., Freeman, R. E. y Gilbert, Jr., D. R. (1996): Op. Cit.

<sup>131</sup> Hall, R. H. (1996): *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México: Ed. Prentice Hall.

amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican, cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.<sup>132</sup>

En definitiva, el líder de mantener el grupo (apoyador) se caracteriza por estar orientado al empleado, tener un comportamiento democrático, utilizar la supervisión general, y tener consideración de sus subordinados. En cambio el líder relativo a las tareas (autoritario) es más probable que descansa sobre el poder de su puesto y esté más centrado hacia las sanciones. Por lo que el liderazgo de mantener el grupo (apoyador) presenta una serie de ventajas frente al de las tareas (autoritario):

- Existe menos tensión y más cooperación dentro del grupo.
- La rotación de personal y el porcentaje de quejas son menores.
- Al mismo líder se le ve como más deseable.
- Con frecuencia hay mayor productividad.

Por tanto es más efectivo el liderazgo apoyador cuando:

- Las decisiones no tienen una naturaleza rutinaria.
- La información requerida para la toma de decisiones efectiva no puede estandarizarse o centralizarse.
- No es necesario que las decisiones tengan que tomarse con rapidez, permitiendo tiempo para involucrar a los subordinados en un proceso participativo de toma de decisiones.
- Cuando los subordinados sienten fuerte necesidad de independencia.
- Cuando los subordinados consideran que su participación en la toma de decisiones es legítima.

---

<sup>132</sup>Stoner, J. A.F., Freeman, R. E. y Gilebert Jr., D.R (1996): Op. Cit.

- Cuando los subordinados se conciben a sí mismos como capaces de contribuir al proceso de toma de decisiones.
- Cuando los subordinados tienen confianza en su habilidad para trabajar sin la confirmación de una supervisión estricta.<sup>133</sup>

#### 4.4.4 Teorías sobre el liderazgo

Los estilos de liderazgo que hemos estudiado en el apartado anterior sería una teoría o modelo de liderazgo, pero existen muchos otros, como los que veremos a continuación:

- *Teoría situacional del liderazgo* de Hersey y Blanchard (1978). Esta teoría se centra en los seguidores, más que en los líderes. La teoría fue postulada en 1969 como “La teoría del ciclo de vida del liderazgo”, pero fue cambiada más tarde por la teoría situacional. Se basa directamente en la premisa de que el liderazgo debe estar supeditado a la madurez de sus seguidores (el grado de responsabilidad que los seguidores toman en sus propias acciones a través de la psicología y conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo). Este modelo trata cuatro estilos de liderazgo específicos:
  - *Hablar*: El control está en el líder y éste dicta qué, cuándo, dónde y cómo llevar a cabo sus tareas de trabajo (alta orientación en las tareas y baja interacción de las personas).
  - *Vender*: La provisión tanto de un comportamiento tipo directivo, como de apoyo a las personas para llevar a cabo sus tareas de trabajo (alta orientación a las personas y alta interacción de la gente).

---

<sup>133</sup>Hall, R. H. (1996): Op. Cit.

- *Participar*: Se comparte la toma de decisiones y la información relacionada con el trabajo, el líder facilita y conduce, en lugar de dirigir (baja orientación de las tareas y alta interacción de las personas).
- *Delegar*: Los subordinados no requieren la dirección y el apoyo del líder (baja orientación a las tareas y baja interacción de las personas).
- *Teoría Camino-Objetivo* desarrollada por House (1971). Considera que el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados cuando éstos perciben una satisfacción inmediata o directa.

Esta teoría identifica los siguientes estilos de liderazgo:

- *Directivo*: proporciona dirección a los subordinados como qué se requiere, cuándo y por quién, hacia qué estándares de respuesta y los requisitos requeridos como consecuencia. Generalmente esto se aplica mejor a empleados inexpertos, en el sentido de ganar la experiencia referida a la tarea en mano.
- *De apoyo*: proporciona una preocupación por las necesidades y el bienestar de los subordinados a través de la construcción de una relación positiva. El líder considera las bases psicológicas de las necesidades de los empleados y elabora una actitud positiva en los empleados de acuerdo con la importancia del cumplimiento de la tarea.
- *Participativo*: proporciona un entorno en el cual los subordinados se ven como aliados en la gestión de un grupo animándoles y consultándoles antes de tomar decisiones.
- *Orientado al logro*: proporciona resultados exigentes tanto de los objetivos como del proceso usado para lograr esos objetivos. El líder indica y desarrolla una mayor confianza en las capacidades de los empleados para cumplir las tareas establecidas.

- *El modelo de contingencia de Fiedler (1967)*. Indica que el rendimiento del grupo depende de en qué medida la situación da el control al líder y el estilo de liderazgo ofrecido. Fiedler desarrolla un instrumento, llamado la escala del trabajador menos preferido, que mide si un individuo está orientado hacia las tareas o hacia las personas. La escala se compone de 18 adjetivos bipolares, como sigue:

agradable \_\_\_\_\_desagradable.

Los problemas en la interpretación de la escala y el significado asociado de las etiquetas están bien documentados. Sin embargo, posteriormente una interpretación indica que este método mide poco la jerarquía de la motivación, donde el objetivo está en la tarea más que en la relación entre los trabajadores. Fiedler asume que el estilo de liderazgo preferido por un individuo es fijo y no puede cambiarse y, por tanto, no depende de la situación. Como consecuencia, determinar su estilo preferido significa determinar cómo quieren ser tratados los líderes. De acuerdo con Fiedler, hay dos maneras de mejorar la eficacia del líder: la primera, adecuar el líder a la situación; y la segunda, cambiar la situación para adecuarla al líder. Estructuralmente, la segunda opción es más fácil de obtener que la primera, sin embargo ambas son difíciles de evaluar y aplicar.

- *Teoría de los recursos cognitivos* de Fiedler (1986). Realmente es una extensión del trabajo de Fiedler, que considera los recursos cognitivos, la capacidad intelectual, las competencias en las tareas y otros aspectos técnicos.
- *Liderazgo transaccional y transformacional*. La distinción entre el liderazgo transaccional (motivar a los subordinados hacia los niveles de rendimiento esperados) y el liderazgo transformacional (motivar a los subordinados más allá de lo esperado) fue propuesta inicialmente

por Burns (1978). El liderazgo transaccional está íntimamente relacionado con la teoría del camino-objetivo desarrollada anteriormente. En esta teoría las transacciones se ven como la clave de la actuación. Por otra parte, el liderazgo transformacional trata de inspirar a los subordinados para sobresalir en su actuación, asumir riesgos, innovar y lograr más de lo que se puede esperar: sólo puede darse con eficacia después de que se cree una base eficiente a través del liderazgo transaccional.

- *Modelo de Vroom y Yago de Yetton (1988)*. Este ha sido desarrollado y utilizado como base para un estilo de liderazgo normativo (indicando lo que se debería hacer, más que lo que se ha hecho). El modelo trata de guiar a los líderes a usar eficazmente los procesos de liderazgo de dirección correctos según sean las circunstancias percibidas que afrontan el líder y el grupo. El modelo utiliza tres estilos diferentes de gestión que reflejan las necesidades de la situación (grupo, individuo y tarea). Vroom y Yetton han tomado esos tres estilos básicos y los han descompuesto en cinco estilos:

- *Autocrático*: que tiene dos variaciones:

- El líder toma decisiones para el grupo, usando la información disponible.

- El líder pide información a los subordinados. La información se usa para solucionar un problema determinado por el líder y los subordinados no toman parte en la evaluación de las estrategias alternativas que se podrían implantar. El líder toma la decisión.

- *Consultivo*: que tiene dos variaciones:

- El líder establece la definición del problema y comparte las ideas con los subordinados individualmente. El líder toma la decisión, la cual podría no reflejar la información proporcionada por el subordinado.

- El líder establece la definición del problema y comparte las ideas con los subordinados del grupo. El líder toma la decisión, la cual podría o no reflejar la información proporcionada por el subordinado.

- *Grupo*: que tiene una variación:

- El líder establece la definición del problema y comparte las ideas con los subordinados de un grupo. El grupo elabora las soluciones alternativas al problema y los logros que se obtienen con un acuerdo consensuado. El papel del líder es facilitar las cosas, más que gestionar. El grupo toma la decisión, en la cual están comprometidos tanto el líder como el grupo.<sup>134</sup>

#### 4.4.5. Las cuatro competencias del liderazgo

Después de varios años de observación y conversaciones, Bennis (1995) detectó cuatro competencias evidentes en cierta medida en todos y cada uno de los miembros del grupo de líderes analizados:

- *Gestión de la atención*. Una de las características más evidentes de estos líderes es su capacidad de atraer a los demás hacia ellos, porque tienen una visión, un sueño, un conjunto de intenciones, unos planes, un marco de referencia. Transmiten un interés extraordinario

---

<sup>134</sup>James, P. (1997): *La gestión de la calidad total*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

por el trabajo de sus colaboradores, lo que atrae a la gente hacia ellos. Uno de estos líderes se describió como alguien con quien la gente quería agruparse; los enrolaba en su visión. De modo que la primera competencia del liderazgo es la gestión de la atención mediante un conjunto de intenciones o una visión, no en un sentido místico o religioso, sino en el sentido del resultado, la meta o la orientación.

- *Gestión del significado.* Para hacer sus sueños visibles a los demás y para poner a la gente de su parte, los líderes deben comunicar su visión. La comunicación y el poner a la gente de su parte van unidos. Los líderes hacen que sus ideas sean tangibles y reales para los demás, a fin que las puedan respaldar. Dejando a un lado lo maravillosa que sea su visión, el líder eficaz debe utilizar una metáfora, una palabra o un modelo para dejar clara su visión a los demás. La meta del líder no es la mera explicación o aclaración, sino la creación de un significado. Los líderes eficientes pueden comunicar ideas a través de varios estratos de la organización, a lo largo de grandes distancias, incluso mediante las señales contradictorias de grupos de interés especial y sus oponentes. Leemos y escuchamos tantas cosas sobre la información que solemos pasar por alto la importancia del significado. Realmente, cuanto más bombardeada está una sociedad o una organización, cuantos más hechos e imágenes se le muestran, mayor es su sed de significado. Los líderes integran los hechos, conceptos y anécdotas para que tengan significado para el público. No todos los líderes del grupo son maestros de la palabra. Consiguen que la gente comprenda y respalde sus metas de muy variadas formas. La capacidad de gestionar la atención y el significado depende de la persona. No es suficiente utilizar la palabra de moda o una técnica sibilina, o contratar a un técnico de relaciones públicas para que escriba las alocuciones, sino que lo que es importante es saber comunicar y eso es verdaderamente la gestión del significado.

- *Gestión de la confianza.* La confianza es esencial para todas las organizaciones. El determinante principal de la confianza es la fiabilidad, lo que unos llaman constancia y, otros, fidelidad. Un estudio reciente mostró que la gente prefiere seguir a individuos en los que puede confiar, aunque en ocasiones estén en desacuerdo con sus puntos de vista, que a personas con las que están de acuerdo pero que cambian de opinión con frecuencia. De ahí la importancia de la constancia.
- *Gestión de sí mismo.* Se trata de conocer las capacidades propias y utilizarlas eficientemente. La gestión de sí mismo es crítica; sin ella los líderes y los directivos pueden hacer mucho más mal que bien. Al igual que los médicos incompetentes, los directivos incompetentes pueden hacer que la vida sea peor, que la gente esté más enferma y con menos vitalidad. Los líderes se conocen a sí mismos; conocen sus puntos fuertes y los cuidan. También tienen la capacidad de aceptar riesgos. Una directora general dijo en una ocasión que tenía un truco para el liderazgo: era la capacidad de cometer la mayor cantidad posible de errores en el menor tiempo posible y de este modo eliminarlos de su camino. Otro dijo que un error es simplemente otra forma de hacer las cosas. Estos líderes aprenden de algo que no salió bien y lo utilizan; no es un fracaso sino simplemente el siguiente paso.<sup>135</sup>

---

<sup>135</sup>Bennis, W. (1995): *Cambio y liderazgo*. Bilbao: Ed. Deusto.

#### 4.5. El poder y la ética

##### 4.5.1. El juego del poder y sus jugadores

Tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman.

Hirschman (1970) señala en un corto pero provocativo libro titulado *Salida, voz, lealtad*, que los participantes en cualquier sistema tienen básicamente tres opciones:

- Quedarse en el sistema y contribuir a éste en la forma esperada, actitud que Hirschman llama lealtad (popularmente, callar y obedecer).
- Marcharse, a lo cual Hirschman llama salida (tomar las de Villadiego).
- Quedarse y tratar de cambiar el sistema, a lo cual Hirschman se refiere como voz (mejor luchar que rendirse).

Si el participante escoge la opción “voz” se convierte en lo que nosotros llamamos un agente con influencia. Los que se van (como el cliente que decide no comprar más el producto) dejan de ser agentes con influencia, mientras que los que eligen la opción de “lealtad” en lugar de la “voz” ( el cliente que compra al precio fijado sin cuestionarlo) eligen no participar como agentes activos. Recurrir a la opción “voz” en lugar de marcharse, representa un intento de cambiar las prácticas, las políticas y los resultados de la organización. La opción voz se define como cualquier intento que se haga para promover algún cambio, en lugar de limitarse a huir, una conducta bastante objetable. La salida es algunas veces el último recurso cuando la opción voz no ha tenido éxito, y otras veces una forma de complementar la opción voz. La opción que da poder es la opción voz, que son los que deciden quedarse y luchar.

Lo que da poder a la voz es alguna fuente o base de poder, acompañada de una dedicación enérgica a habilidosos comportamientos políticos cuando sea necesario.

Las fuentes generales del poder son:

- El control de un recurso
- Una habilidad técnica
- Un cuerpo de conocimiento, que sean de gran importancia para la organización.
- Los derechos exclusivos o privilegios para imponer elecciones.
- Tener acceso a aquellos agentes que disfrutaban de alguna de las otras cuatro.

El agente con influencia no debe tan sólo disponer de algunas fuentes de poder, y dedicar sus energías a aprovecharlas, sino que a menudo debe hacerlo de manera inteligente, con habilidad política. Gran cantidad del poder informal, e incluso del formal, complementado con grandes esfuerzos, se ha quedado en nada debido a la ineptitud política para aprovecharlo. Los directivos, explotando a aquellos sobre los que tienen poder, a menudo han provocado la resistencia e incluso la rebelión de éstos. Tener habilidad política significa tener la habilidad de utilizar efectivamente las fuentes de poder de que se disponen, para convencer a aquellos a los que uno tiene acceso, para aprovechar al máximo los recursos, información y habilidad técnica propios en el proceso negociador, para ejercer el poder formal con sensibilidad hacia los sentimientos ajenos, para saber dónde concentrar las energías, para saber lo que es posible y lo que no, para organizar las alianzas necesarias.

Los jugadores del poder son los agentes con influencia. Estos agentes son:

- *Los agentes internos* son los empleados de la organización que optan por dar su opinión, los encargados de tomar decisiones y acciones de forma regular, son los que determinan el resultado final, y los que expresan los objetivos que perseguirá la organización.
- *Los agentes externos* son aquellos que no pertenecen a la plantilla de la organización pero que utilizan sus fuentes de influencia con el propósito de afectar el comportamiento de los empleados.

La coalición externa está formada por los agentes externos y la coalición interna está formada por los internos. Utilizamos el término coalición porque está formada por un grupo de personas que se reúnen para alcanzar alguna meta común, y tiene una connotación de alianzas y acuerdos, aunque nosotros las utilizaremos para referirnos a un grupo de personas que negocian entre ellas para determinar una cierta distribución del poder dentro de la organización. A medida que avancemos en dicho estudio, acercaremos más entre sí, los conceptos de coalición interna y externa, esto es debido a que, tanto en la coalición interna como en la externa, los distintos agentes con influencia se reúnen en el entorno de la organización o en el interior de ésta para ver satisfechas sus necesidades, es una coalición de intereses.

El juego del poder lo forman nueve grupos de posibles agentes de influencia: cuatro lo forman la coalición externa y cinco la interna.<sup>136</sup>

#### *4.5.1.1. Grupos externos de influencia: Tipos básicos de coalición*

La coalición externa de la organización la constituyen cuatro distintos grupos de agentes externos con influencia. Son:

---

<sup>136</sup>Mintzberg, H.(1992): *El poder en la organización*. Barcelona: Ed. Ariel.

- *Los propietarios* son aquellos agentes con influencia que poseen el título legal de propiedad de la organización. Los propietarios contribuyen de dos distintas formas a la organización. Primero, algunos de ellos típicamente crearon en un principio la organización, en algunos casos contratando al aparato directivo para que éste levantara la estructura. Habitualmente también son ellos los que proporcionaron el capital inicial para que la organización empezara a funcionar y, quizá aportaron fondos adicionales para mantener su viabilidad. Como compensación, los propietarios esperan un beneficio monetario, o quizá alguna capacidad para influir sobre las acciones específicas que toma la organización.

Podemos distinguir formalmente al menos cinco tipos distintos de propiedad:

- Propiedad personal
- “ institucional
- “ dispersa
- “ cooperativa
- No propietario legal

*La propiedad personal* por la cual una o unas pocas personas poseen personalmente la organización. En algunos casos los propietarios realmente dirigen sus propias organizaciones, y son llamados empresarios.

*La propiedad institucional* se produce cuando una organización es la propietaria de otra.

*La propiedad dispersa* se produce cuando muchas personas son propietarias conjuntamente de una organización.

*La propiedad cooperativa* se produce cuando otro grupo de agentes - los empleados, clientes o proveedores- son los propietarios de la organización.

*No propietario legal* se produce cuando ciertas organizaciones carecen de propietario legal como las Universidades públicas, instituciones de caridad y otras organizaciones por el estilo, que típicamente no tienen un propietario identificable.

Una cuestión fundamental en el estudio del poder en las organizaciones, especialmente en las grandes sociedades con muchos propietarios, es si es posible afirmar que los propietarios controlan la organización. La respuesta tradicional es afirmativa, legalmente. Pero incluso las prerrogativas legales deben dejar paso a las demandas de aquellos otros agentes que también tienen derechos sobre la organización. La legislación alemana, por ejemplo, garantiza a los empleados un número igual de asientos en el consejo de administración de las grandes sociedades que el que tienen los propietarios. Pero resulta más interesante la cuestión de quién ejerce de hecho el control: ¿pueden los propietarios realmente controlar por sí mismos las decisiones y acciones que toma la organización?. En el contexto de nuestra teoría, la respuesta depende no del título legal sino de la influencia que este título puede otorgar en el juego que estamos describiendo. En términos de nuestras dos dimensiones, podemos proponer la siguiente proposición: cuanto más cercanos están los propietarios a la actividad de la organización, y más concentrada está la propiedad, mayor es su poder en la coalición externa.

- *Los asociados* pueden ser además los propietarios fuera del sistema de poder de la organización. Los asociados, que se supone juegan un papel meramente económico, fuera del sistema de poder de la organización, pueden de hecho convertirse en agentes con influencia dentro de la coalición externa. En la relación de mercado pura, los asociados compran o venden cuando el precio y el producto les parecen bien, y se dirigen a otra parte en caso contrario. No levantan voz alguna, no intentan influenciar la organización. Este es un comportamiento típico de muchos asociados, especialmente cuando los mercados se aproximan a la competencia perfecta.

Pero precisamente como no todos los mercados son perfectamente competitivos, no todos los asociados carecen de interés en influenciar la organización. Una variedad de factores pueden ser la causa de que tengan un interés en modificar la actuación de la organización, tal es el caso de la concentración de empresas, que crea dependencias. Un proveedor o un cliente que controle el mercado tiene poder sobre la organización y por tanto puede obtener algunas ventajas. Jacobs cita dos condiciones necesarias para la existencia de una relación de dependencia: la esencialidad de los factores recibidos y la no disponibilidad de fuentes alternativas. Así las organizaciones muestran dependencia cuando los factores esenciales sólo los proporcionan unos pocos proveedores, como en el caso de una estación de servicio que debe comprar toda su gasolina a una misma compañía petrolífera. Por tanto, tenemos tres factores clave - esencialidad, sustituibilidad y concentración- que son la causa de las relaciones de dependencia o de poder entre los asociados y la organización.

Estas se pueden expresar mediante las siguientes proposiciones: cuanto más esenciales son los recursos de que provee la organización, mayor poder tiene este proveedor en la coalición externa, y además, cuanto más concentrados están los proveedores y clientes, mayor poder tienen en la coalición externa; y cuanto más dependientes son los proveedores y clientes de la organización, mayor esfuerzo realizan para ganarse un lugar en su coalición externa.

*Los proveedores* proporcionan a la organización los factores productivos, pidiendo a cambio, en las condiciones económicas tradicionales, sólo un pago en dinero. Pero cuando existe algún tipo de dependencia pueden pedir algún otro tipo de remuneración. Pueden tratar, por ejemplo, de asegurarse el mercado para sus productos e incluso animar a la organización para que compre más de lo que en realidad necesita. Los proveedores de los que depende la organización pueden incluso obtener de ésta toda una serie de consideraciones.

*Los clientes* compran los productos y servicios de la organización de acuerdo con el precio, el diseño, la calidad, las condiciones de entrega, etc. a cambio del pago de dinero. Pero la relación de dependencia, o de amistad puede complicar la cuestión considerablemente, por ejemplo, los clientes de monopolios tales como las empresas suministradoras de energía y las compañías telefónicas hacen todo lo que está en su mano para controlar el precio de estos servicios. Una característica interesante del sistema de objetivos de la organización es que de entre todos los agentes con influencia son los clientes los que más a menudo están dispuestos a considerar la misión de la organización como su objetivo primordial.

De hecho, es frecuente que los propietarios y directivos de una organización empresarial se concentren en objetivos tales como los beneficios y el crecimiento mostrando poco interés por la misión al cambiar los productos y servicios según su conveniencia, mientras que los clientes luchan dentro de la coalición externa para preservar la misión. Cuando las compañías ferroviarias propusieron cerrar los servicios de pasajeros que no resultaban rentables, fueron los clientes quienes intentaron impedirlo.

*Los socios* se incorporan a la organización en un compromiso de cooperación, como cuando una cadena de televisión y una compañía electrónica forman un equipo para desarrollar una nueva tecnología de radiodifusión. Esto les proporciona una relación muy estrecha con la organización, lo cual les puede dar un papel en la coalición externa.

*Los competidores* a menudo son afectados por las acciones de la organización, lo cual en cierto sentido los hace dependientes de ésta, y por tanto les lleva a intentar entrar en su coalición externa. La relación de amistad es también aquí un factor importante: los competidores comparten unos mismos mercados, a menudo por un largo período de tiempo. Se conocen los unos a los otros. Aprenden a convivir, en otras palabras, a desarrollar acuerdos cooperativos que beneficien a ambas partes. Naturalmente esto modera sus entusiasmos y no compiten a muerte. Una forma extrema de cooperación entre competidores es el *cártel*, un acuerdo –en, unos países, legal y en otros, ilegal- para fijar precios y repartirse el mercado.

Un agente con influencia crítica en la coalición externa puede ser la institución financiera que aporta capital a la organización. Las empresas pequeñas en particular andan a menudo escasas de liquidez y por tanto son muy dependientes respecto de sus bancos en este sentido. Además, la relación con los banqueros es muchas veces de amistad, mantenida de forma personal y día tras día. La capacidad de un banquero prudente de retirar un crédito es a menudo suficiente como para influenciar la propensión del empresario a tomar riesgos.

- *Las asociaciones de empleados.* Los empleados, que normalmente constituyen la mayoría de los agentes internos con influencia, a menudo deciden ejercer su influencia desde fuera de la organización y, algunas veces incluso lo hacen de una forma puramente económica, convirtiéndose en asociados que no forman parte de la coalición externa. Lo hacen a través de dos tipos de asociaciones:

Los sindicatos que típicamente representan a los empleados menos cualificados de las organizaciones, y las asociaciones profesionales que representan a los empleados más preparados y al personal experto de las organizaciones.

¿Por qué los empleados prefieren ejercer su poder desde la coalición externa?. Primero debe tenerse en cuenta que como individuos muchos de ellos tan sólo ejercen el poder desde la coalición interna, es decir, en el proceso de toma de decisiones y de acciones. Pero sus asociaciones, aunque funcionando desde fuera del proceso operativo de la organización permiten a los trabajadores actuar colectivamente, es decir, conseguir que su poder como grupo, tengan algún peso en la organización. La asociación puede tratar en condiciones de igualdad con la dirección en la mesa de negociaciones, lo cual Galbraith (1952) ha calificado como el poder para contrarrestar. Un empleado no puede hacer esto individualmente.

De hecho, en el caso de los sindicatos la principal razón por la cual los empleados típicamente se afilian es porque se encuentran a sí mismos, como individuos, relativamente desamparados y sin poder dentro de la coalición interna. Colectivamente, sin embargo, sí tienen capacidad de cambiar las cosas.

Por otro lado, los profesionales de carrera, como realizan un trabajo altamente especializado, tienen normalmente mayor poder en el seno de la coalición interna. Pero este poder se apoya en gran medida en la presencia de asociaciones profesionales. Los profesionales también trabajan de acuerdo a patrones, pero en este caso estos patrones se basan en habilidades especiales y cuerpos de conocimiento. Estas asociaciones son agentes con influencia claves en el momento de determinar cómo deben sus miembros realizar el trabajo.

Los sindicatos europeos han tendido a funcionar como agentes externos con influencia en todo el significado del término. Se han propuesto influenciar un conjunto de decisiones de la organización que comprende desde las condiciones laborales a los cambios en la estrategia de la organización, por el contrario, los sindicatos norteamericanos, permanecen más al margen de la coalición externa, es decir, negocian en un sentido puramente económico como proveedores de trabajo y dejan para la dirección la toma de decisiones.

- *Los públicos.* Son el grupo de agentes externos con influencia que se encuentran más separados de la organización. No son sus propietarios, no trabajan en ella, no la proveen y no se proveen de ella. Pero sin embargo se sienten suficientemente afectados por sus acciones como para tratar de influenciarla. Los motivos que llevan a los públicos a ejercer una influencia sobre la organización son varios:

Cada organización existe para cumplir algún propósito necesario para la sociedad (la empresa de automóviles para proporcionar medios de transporte, el hospital para cuidar de la salud de la sociedad, etc.). Como tal, la sociedad tiene el derecho de preocuparse por todas y cada una de sus organizaciones.

Otro motivo son las externalidades que son efectos secundarios accidentales producidos por las actividades de la organización que la afectan no a ella sino a otros, como por ejemplo, la contaminación del agua del río por parte de la industria. La organización, efectivamente, incurre en unos costes, pero no paga por ellos.

Además cualquier público que obtenga alguna cuota de poder tiene todo el derecho de ejercerlo.

Hay algunos factores que le conceden al público poder sobre la organización, como el acceso o la relación de amistad. La familia o los amigos que tienen una relación estrecha con un directivo pueden influenciar sus decisiones sólo por el hecho de tener un contacto regular con el directivo. Otro factor es la posibilidad de desbaratar la organización, de interferir su flujo de recursos o de poner sobre la mesa cuestiones de legitimidad. Así, la población del lugar puede amenazar a la organización con presentarla a la prensa como un foco de contaminación, dañando por tanto su imagen pública. Si falla este recurso, pueden dirigirse en una marcha hacia el cuartel general de la organización y arrojar desechos procedentes del río sobre las alfombras del despacho de alguno de los directivos, una estrategia que ya ha sido usada con cierto éxito.

Los públicos que intentan influenciar a las organizaciones pueden agruparse en tres grupos:

- Los defensores del interés público como: editorialistas de periódicos, profesores, clérigos, amigos, esposas, hijos, etc.
- Los gobiernos que representan la autoridad legítima de la sociedad.
- Los grupos de intereses especiales como un grupo de gente de color que se interesa por las prácticas de empleo de una gran sociedad o como cuando la población de la ciudad afectada por la contaminación de un río crea un grupo para llevar el agua sucia hasta el despacho de uno de los directivos.<sup>137</sup>

Por otra parte, existen tres tipos de coalición externa:

*La coalición externa dominada* se produce cuando un solo agente con influencia (o un grupo de ellos actuando de acuerdo entre sí) tiene todo el poder en el entorno de la organización. Además como puede tener acceso personal a los máximos directivos de la organización y reunir suficiente poder como para reemplazarlos o para bloquear cualquiera de sus decisiones. En consecuencia, puede controlar también la coalición interna. Bajo estas condiciones, el consejo de administración puede ser utilizado para ejercer el control: el agente dominante toma un puesto en éste y utiliza el comité formal para controlar a la dirección, aunque como el consejo es un órgano formal con poderes limitados, es más probable que el agente dominante prescindiera del consejo y controle directamente a la dirección, desde detrás del escenario, utilizando restricciones formales y el acceso directo, complementado con la imposición de decisiones específicas.

---

<sup>137</sup>Mintzberg, H.(1992): *El poder en la organización*. Op. Cit.

Lo que hace que un agente se convierta en dominante parece proceder de una relación de dependencia. La organización que depende de un solo cliente o proveedor quizá deberá cederle una considerable cuota de poder. Una coalición externa también puede estar dominada mediante el consenso entre distintos agentes. En este caso, diferentes grupos de agentes externos se coaligan alrededor de un solo punto de vista e imponen sus demandas sobre la organización. En este caso, la coalición externa no está dominada por un solo individuo o un solo grupo de individuos, sino por un solo tema o punto de vista.

*La coalición externa dividida* se produce cuando la coalición externa se divide entre distintos agentes con influencia, entonces la organización recibe presiones en distintas direcciones. Para que la coalición externa esté dividida es suficiente que intervengan dos agentes. Cuando el número de agentes externos con intereses conflictivos aumenta a más de dos, la coalición externa se mantiene dividida si ningún agente domina a los demás y todos mantienen algún poder sobre la organización. Los diversos agentes externos incluidos en una coalición externa dividida utilizan todos los medios de influencia de que disponen, como pueden ser campañas de presión, restricciones formales, y algunas veces incluso el control directo. Puesto que cada grupo de agentes normalmente se preocupa de algunas cuestiones en especial, tienden a presionar a la organización sólo esporádicamente, enfocando esta presión directamente sobre los agentes internos. De este modo, distintos grupos externos a menudo mantienen diferencias de opinión unos con otros, y como resultado de esto la situación del poder en la coalición externa sólo se define vagamente.

Una cuestión importante en las coaliciones externas divididas es si la división de poder en el consejo de administración debida a la distribución de sus miembros se corresponde con la distribución de poder en la coalición externa. Cuando no es así, a menudo se desencadenan batallas políticas por la distribución de los puestos en el consejo de administración. En consecuencia, la designación de los miembros del consejo de administración suele ser una cuestión delicada en aquellas organizaciones que no están claramente dominadas por un agente.

Existen diversos tipos de coaliciones externas divididas. Como en el caso de las prisiones, la presencia de dos misiones básicas en la organización tiende a polarizar la coalición externa: los agentes externos se coligan en dos campos distintos, cada uno interesado en una de las dos misiones. Otro tipo se da cuando varios de los propietarios de la organización se declaran en guerra, probablemente por distintas opiniones sobre la estrategia a seguir por la organización, o por cuestiones de personalidad, y presionan a la organización en direcciones opuestas. Un ejemplo claro de esto se da cuando en una gran empresa dos grupos de accionistas mantienen diferencias sobre alguna cuestión, luchando por obtener mayoría de los votos del resto de accionistas, para poder dominar la coalición externa y alcanzar un acuerdo favorable. Un tercer tipo se da cuando existen varios grupos de interés con distintos objetivos y en contacto regular unos con otros. Como consecuencia intentan alcanzar un acuerdo permanente y formal para repartirse el poder.

*La coalición externa pasiva.* A medida que el número de agentes externos con influencia aumenta, el poder de cada uno de ellos se va difuminando hasta el punto de que la coalición externa se convierte en pasiva y el poder pasa a estar en la coalición interna. Esto es lo que sucede habitualmente cuando los accionistas de una empresa, los miembros de un sindicato o los clientes o proveedores de una cooperativa son muy numerosos. Si los clientes están fraccionados y muy dispersos son menos capaces de ejercer un control estrecho de la organización, y presenta cuatro argumentos para sustentar esta afirmación, tres de los cuales pueden aplicarse a todos los agentes externos con influencia que se encuentren dispersos y no solo a los clientes. En primer lugar, cuanto más dispersos se encuentran los agentes con influencia, menos fácil es que se pongan de acuerdo sobre lo que quieren. La organización sólo tendrá que adaptarse a unos objetivos generales, expresados en términos poco precisos.

En segundo lugar, individualmente a cada agente no le parecerá que valga la pena gastar su tiempo obteniendo la información necesaria para controlar a la organización. En tercer lugar, incluso suponiendo que los distintos agentes compartan algunos objetivos y que dispongan de la información necesaria, aún queda el problema del esfuerzo necesario para organizar a los agentes para que intenten defender sus puntos de vista comunes.

Existen otras causas de la dispersión de los agentes externos. Algunas veces, una fuente de poder en la coalición interna es capaz de pacificar una coalición externa que previamente estaba dividida o dominada, y convertirla en pasiva. El líder de una organización puede ser tan fuerte que venza a todos los agentes externos y los someta a su voluntad. Como el caso de De Gaulle en Francia o el de Stalin en la Unión Soviética. Además una ideología puede hacer que una organización sea muy agresiva, y que por tanto pueda controlar a su coalición externa.

Finalmente, nos encontramos con coaliciones externas pasivas que no sería de esperar que lo fueran. Una Coalición externa claramente dominada se convierte en realidad en pasiva, así por ejemplo, una empresa subsidiaria cuya actividad tiene poca importancia para la empresa matriz hace que ésta no le preste atención alguna, y no se inmiscue en sus asuntos. Y una coalición externa dividida también se puede convertir en pasiva cuando los agentes externos discuten tanto unos con otros que no les quedan fuerzas para controlar la organización.

En definitiva, una coalición externa tiende a ser dominada en la medida en que la organización experimenta algún tipo de dependencia de su entorno o cuando se da una concentración de poder externo en manos de un único individuo o grupo de individuos o al menos si se da un consenso entre sus agentes externos con influencia. La coalición externa está dividida cuando el poder externo es significativo pero compartido por un número limitado de personas o grupos de personas con objetivos distintos. Finalmente, una coalición externa tiende a ser pasiva especialmente cuando los agentes externos con influencia son numerosos y se encuentran dispersos, pero también cuando la coalición externa está extremadamente politizada, intenta controlar en demasía, cuando la organización no tiene demasiada importancia desde el punto de vista de la coalición externa, o no tiene la suficiente fuerza como para pacificarla con su liderazgo, ideología, habilidad o su gran tamaño. Además un tipo de coalición externa que se da en una organización afecta bastante al tipo de coalición interna que tendrá. Una CE dominada tiende a debilitar a la coalición interna, una CE dividida tiende a politizarla, y una CE pasiva tiende a reforzarla.<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup>Mintzberg, H. (1992): *El poder en la organización*. Op. Cit.

#### 4.5.1.2. Agentes internos con influencia: Tipos de sistemas de influencia

Destacaremos cinco agentes internos con influencia:

- *Los altos directivos o director ejecutivo* que es el agente individual que se encuentra en la cúspide de la jerarquía de autoridad. Su poder se pone de manifiesto con las batallas que se producen en el momento en que se trata de decidir su sustitución cuando se producen unos grandes cambios de estrategia. Al margen de ello, el consejo de administración nombra a ese director ejecutivo como la persona de confianza que tiene la facultad de dirigir la organización de manera formal, pero también informalmente porque es el encargado de reconciliar las presiones a veces en dirección opuesta a la organización. Por tanto, es el agente más poderoso de los agentes internos con influencia, porque es el agente que está más comprometido con la organización ya que sus intereses están estrechamente vinculados con los de la organización. Si ésta fracasa, es él quien fracasa. Por tanto, la supervivencia de la organización se convierte en un objetivo clave para él. Por otro lado, también los directores tienden a ser personas muy orientadas a la consecución de los objetivos pudiendo emplear sus energías en progresar en la jerarquía de la organización pero el hecho de no poder alcanzar un eslabón más alto hace que el crecimiento de la empresa sea su objetivo clave, intentando imponerlo en la organización. En definitiva el director ejecutivo persigue dos objetivos clave: la supervivencia y el crecimiento.

- *Los directivos intermedios* se pueden asemejar al director ejecutivo pero en un grado inferior pues éstos se encuentran por debajo del primero en la jerarquía de autoridad, pero a una cierta distancia porque cualquier poder que el director ejecutivo delegue a estos directores intermedios deben compartirlo entre ellos y con los agentes que se encuentran por debajo de ellos en la escala de poder. Cada uno de estos directivos se encarga, de una unidad organizacional (departamento, división, etc.) y, por tanto, ejerce de director ejecutivo de su unidad porque éste le ha conferido poder para ello, por lo que es el nervio central de su unidad disponiendo tanto de acceso formal como informal con los miembros de su unidad. La diferencia fundamental entre un director ejecutivo y uno intermedio es que el primero está sujeto a un control difuso mientras que el segundo está sujeto a un control concentrado y continuo. A medida que descendemos en la jerarquía de autoridad el control es más estricto. También persigue dos objetivos básicos como la supervivencia y el crecimiento, pero de su unidad organizacional, no le preocupa tanto cuando ello se refiere a la organización.
- *Los operadores* son las personas que llevan a cabo el trabajo básico de la organización, procesan los *inputs*, y realizan las actividades de apoyo asociadas a la producción de bienes y servicios. Incluyen personas como los encargados de las máquinas y los ensambladores en las fábricas, los médicos y enfermeras en los hospitales, los profesores en las universidades, etc., por lo que su trabajo consiste en llevar a cabo las acciones y tomar todas aquellas decisiones que no son responsabilidad de los directivos.

Los operadores tienden a identificarse mucho menos con la organización que los directivos pero persiguen varios objetivos: para los operadores no cualificados es muy importante la conservación de las relaciones sociales establecidas, es decir, la protección de su estructura social como grupo, impidiendo que los directivos y analistas la modifiquen, y para los operadores profesionales es muy importante, además de este objetivo indicado, la mejora del prestigio y de los recursos a disposición de la especialidad, así como la excelencia profesional y, finalmente, cuando las relaciones entre cliente y profesional son estrechas o personales, el apoyo a la misión de la organización.

- *Los analistas de la tecnoestructura* que se ocupan del diseño y la dirección del sistema formal de control y adaptación, lo forman los planificadores, contables, analistas del presupuesto, analistas de sistemas, etc. Este grupo se caracteriza por no tener autoridad formal para tomar decisiones, son profesionales, están comprometidos con los cambios que se dan en la organización y para poder aplicar sus técnicas necesitan objetivos operacionales. Trabajan al lado de los directivos intermedios, en una posición en la que técnicamente no tienen poder alguno. Su función consiste en aconsejar pero también necesitan tener poder por lo que persiguen varios objetivos: la excelencia profesional, el cambio constante en la organización, pero moderado y regulado, siempre tendente a la burocratización, y como criterio de elección, la eficiencia económica.

- *Personal de apoyo* puede incluir grupos que proporcionan a la organización una gran variedad de servicios, desde la cafetería y la oficina de correos al departamento de relaciones públicas y los consejeros legales. Pueden dividirse en personal cualificado y no cualificado, el no cualificado tiene muy poco poder, y es en realidad el grupo con menos poder dentro de la coalición interna y el personal cualificado se sirve del sistema de habilidad para conseguir poder, intentando potenciar su colaboración en el proceso de toma de decisiones.

En principio, se supone que el consejo de administración representa el poder de la coalición externa, es la coalición formal. A su vez, se supone que el consejo de administración controla la actuación de la organización. Pero hemos visto que incluso el consejo que intenta cumplir totalmente con este encargo no logra dirigir la organización. El consejo debe elegir a un director ejecutivo como su persona de confianza, para que se haga formalmente cargo del funcionamiento de la organización. A este individuo se le da una gran libertad de acción, estipulando, eso sí, que el consejo de administración puede reemplazarlo según le convenga. Como resultado, el poder formal sobre el proceso de toma de decisiones en la organización se desplaza completamente desde el consejo de administración al director ejecutivo. Así el director ejecutivo recibe las demandas de los agentes con influencia, de manera formal a través del consejo de administración, pero también informalmente a través de los otros medios de influencia que tienen a su

disposición los agentes externos. Por el otro, él es el responsable de las acciones que toma la organización, de asegurar que ésta lleve a cabo efectivamente su misión contentando también a los distintos agentes con influencia. En otras palabras, se supone que el director ejecutivo convierte las influencias procedentes del exterior en acción en el interior de la organización.

Pero muchas organizaciones han de tomar un gran número de decisiones, muchas más de las que una única persona puede tomar. Por tanto el director ejecutivo deberá nombrar a unos directivos intermedios y delegarles parte de la responsabilidad formal para que puedan tomar decisiones y acciones en determinadas partes del núcleo operativo. Es decir, que nombra a sus propias personas de confianza. La mayoría de las organizaciones son suficientemente grandes como para necesitar toda una jerarquía de estos directivos intermedios. Los que se encuentran en la base de la jerarquía (supervisores) son responsables de partes específicas del núcleo operativo, mientras que otros agentes son responsables de partes más generales de este núcleo, y así sucesivamente hasta que todos los directivos se encuentran bajo las órdenes del director ejecutivo. Todos estos directivos forman la cadena de autoridad que llamaremos línea media.

Por otra parte, antes de tomar decisiones es necesario recoger y analizar la información pertinente. Normalmente esto requiere una habilidad que el director ejecutivo y los directivos intermedios no poseen, y a la vez de un tiempo libre del que quizá no dispongan, por tanto, necesitan de unos operadores que procesen los *inputs*, y realicen las actividades de apoyo asociadas a la producción de bienes y servicios.<sup>139</sup>

---

<sup>139</sup>Mintzberg, H. (1992): *El poder en la organización*. Op. Cit.

Existen cuatro sistemas de influencia en la coalición interna:

- *Sistema de autoridad.* Tan pronto como el director ejecutivo delega algo de su poder formal, es decir, tan pronto como contrata a un segundo individuo, se origina el problema del control. Todas las personas contratadas son agentes internos que potencialmente pueden ejercer influencia sobre la organización, pues tienen sus propias necesidades que intentarán satisfacer mediante su participación en las actividades de la organización.

Mediante un sistema de autoridad, el director ejecutivo puede estar seguro de que los otros agentes se comportan de acuerdo con los intereses de los agentes externos a quienes él representa o de acuerdo con los intereses del mismo director, pues también él es un agente con influencia, y además puede controlar el comportamiento de los directivos a quienes ha delegado el poder formal, que a su vez tienen sus subordinados, y así sucesivamente hasta llegar a los primeros supervisores cuya misión es controlar la actividad de los operadores.

La autoridad puede ejercerse básicamente mediante dos sistemas distintos de control: el sistema de control personal y el burocrático.

*El sistema de control personal* incluye aquellos medios de influencia mediante los cuales el director ejecutivo y los demás directivos intervienen directamente en el trabajo de sus empleados para controlar su comportamiento.

Dan órdenes, toman decisiones y asignan recursos. Por su lado, *el sistema de control burocrático* incluye aquellos medios de influencia mediante los cuales la organización impone estándares a sus

empleados. Estos estándares pueden aplicarse al trabajo en sí mismo, a través de descripciones, reglas o regulaciones, o pueden aplicarse al resultado de este trabajo, mediante planes, esquemas u objetivos formales.

- *Sistema de ideología.* El sistema de ideología está basado en tradiciones, creencias, mitos o historias de la organización, que todos los agentes internos, como miembros de la organización que son, comparten. Es un sistema de influencia que puede servir para agrupar a todos los agentes internos en una unidad cohesionada, aunque no se derive de la autoridad formal, y apela esencialmente a la lealtad de los agentes internos, haciendo que se abstengan de expresar abiertamente sus opiniones (excepto cuando se trata de apoyar a la organización).
- *Sistema de habilidad.* Este sistema se origina en la medida en que los empleados de la organización sean especialistas experimentados. Este sistema distribuye el poder de forma desigual, basándose en el talento de cada individuo, y permite el ejercicio de expresar abiertamente las opiniones. En este caso la coordinación del trabajo no se logra mediante un sistema de control personal o burocrático, o a través del poder normativo de la ideología, sino gracias al ajuste mutuo de los distintos expertos de acuerdo con sus habilidades y conocimientos. Es un sistema de influencia que los agentes pueden utilizar para resistirse al poder integrador de la coalición interna, y que por tanto fraccionan el poder de ésta.
- *Sistema de política.* Todos estos sistemas, tanto si funcionan por separado o conjuntamente, son a menudo imperfectos e incompletos. Dejan un cierto grado de discreción para que los individuos actúen con independencia respecto de las influencias de la autoridad formal, de la ideología aceptada o del criterio de los expertos.

Cuando se da este caso se origina en la coalición interna un sistema de política, un sistema de poder no legítimo y que normalmente va acompañado de conflictos. En el sistema político habitualmente se toma la opción voz, pero frecuentemente de forma clandestina. Los agentes internos, como jugadores que son del juego de poder, utilizan este sistema para dar un rodeo o incluso desobedecer los demás sistemas de influencia y conseguir de este modo objetivos personales que consideran de importancia.

En realidad, este sistema es utilizado en algún momento por todos los agentes internos, desde los operadores, que pueden disponer de pocos recursos para presionar al director ejecutivo, hasta este mismo, que puede tener que confiar en él para poner solución alguna debilidad fundamental del sistema de control.

Por tanto, tenemos cuatro sistemas básicos de influencia que pueden ser utilizados por los distintos miembros de la coalición interna: el sistema de autoridad, consistente en controles burocráticos y personales, que divide a los agentes internos en superiores y subordinados, el sistema de ideología, que considera a todos los agentes como miembros de la organización, el sistema de habilidad, que los considera expertos, el sistema de política, que los considera jugadores.<sup>140</sup>

---

<sup>140</sup>Mintzberg, H. (1992): *El poder en la organización*. Op. Cit.

#### 4.5.1.3. Configuraciones del poder a partir de los tipos de coalición

Existen siete relaciones entre las coaliciones interna y externa como las más naturales:

- Una CE dominada tiene su combinación más natural con una CI burocrática, y por tanto trata de originarla.
- Una CE dividida tiene su combinación más natural con una CI politizada, y por tanto trata de originarla.
- Una CI politizada tiene su combinación más natural con una CI dividida y por tanto trata de originarla.
- Una CI personalizada tiene su combinación más natural con una CE pasiva, y por tanto trata de originarla.
- Una CI ideológica tiene su combinación más natural con una CE pasiva.
- Una CI profesional tiene su combinación más natural con una CE pasiva, y por tanto trata de originarla.
- Una CI burocrática tiene su combinación más natural con una CE pasiva, y por tanto trata de originarla.

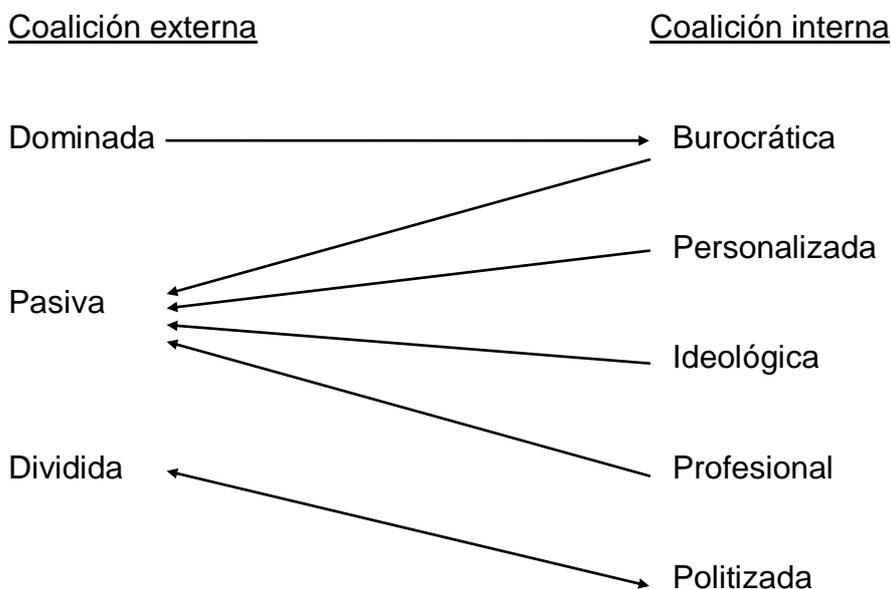


Fig. 4.4. Relaciones naturales entre los dos tipos de coalición externa e interna. Mintzberg, H. El poder en la organización.

Estas siete relaciones definen seis combinaciones naturales de las coaliciones internas y externas. Y éstas forman nuestras seis configuraciones de poder en la organización.

<u>Coalición externa</u>	<u>Coalición interna</u>	<u>Configuraciones de poder</u>
Dominada	Burocrática	La organización instrumental
Pasiva	Burocrática	El sistema cerrado
Pasiva	Personalizada	La autocracia
Pasiva	Ideológica	La organización misionaria
Pasiva	Profesional	La meritocracia
Dividida	Politizada	La arena política

- *La organización instrumental.* Es una configuración del poder en la que la organización sirve a un agente externo dominante (o a un grupo de ellos que actúan de común acuerdo). Puesto que la forma más efectiva de llevar a cabo el control externo de una organización son los controles burocráticos, la coalición interna se convierte en burocrática, persiguiendo los objetivos operativos que le impone el agente externo dominante. Los agentes internos son inducidos, con medios utilitaristas, a que contribuyan con su esfuerzo, y tienen pocas oportunidades de practicar juegos de poder.

Esta configuración tiende a aparecer cuando una organización experimenta un poder externo que se encuentra concentrado y organizado, normalmente alrededor de una dependencia crítica o de una prerrogativa legal que puede ser manejada por un agente externo con claros objetivos operativos.

- *El sistema cerrado.* También tiene una coalición interna burocrática, utilitarista, en la que el control interno se basa en las normas burocráticas de trabajo. Es decir, que su coalición interna recuerda mucho a la de la organización instrumental. La diferencia fundamental es que el sistema cerrado no se enfrenta en su entorno a ningún poder concentrado, sino a un grupo disperso y desorganizado de agentes externos. Por tanto, su coalición externa es pasiva. Esto le permite a la coalición interna (sobre todo a los directivos y a los analistas que diseñan las normas burocráticas) hacerse con la parte del león del poder, y dirigir la organización hacia los objetivos de sistemas. En concreto se perseguirán por este orden la supervivencia, la eficiencia, el control y el crecimiento, siendo el crecimiento el objetivo que se maximiza en última instancia. El sistema cerrado, aunque controlado por los directivos y los analistas, permite más actividades políticas que la organización instrumental, en particular los juegos del tipo de construcción de imperios. El sistema cerrado tiende a encontrarse en organizaciones más estables, normalmente más grandes y en entornos simples con operarios no cualificados y con agentes externos dispersos.
- *La autocracia.* También se encuentra con una coalición externa pasiva, pero desarrolla una coalición interna bastante distinta. Todo el poder se concentra en el director ejecutivo, que ejerce el control mediante medios personales. Esta forma estricta de control implica la virtual ausencia de juegos políticos. La autocracia puede perseguir, y si es necesario maximizar, cualquier objetivo que le parezca conveniente al director ejecutivo. Las autocracias tienden a ser organizaciones pequeñas, de tal modo que un solo individuo puede ejercer el control personal, o también organizaciones nuevas o

antiguas pero que aún son gobernadas por sus dueños, las que operan en entornos simples, las que tienen líderes fuertes, o las que están atravesando severas crisis.

- *La organización misionaria.* Está dominada por la ideología, y se enfrenta a una coalición externa pasiva. En realidad, en lugar de ser influenciada por su entorno, la organización misionaria a menudo intenta influenciarlo, imponiéndole su misión. La fuerte ideología sirve para mantener a la coalición interna firmemente unida en torno a los objetivos ideológicos. Igualmente permite que se pueda confiar en los miembros de la organización para que tomen decisiones, pues todos ellos comparten las tradiciones y creencias de ésta, y se identifican con ellas por haber sido previamente socializados o adoctrinados. Por tanto, en esta configuración apenas se dan juegos políticos. Todos los esfuerzos están encaminados a perseguir al máximo el objetivo de preservar, extender y/o perfeccionar la misión de la organización. La organización misionaria tiende a surgir cuando una organización ha experimentado en su pasado un liderazgo carismático o quizá tenga una historia distinguida, y desarrolla fuertes tradiciones alrededor de una misión claramente establecida, que resulta atractiva para sus miembros.
- *La meritocracia.* Concentra su poder en la habilidad, de la cual existen buenas muestras en su núcleo operativo y entre el personal de apoyo. Por tanto su coalición interna es profesional. Pero la presencia de distintos tipos de expertos normalmente implica también la presencia de una considerable actividad política, especialmente en la estructura administrativa, en la que los expertos disputan unos con otros por los recursos, los ámbitos de actuación y los proyectos estratégicos de los demás agentes. En la coalición externa frecuentemente se desarrollan

presiones, pero la habilidad interna normalmente puede entenderse con la mayoría de éstas. Por tanto la coalición externa puede describirse como pasiva, aunque dé la impresión de ser dividida. La integración de los esfuerzos de los expertos se consigue gracias a sus conocimientos estandarizados, desarrollados en programas de formación que precedieron a la incorporación al trabajo, o sino mediante un ajuste mutuo extensivo entre los expertos formados en diferentes especialidades. La meritocracia no puede maximizar un único objetivo primario, sino que tiende a perseguir unos cuantos de forma secuencial, incluyendo la calidad del trabajo, y al mismo tiempo tiene en cuenta un conjunto de restricciones. Pero sean cuales sean los objetivos primarios, debido a la complejidad del trabajo que se realiza en una meritocracia, éstos normalmente no son operativos. La condición clave para el origen de la meritocracia es que la organización realice un trabajo complejo, que requiera un alto grado de habilidad en la coalición interna.

- *La arena política.* Se caracteriza por la presencia de conflictos, a menudo tanto en una coalición externa dividida como en una coalición interna politizada. Es decir, que la organización recibe presiones contrapuestas desde el exterior, y en el interior abundan los juegos políticos, particularmente los que enfrentan a varias alianzas de agentes. Se expresan opiniones, hay frecuentes abandonos, y no existe lealtad alguna. Como resultado de todo esto, en el mejor de los casos la organización atiende de forma secuencial a un grupo de restricciones o a objetivos personales, y en el peor malgasta toda su energía en las negociaciones políticas sin conseguir resultado alguno. Algunas arenas políticas se caracterizan por la intensidad de sus conflictos, en cuyo caso deben ser de corta duración si la organización quiere sobrevivir, mientras que otras se caracterizan por unos conflictos más moderados.

Estos últimos se pueden prolongar por un cierto tiempo, a veces en forma de alianzas inestables entre unos pocos centros de poder, y a veces como un sistema de negociación general entre muchos de ellos. La arena política surge cuando una organización experimenta un desafío al orden de poder que tiene establecido, quizá por el cambio de alguna de sus condiciones importantes. También surge cuando en la organización existen fuerzas irreconciliables. La arena política perdura cuando las demandas contrapuestas que recibe no pueden resolverse y ninguna de ellas cede.<sup>141</sup>

#### 4.5.2. Principios esenciales de la toma de decisiones éticas

Si tuviéramos que contratar a un nuevo vendedor para nuestra empresa y uno de los candidatos nos viniese diciendo que si le contratásemos nos proporcionaría toda la cartera de clientes de la empresa que acaba de abandonar y mucha mayor información, lo primero que, probablemente, sentiríamos sería un estado de cólera ante semejante elemento, pero seguramente poco a poco iríamos reflexionando y nos iríamos dando cuenta que si contratásemos a ese vendedor podríamos obtener unos grandes beneficios, no tan sólo para la empresa, sino para nosotros mismos a nivel de una mayor remuneración y un posible ascenso en la empresa, pero se nos plantearía un dilema. Si hiciéramos esto último nos tendríamos que preguntar si ese vendedor no actuaría de la misma forma con nuestra empresa que con la empresa que dejó, además perjudicaríamos inevitablemente a la competencia y nuestra empresa, incluso, podría perder su buena imagen si el tema trascendiese. Si no lo contratásemos, lo contrataría otra empresa competidora y nos quedaríamos igual que estábamos, aunque podríamos encontrar a otro vendedor que fuese eficiente y ético y lo que es más importante, nuestra conciencia quedaría tranquila. A la hora de tomar una decisión, sería conveniente hacernos lo que se denomina “un chequeo ético” efectuándonos las siguientes preguntas:

---

<sup>141</sup>Mintzberg, H. (1992): *El poder en la organización*. Op. Cit.

¿Es legal? ¿Transgrediré las leyes civiles o la política de la empresa?  
¿Es equilibrado? ¿Es justo para todos los interesados tanto a corto como a largo plazo? ¿Favorecerá las relaciones benéficas entre todas las partes implicadas?  
¿Cómo me sentiré? ¿Me sentiré orgulloso? ¿Me gustaría que mi decisión se publicase en los periódicos? ¿Me gustaría que mi familia se enterase?

Si nos hiciéramos esas preguntas antes de contratar a ese vendedor, muy probablemente, acabaríamos por no contratar a ese vendedor.

Existen unos principios esenciales de la toma de decisiones éticas que son los principios de las cinco “pes” del poder ético. Estos principios son:

- *El propósito* no es una meta. Una meta es algo tangible, algo concreto que se puede conseguir, tiene un principio y un final. El propósito tiene carácter progresivo y da sentido y definición a nuestras vidas. Un propósito podría compararse con un determinado camino que uno decide seguir, una meta, por el contrario, sería uno de los lugares que uno pretende visitar a lo largo de este camino. Por consiguiente, ganar dinero es una meta que podemos anhelar, pero no debe ser el propósito de nuestra vida. El propósito es la imagen que uno tenga de sí mismo, el tipo de persona que quiere ser o la clase de vida que quiere llevar, por tanto, el propósito consiste en establecer la propia actitud personal en la vida. Atenerse al propósito es lo que se llama ser honrado, es decir, comportarse de tal forma que uno se sienta en paz con su conciencia todos los días. El propósito es el fundamento sobre el que descansa la conducta ética.

El propósito en las empresas es una visión empresarial en la cual los principios se comunican desde arriba. Las condiciones de la empresa actual exigen unos dirigentes con elevados principios. La cualidad más deseable es la de la honradez.

- *El pundonor* significa la satisfacción y el orgullo que a uno le producen sus propios logros y los de las personas a las que aprecia. Enorgullecerse de los logros. Pero puede ser que exista un falso orgullo, que es una forma negativa de pundonor que se produce cuando las personas poseen una imagen distorsionada de su propia importancia. Piensan que ellas tienen todo el mérito, que son la fuente de todas las ideas brillantes, que su trabajo es el más importante, que no necesitan ayuda de nadie, etc. Pero este falso orgullo es capaz de desvanecer nuestro propósito. Por tanto, necesitamos un pundonor mezclado con una ligera dosis de humildad. Las personas humildes no se menosprecia, simplemente piensan menos en sí mismas.

El pundonor en las empresas es un reflejo de lo que siente la gente por la empresa en la que trabaja. Los sentimientos negativos de los empleados con respecto a su empresa son la raíz de la conducta poco ética. Para que se desarrolle el pundonor, es necesario que la gente se sienta a gusto y esté satisfecha de su labor, por tanto, primero hay que ayudar a la gente a construir su propia estima para que pueda expresar su fuerza. Para crear el pundonor en la empresa, hay que subrayar el lado bueno de la gente. Cuando se hace así, la propia estima y el pundonor empresarial generan conductas y tomas de decisiones éticas.

- *La paciencia* es el tercer principio necesario para un buen comportamiento ético, y se produce cuando tenemos un claro propósito y mantenemos el ego bajo control. Una de las razones por

las cuales las personas se desvían a veces del recto camino es la falta de fe, que lleva aparejada la impaciencia. Tenemos fe cuando creemos en algo y basamos nuestras acciones y nuestra vida en esta creencia. En cambio cuando nos falta la fe tendemos a agarrarnos al aquí y ahora, sabotando de esta forma el futuro. Es lo que suelen hacer algunos cuando quieren tomar una decisión ética. No se fían del proceso. Toman la que ellos consideran una buena decisión, pero pretenden cerciorarse inmediatamente de que hicieron lo más acertado. Sin confiar en su propio juicio, se impacientan y deshacen aquello que, a la larga, hubiera sido la mejor decisión. Así es, la faceta negativa de la impaciencia. (es decir, de la necesidad de tenerlo todo ahora mismo), es que se pueda tomar una decisión desacertada. Cuando la persona tiene paciencia, comprende que, si obra con rectitud obtendrá una recompensa a largo plazo.

La paciencia en las empresas presupone la confianza en que sus valores y creencias darán resultado a largo plazo. Desde el punto de vista de la dirección, eso significa concentrarse en los aspectos empresariales a largo plazo, y no sólo en los resultados inmediatos a corto plazo. Desde el punto de vista del personal, la paciencia significa procurar hacer un buen trabajo, sabiendo que su entrega y dedicación le permitirá alcanzar las metas a las que aspira en la empresa. Casi todos los deterioros éticos que se observan en una empresa se deben a la impaciencia por alcanzar las metas o los objetivos previstos, esta impaciencia pone en peligro la satisfacción del cliente y del empleado y se inicia un círculo negativo que influye en los resultados.

- *La persistencia.* Aunque la paciencia es necesaria, no sería suficiente para encauzar a una persona por el recto camino sin la ayuda de la perseverancia. La persistencia equivale a permanecer siempre al pie

del cañón, mantener el compromiso y procurar que las propias acciones concuerden con los principios en los que uno cree. Ser una persona de ética significa comportarse con ética en todo momento y no sólo cuando nos conviene. La persistencia en la vida se caracteriza por la fortaleza ética.

La persistencia en las empresas consiste en mantener el compromiso, es decir, en hacer aquello que se dijo que se haría. Hay que cumplir los acuerdos.

- *La perspectiva* es la capacidad de establecer lo que es realmente importante en una situación determinada. Por eso los cinco principios son como una rueda, cuyo eje es la perspectiva en torno a la cual giran las otras cuatro pes. Todos los problemas pueden resolverse si te tomas un tiempo tranquilo de reflexión, buscas consejo y examinas las cosas con perspectiva. La perspectiva nos permite cerrar el círculo y regresar a nuestro propósito.

La perspectiva en las empresas se da cuando los miembros clave de la misma se toman un tiempo de reflexión para estudiar dónde está la empresa, adónde quiere ir y de qué manera llegará allí, es decir, dedicar cierto tiempo a la planificación estratégica y al análisis de los rendimientos pasados y presentes. Para tener perspectiva en las empresas o departamentos hay que cerciorarse primero de que lo que uno dice es coherente con lo que hace. Si se controla periódicamente esta coherencia, le será más fácil no desviarse del camino que conduce a los objetivos deseados.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup>Blanchard, K. y Peale, N.V. (1990): *El poder ético del directivo*. Barcelona: Ed. Grijalvo,