

**CONCEPTOS Y TEORÍAS
DE APOYO A LA FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA**

Presidencia de UTE

Introducción y resumen ejecutivo

A los efectos de abreviar la formulación de una propuesta de adecuación organizativa se omite en la misma hacer mención a las teorías que respaldan las opciones planteadas.

Pero es importante detallar las teorías de administración en que se apoyará la construcción, pues como dicen Sutton & Staw (1995, 378) "La teoría centra su interés en las conexiones entre los fenómenos, para explicar por qué se producen los actos, eventos, estructura y pensamientos. La teoría enfatiza la naturaleza de las relaciones causales, identificando lo que ocurre primero, así como el orden de tales eventos".

Cuando las teorías inspiran intervenciones con el fin de mejorar los resultados de un negocio, el aspecto de las relaciones causales de la teoría es particularmente importante.

Se hace aquí un repaso de la evolución de aquellas teorías que resultan de interés y se documentan los principales aportes utilizados para elaborar la propuesta.

Finalmente se proponen las conclusiones del análisis y su aplicación al caso de UTE.

Contenido

1. Evolución de las Teorías de Administración.....	3
2. Teoría de la Co-alineación Estratégica	5
2.1. La relación entre entorno, estrategia y estructura	6
2.2. Vigencia de la Teoría de la Co-Alineación	7
2.3. Otras relaciones de alineación	7
2.4. La gestión estratégica de los recursos humanos.....	8
3. El aporte de la Teoría Institucional.....	12
4. Alineando la Teoría Institucional y la de Co-alineación: meta-ajuste	15
5. El carácter continuo de la acción de alineación o ajuste estratégico	16
Comentarios finales.....	17
Aplicación al caso UTE.....	20

1. Evolución de las Teorías de Administración

Durante la primera mitad del pasado siglo, de la mano de Taylor (1900) con su Teoría Científica y de Fayol (1916) con su Teoría Funcional, se desarrolló la **teoría clásica de la administración**.

El paradigma era la eficiencia y según Weber (1924) el modelo que mejor representaba a la organización era una máquina.

Para estas teorías, la organización era un sistema cerrado, concepto que se mantuvo hasta mediados de ese siglo.

En 1956 se dan a conocer los trabajos del biólogo alemán Von Bertalanffy, creador de la **Teoría General de Sistemas**. Una de sus ramas aplicada a las organizaciones postula que las mismas son sistemas abiertos que están en interacción permanente con su entorno (Kast & Rosenzweig, 1972) y que intercambian energía con el mismo de manera recurrente y recursiva (Katz & Kahn, 1966).

Esta concepción de la organización como un sistema que recibe influencias del entorno permitió que diferentes teóricos se interesaran por analizar tales incidencias sobre el desempeño organizacional. Sus investigaciones dieron lugar a la **teoría de la contingencia**¹. Establece que, debido a las condiciones ambientales, las organizaciones se diseñan de diferentes maneras en el tiempo de existencia a causa del impacto que reciben desde sus diferentes factores situacionales². Según Child (1972) esto implica que, ante diferentes condiciones ambientales, se requerirán diferentes tipos de ajuste estructural.

De acuerdo con Donaldson (2001), los factores de contingencia que son influidos por esas condiciones contextuales y que a su vez impactan en el diseño organizacional son: la estrategia, el tamaño, la tecnología y la incertidumbre de tarea. En virtud de que la incidencia recae sobre variables de la estructura organizacional, a este enfoque de estudio se le ha denominado como la **teoría de la contingencia estructural**.

Los estudios pioneros de esta teoría corresponden a los trabajos acerca de la naturaleza mecánica-orgánica de la organización³, la influencia de la tecnología⁴, las decisiones de diferenciación-integración⁵, las relaciones entre

¹ En esta síntesis se utiliza material del artículo "Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica" de Diego A. Marín-Idárraga & Juan C. Cuartas-Marín (2014), Bogotá – Colombia.

² Galbraith (1973)

³ Burns & Stalker (1961)

⁴ Woodward (1965); Thompson (1967); Perrow (1967)

⁵ Lawrence & Lorsh (1967)

tamaño y diferenciación⁶, la formulación de la estrategia⁷, las investigaciones con respecto a las variables de análisis y diseño estructural⁸ y otras.

La premisa fundamental de la teoría de la contingencia estructural es que **el ambiente y otros factores situacionales impactan a la organización, por lo que ésta busca ajustar sus variables endógenas experimentando siempre diferentes formas de estructuración**⁹. Surge entonces la máxima contingencial de que “no existe una única forma de organizar” y “no cualquier forma de organizar es igualmente eficaz”¹⁰.

Uno de los factores contingentes de gran relevancia en los estudios organizacionales es la estrategia. Su análisis ocupó la atención de la teoría contingencial al considerar que los impactos ambientales se ven primeramente reflejados en la estrategia de la organización, cuya reformulación conlleva inexorablemente un rediseño estructural. El primer investigador de esta corriente en advertirlo fue Chandler (1962), quien desde una perspectiva histórica investigó a grandes empresas norteamericanas desde finales del siglo XIX y hasta mediados del siglo XX. Sus trabajos popularizaron la conocida tesis “la estructura sigue a la estrategia”.

Su conclusión sobre la existencia de una relación intrínseca y correspondiente entre la estrategia y la estructura fue corroborada empíricamente por la misma época en los trabajos de Rumelt (1974).

Estos desarrollos dejan atrás la perspectiva mecanicista y blindada de la organización postulada por el pensamiento clásico. Se instaura entonces el imperativo naturalista, sistémico y situacional de la organización.

No obstante, la teoría de la contingencia estructural ha recibido distintas críticas sobre todo por su falta de claridad acerca de **cómo la estructura organizacional se ajusta con los factores contingentes para garantizar un mejor desempeño**¹¹.

Quizás la mayor debilidad atribuida a la perspectiva de que el diseño organizacional está determinado por la contingencia externa es que **no considera el rol desempeñado por los miembros de la organización, en especial de quienes la dirigen**. Falla en reconocer cómo ellos pueden

⁶ Blau (1970)

⁷ Chandler (1962)

⁸ Hage (1965)

⁹ Donaldson (2001)

¹⁰ Galbraith (1973, 2)

¹¹ Fry (1982); Schoonhoven (1981)

seleccionar las decisiones más adecuadas para influir en su trayectoria; elecciones que pueden tener un papel determinante en el establecimiento de sus objetivos y metas, en la definición de los mercados o sectores donde participará u operará la empresa, la tecnología, los conocimientos y los recursos físicos-financieros-humanos que empleará y, en general, en la gestión de las variables del diseño organizativo¹².

Los distintos cuestionamientos motivaron que diversos académicos se interesaran en cubrir esos vacíos con la postulación de modelos teóricos que sustentaron los estudios posteriores¹³. Esos autores coinciden en exponer que las organizaciones enfrentan dos decisiones básicas:

- (i) definir las condiciones organizacionales que permitan a la empresa su mejor alineación con los factores de contingencia externos (ajuste exógeno) y
- (ii) articular las variables internas mediante estrategias y procesos que permitan su congruencia (ajuste endógeno).

2. Teoría de la Co-alineación Estratégica

La idea contingente postulaba la **imposibilidad de encontrar una única forma de estructurar la organización, dado que el desempeño estará influenciado por las diferentes circunstancias de alineación entre las variables endógenas y los factores externos**¹⁴.

La tesis medular es que **el desempeño superior subyace cuando la organización es capaz de integrar ambas condiciones de alineación: la interna y externa**. Esto ha dado lugar a lo que se denomina la **Teoría de la co-alineación estratégica**, también conocida como **Teoría de la congruencia organizacional**¹⁵ o **Teoría del “fit”** (en su acepción inglesa, usada para significar la necesidad de sincronía, alineación o coherencia entre los factores situacionales, los parámetros estructurales endógenos y el desempeño organizacional, en una perspectiva holística e integrada).

Ensign (2001) afirma que esta teoría trasciende a la de la contingencia estructural, al indicar que el **desempeño no aparece por la mera inclusión en el diseño organizativo de variables estructurales inducidas por el ambiente,**

¹² “Contingencia, voluntarismo y *Strategic Choice*: un análisis teórico de sus enfoques sobre el entorno y el diseño de la organización” de Zapata y Mirabal (2013), publicado en *Universidad y Empresa* No. 24 pp. 119-139

¹³ Drazin & Van de Ven (1985), Donaldson (1987) y Fry & Smith (1987) en el ámbito organizacional y Venkatraman & Camillus (1984) y Venkatraman (1989) en el campo de la dirección estratégica

¹⁴ Donaldson (2001)

¹⁵ Nadler & Tushman (1999)

sino que además esas variables deben ser objeto de una alineación estratégica que potencie un mayor desempeño.

2.1. La relación entre entorno, estrategia y estructura

Miles y Snow (1978) establecieron que el entorno, la estrategia y la estructura deberían formar una configuración coincidente, lo cual es confirmado por Priem (1994) quien señala **"la teoría de contingencia sugiere que una coincidencia entre ... la estrategia, la estructura organizativa y el entorno competitivo es necesaria para un alto rendimiento"**.

Y hacer coincidir estos tres elementos en una organización para explicar el desempeño de la empresa es una de las ideas fundamentales en la literatura de gestión estratégica. Las organizaciones exitosas logran una alineación estratégica y respaldan su estrategia con las estructuras y los procesos adecuados, mientras que las empresas menos exitosas suelen exhibir una peor alineación¹⁶. Por lo tanto, las empresas lucharán por la alineación ideal para alcanzar el rendimiento más alto y superar a los que no lo hacen.

Pero Miles y Snow (2001) también introducen que el comportamiento organizacional no es sólo resultado de la alineación a las condiciones externas y que existen otras variables internas que son determinantes críticos de la estructura y procesos organizacionales, dentro de las cuales y de manera prevalente, las decisiones que adoptan la dirección y la alta gerencia, que integran simultáneamente las perspectivas: emprendedora, de ingeniería y administrativa.

En esta línea, el comportamiento de la dirección y alta gerencia no es solamente reactivo al entorno, sino que su capacidad para, aún bajo condiciones contextuales parecidas y ubicadas en el mismo sector de la industria, adoptar políticas y acciones muy diferentes, le permite a la empresa alcanzar sus objetivos, producir una diferenciación respecto de sus competidores y lograr una ventaja competitiva. En algunos casos, además, las organizaciones desarrollan la capacidad de, a través de una serie de estrategias, influir o modificar algunos factores del entorno e incluso reducir la incertidumbre generada por su dinamismo o complejidad¹⁷.

Por todo lo cual, en el enfoque de la co-alineación estratégica la adecuación organizacional no es una consecuencia mecánica de la contingencia externa sino un proceso mucho más complejo y rico, de congruencia entre diversos factores con el objetivo de optimizar el desempeño de la organización y los resultados que produce.

¹⁶ Miles y Snow (1984)

¹⁷ Zapata y Mirabal (2013)

El verdadero reto es poder competir con éxito aumentando la alineación o el ajuste entre **estrategia, estructura, cultura y procesos**, mientras se prepara a la organización simultáneamente para las inevitables revoluciones requeridas por el cambio ambiental discontinuo¹⁸.

2.2. Vigencia de la Teoría de la Co-Alineación¹⁹

Dado que especialmente en los últimos veinte años las empresas están teniendo que hacer frente a nuevos retos como la globalización, el rápido cambio tecnológico y el acortamiento de los ciclos de vida del producto, se ven obligadas a actuar de manera flexible y rápida. Surge por tanto la pregunta de si el concepto de alineación estratégica, que implica definir y atenerse a una determinada estrategia y la respectiva estructura, todavía funciona y permite mejorar el desempeño de la empresa.

Garlichs (2011) describe un proceso de investigación realizado a esa fecha por el cual identificó un total de 105 estudios relevantes relacionados con estos conceptos (62 empíricos y 43 conceptuales) que abarcan el período que va desde 1962 a 2010.

Los estudios empíricos corresponden a cientos y cientos de empresas y unidades de negocio en distintas partes del mundo de oriente a occidente.

En cuanto a la pregunta sobre si la alineación conduce a un alto rendimiento, el análisis muestra que 41 estudios (66%) encuentran apoyo a la hipótesis de la alineación estratégica, 15 estudios (24%) encuentran resultados mixtos y 6 estudios (10%) no encuentran apoyo.

Incluso si se consideran solamente los 32 estudios que fueron publicados en los últimos 10 años, 23 estudios (72%) encontraron apoyo, 5 estudios (16%) presentaron resultados mixtos y sólo 4 estudios (13%) no encontraron aporte.

El análisis del pasado más reciente confirma que **la Teoría de la co-alineación no ha perdido ninguna validez**. Por el contrario, se ha afirmado su utilidad y los investigadores han contribuido a ampliar en la literatura el rango de relaciones examinadas.

2.3. Otras relaciones de alineación

La mayoría de las investigaciones de contingencia se relacionan directamente con la alineación entre la estrategia, la estructura y el medio ambiente. Sin

¹⁸ Tushman & O'Reilly (1997, p.11)

¹⁹ Se sigue aquí el libro "The Concept of Strategic Fit" (2011) de Moritz Garlichs

embargo, el concepto tiene un amplio alcance y hay más relaciones de alineación que están vinculadas con la mencionada.

Porter (1980), por ejemplo, reconoció que **la alineación de estrategia / estructura requiere más arreglos organizacionales que solo la estructura formal** (al igual que lo habían propuesto Miles y Snow). Esto se evidencia porque a las tres estrategias comerciales genéricas que propuso, que son “diferenciación”, “liderazgo de costos” y “enfoque”, además de combinarlas con determinados arreglos estructurales les asoció el ajuste de otros elementos organizacionales.

Otros autores estudiaron la alineación estratégica de las características gerenciales²⁰, de la cultura organizacional²¹, de la tecnología de la información²², de los sistemas de control de gestión²³, o del efecto social de la alineación estratégica y su vinculación con la ventaja competitiva de las naciones²⁴.

O han desarrollado un marco de numerosos elementos organizativos que se alinearán²⁵, como plantea Waterman (1982, p.70) quien compara los elementos de la organización con las agujas de diferentes brújulas, sin importar si las brújulas están alejadas entre sí y afirma que **"cuando las agujas están alineadas, la empresa está organizada; si no lo están, la compañía aún no se ha organizado realmente, incluso si su estructura se ve bien"**.

2.4. La gestión estratégica de los recursos humanos²⁶

Las prácticas específicas de recursos humanos pueden imitarse, pero el conjunto del capital humano de una organización podría constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible²⁷, por la particular combinación de dichas prácticas en un sistema general, que hace que los recursos humanos puedan

²⁰ Kerr y Jackofsky - Aligning managers with strategies: Management development versus selection (1989) discuten alternativas del desarrollo y selección de gerentes para lograr alineación entre gerentes y estrategia

²¹ Scholz (1987) postula "la cultura corporativa es capaz de resolver el 'problema del ajuste estratégico'" (p. 78).

²² Henderson / Venkatraman (1999) reconocen el papel estratégico cada vez mayor de la tecnología de la información y discuten la alineación de los negocios y la estrategia de TI. Chang / Wang / Chiu (2008) investigan el ajuste de TI dentro de los sistemas de adquisición electrónica de las compañías chinas de alta tecnología (p.381). Chen et al. (2010) discuten diferentes formas de conceptualizar la estrategia de TI.

²³ Bruggeman/Van der Stede (1993)

²⁴ Sorge (1991)

²⁵ Un antecedente es el artículo "Structure is not organization" de Waterman, Peters & Phillips (1980) publicado en la Revista Business Horizons, que plantea el modelo conocido como "7 s" que corresponden a: estrategia, estructura, procesos, comportamientos gerenciales, personal, competencias y valores

²⁶ Artículos consultados: "Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit" de Wei, L. (2006) publicado en Research and Practice in Human Resource Management, 14(2), 49-60 y "Strategic Management and HRM" de Mathew R. Allen y Patrick M. Wright (2006) publicado en Cornell University ILR School

²⁷ Wright, McMahan y McWilliams (1994)

ser valiosos, únicos y difíciles de imitar²⁸. Es la integración y congruencia del sistema de gestión de recursos humanos con la estrategia de la empresa la que garantiza la inimitabilidad de los recursos humanos de la misma²⁹.

La perspectiva más frecuentemente citada para explicar las relaciones de contingencia en la gestión estratégica de los recursos humanos es la del comportamiento³⁰, que postula que diferentes estrategias empresariales (ocurre también con otras contingencias) requieren diferentes tipos de conductas de los miembros de la organización. En consecuencia, el éxito de estas estrategias depende, al menos en parte, de la capacidad de la empresa para obtener estos comportamientos de sus empleados³¹.

Es necesario, entonces, hacer una distinción entre las habilidades o competencias del capital humano y el comportamiento de los empleados: las habilidades tienden a ser necesarias, pero no suficientes para el comportamiento de los empleados³². En consecuencia, **cualquier estrategia de ajuste a la empresa primero debe considerar los tipos de comportamiento del empleado (por ejemplo, experimentación) necesarios para ejecutar con éxito la estrategia (por ejemplo, enfocada en ofrecer productos innovadores) y los tipos de habilidades o competencias necesarias para exhibir esos comportamientos (por ejemplo, conocimiento científico).**

Dada la importancia de este factor, la congruencia o ajuste entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia se ha enfatizado en distintos estudios³³ relacionados con la gestión estratégica de recursos humanos. Y también hay un número cada vez mayor de estudios empíricos realizados en diversos contextos, sobre la relación entre ésta y el desempeño organizacional o ventaja competitiva³⁴.

²⁸ Lado y Wilson (1994)

²⁹ Huselid, Jackson y Schuler (1997)

³⁰ Jackson, Schuler y Rivero (1989)

³¹ Cappelli y Singh (1992; Wright y Snell (1998)

³² Wright y Snell (1999)

³³ Miles & Snow (1984), Baird y Meshoulam (1988), Wright y McMahan (1992)

³⁴ Huselid (1995), Bjorkman & Fan (2002), Chan, Shaffer y Snape (2004)

Hay acuerdo entre diferentes autores en establecer que existen **dos tipos de ajuste necesarios**: la **alineación horizontal**³⁵, que refiere al “encastre” técnico entre la variedad de prácticas de recursos humanos llevadas adelante por la empresa; y la **alineación vertical**³⁶, que refiere a la congruencia entre el paquete de prácticas de recursos humanos y la estrategia que persigue la empresa.

Al combinar la función tradicional de gestión de los recursos humanos (técnica) que abarca una amplia gama de prácticas de empleo (incluyendo por ejemplo contratación, selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y administración de la compensación y beneficios) con la estrategia empresarial, el concepto “gestión estratégica de los recursos humanos” refleja una disposición más flexible y la premisa de aprovechamiento de los recursos humanos para alcanzar los objetivos de la organización y, en consecuencia, ayuda a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva.

Del análisis de algunos estudios que consideran el conjunto de investigaciones realizadas, resulta la imposibilidad de sintetizar aquí esa infinidad de enfoques, autores e investigadores, porque se perdería el carácter general del documento para pasar a ser uno cuyo foco principal sería el análisis de la relación particular de la gestión de recursos humanos con la estrategia y con el desempeño organizacional. Por esa razón no se concluye en recomendaciones específicas sino en sugerencias que deben ser analizadas más en profundidad. Pero se podría afirmar, sin perder generalidad, que hay dos sentidos para la influencia entre la estrategia/resultados y la gestión de los recursos humanos, el directo que implica considerar el impacto de la gestión de los recursos humanos sobre los resultados de la empresa y, el inverso, que implica considerar la influencia de los resultados y de la estrategia sobre la gestión de los recursos humanos³⁷.

Si bien existen evidencias de una correlación positiva de la influencia directa, los resultados de la empresa no son exclusivamente consecuencia de las políticas de gestión de recursos humanos sino de una multiplicidad de aspectos, uno de los cuales, la incidencia del Liderazgo (con mayúscula, para significar a la vez la manera que utilizan los gerentes para conducir a sus equipos, la cual determina en gran medida su motivación y alineación y el que desempeña la dirección y alta gerencia, para establecer las estrategias y las acciones para conseguirla).

³⁵ Beer, Spector, Lawrence, Mills y Walton (1984)

³⁶ Wright & McMahan (1992)

³⁷ Artículo consultado “Human Resource Management and Performance of Public Organizations: A study of HRM activities and public service quality of Dutch municipalities” de Brenda Vermeeren, presentado en la Erasmus University Rotterdam (2008), que discute de manera general la relación entre el desempeño de las organizaciones públicas y la gestión de los recursos humanos

En cuanto a la relación inversa, hay evidencias importantes para afirmar que situaciones contingentes que afecten los resultados de la empresa influyen fuertemente sobre la gestión de recursos humanos (por ejemplo, en la disposición de recursos presupuestales). La gestión de recursos humanos también es afectada por las decisiones de la dirección y alta gerencia sobre la estrategia y acciones, y por el grado de apoyo que presten a las políticas de recursos humanos.

Es muy difícil aislar la relación de la gestión de recursos humanos respecto de la multiplicidad de variables que impactan en la organización, como para poder establecer de manera lineal el grado de dependencia o influencia. Tal vez por esta razón, en el debate sobre gestión de recursos humanos se denomina “problema de la caja negra”³⁸ al modelo de la relación entre ésta y el rendimiento organizacional, debido al uso por parte de los distintos investigadores de gran variedad de variables y cajitas para conceptualizarlo.

Por otra parte, las conclusiones de los estudios no son trasladables o extrapolables directamente, porque el carácter empírico generalmente se circunscribe a investigaciones de determinados efectos dentro de una rama de actividad o en una región determinada.

Una forma de evidenciar las dificultades para poder apreciar la contribución de la gestión de recursos humanos a los resultados ante un cambio de estrategia es el tiempo que toma, por ejemplo, estructurar y dictar la formación a todos los involucrados y el hecho de que el efecto de la capacitación sobre el desempeño no es inmediato, sino que se produce a más largo plazo³⁹.

Pero se pueden resumir algunos factores que podrían apalancar la gestión estratégica de los recursos humanos⁴⁰: ubicación de la unidad de gestión de recursos humanos en la organización y grado de interacción / conocimiento con relación a las contingencias externas y con el análisis y participación en la definición de las estrategias; capacidades de su gerente; apoyo que reciba la gestión de los recursos humanos de los otros altos gerentes; volumen de prácticas de gestión de los recursos humanos que disponga la empresa; tecnología que se maneja y nivel de conocimientos y habilidades del personal, así como cultura y valores de la empresa.

³⁸ Boselie & Paauwe (2004)

³⁹ Paauwe (1989), d'Arcimoles (1997), Guest et al. (2003), sugieren que la mayoría de las intervenciones de RR.HH. tienen efecto a largo plazo en el rendimiento, tomando hasta dos o tres años antes de generar efectos.

⁴⁰ Según Wei, L. (2006), y otros

3. El aporte de la Teoría Institucional

Se parte de la base de que el diseño organizacional es el conjunto de conocimientos y técnicas que busca ofrecer consejos útiles a las organizaciones sobre sus estructuras (y otros aspectos) necesarios para alcanzar sus objetivos⁴¹.

Como quedó explicado en los capítulos anteriores, las teorías de la contingencia y de la congruencia organizacional demuestran que la estructura de las empresas es uno de los elementos a ajustar en conjunto con otras variables internas, para alinearse a las contingencias externas con el fin de lograr los mejores resultados de la empresa.

Sin embargo, se verifica en la práctica que muchas organizaciones adoptan estructuras organizativas parecidas, inspiradas en las estructuras organizativas de otras. Esto se debe a lo que se denomina isomorfismo institucional.

Se definen tres tipos de isomorfismo: mimético, normativo y coercitivo⁴².

- el primero de ellos, el **isomorfismo mimético**, es por el cual la organización adopta una estructura porque la mayoría de las otras organizaciones de su rama de actividad han adoptado esa estructura, o porque ciertas organizaciones de alto estatus en su campo (que se consideran un paradigma a imitar) la han adoptado; es una forma de manejar la incertidumbre al adoptar lo que son mejores prácticas reconocidas;
- el **isomorfismo normativo** es aquél por el cual la organización adopta determinada estructura por presiones provocadas por las profesiones; las normas desarrolladas durante la educación se ingresan a las organizaciones con los profesionales y, personas con los mismos antecedentes educativos, abordarán los problemas de la misma manera; la socialización en el trabajo refuerza estas conformidades; las similitudes causadas permiten a las empresas interactuar entre sí más fácilmente y construir legitimidad entre las organizaciones;
- una organización podría también adoptar una característica estructural porque era legalmente requerida y respaldada por sanciones punitivas, es decir, **isomorfismo coercitivo**; la coerción puede derivar de mandatos gubernamentales, leyes contractuales, requisitos de información financiera, etc.

⁴¹ Burton y Obel (2004); Burton, DeSanctis y Obel (2006)

⁴² DiMaggio y Powell (1983)

Cuando se define una estructura se espera que la misma permita un determinado funcionamiento organizacional, que se producirá hacia el futuro.

Sin embargo, los modelos que se toman en cuenta para diseñarla, sobre todo a través de los isomorfismos mimético y normativo, vienen del pasado de las organizaciones.

Es importante analizar por qué muchas organizaciones han actuado de esta manera, cuando los retos están hacia adelante.

Para la **teoría institucional** que analizaremos ahora, el concepto de alineación de la estructura organizacional es al entorno institucional.

A diferencia de la teoría de la contingencia estructural en que el nivel de la variable estructural se ajusta al nivel de la variable de contingencia para producir el nivel más alto de eficacia interna para la organización⁴³, en la alineación institucional el nivel de la variable estructural se ajusta al entorno institucional de la organización de modo de lograr su legitimidad dentro de un campo organizacional⁴⁴.

Como teoría sociológica de las organizaciones, la Teoría Institucional explica los procesos mediante los cuales se adoptan las estructuras de las mismas. No ofrece prescripciones (recetas) de cómo debe ser la estructura⁴⁵ sino que explica la estructura que la organización adopta como una conformidad con los códigos culturales que de ese modo lleva a la legitimidad y al apoyo de organizaciones externas, con la ayuda del isomorfismo institucional.

En algunas circunstancias, la teoría institucional podría explicar, por ejemplo, que la organización adoptó la estructura porque sus consultores organizacionales la favorecieron como un modelo positivo⁴⁶, o que no surgió otra alternativa⁴⁷, o que los decisores llegaron a un estado de ambigüedad causal en el que grupos de presión favorecieron una estructura particular, empujándolos a adoptarla.

Es decir, para esta teoría no es necesario que la estructura adoptada sea la más efectiva en términos de operaciones internas; la estructura adoptada podría, incluso, ser ineficaz⁴⁸.

⁴³ Donaldson (2001)

⁴⁴ Se sigue el capítulo "The conflict between contingency and institutional theories of organizational design", de Lex Donaldson (2008), que es parte del libro *Designing Organizations - 21st Century Approaches* publicado por Springer Science + Business Media, LLC

⁴⁵ Scott (1995)

⁴⁶ DiMagio y Powell (1983)

⁴⁷ DiMagio y Powell (1991)

⁴⁸ Ver nota 44, p.6

Del mismo modo, los procesos isomórficos podrían tanto empujar a una organización a adoptar una estructura que se alinee a sus contingencias como podrían presionarla para que adopte una estructura que incumpla sus contingencias. Por lo tanto, la estructura adoptada no es necesariamente racional.⁴⁹

Explicar los procesos sociales que condujeron a la adopción de una determinada estructura es la forma en que la teoría institucional se ha utilizado principalmente hasta la fecha. Sin embargo, esta teoría sí postula los beneficios de adoptar las estructuras y esto tiene pertinencia para el diseño organizacional, pues si bien trata principalmente de las causas de la estructura, contiene ideas sobre las consecuencias.

La conformidad de una organización con el modelo de estructura correcta que prevalece en su campo organizacional conduce a la legitimidad y al apoyo de organizaciones externas. Dichos apoyos incluyen acreditación, aprobación profesional, subvenciones y créditos. Por el contrario, la falta de cumplimiento de requerimientos legales impuestos por el Estado puede conducir a sanciones⁵⁰, por lo que la conformidad se puede considerar aquí para conferir el beneficio de la liberación de estas sanciones, como otro tipo de apoyo externo.

En consecuencia, la alineación institucional produce el más alto nivel de legitimidad y, por lo tanto, apoyo externo para la organización.

En cuanto al diseño organizacional existe una diferencia en la especificidad entre las teorías de contingencia y las institucionales pues, mientras la teoría de la contingencia estructural proporciona prescripciones detalladas (por ejemplo, una organización en un entorno inestable con altos niveles de mercado y cambio tecnológico se ajusta mejor mediante una estructura orgánica⁵¹), la teoría institucional carece de una guía detallada sobre qué estructura se ajusta al entorno institucional aunque conduce a las organizaciones a ajustarse para estar de acuerdo con el tipo normativamente aprobado para su campo organizacional⁵². El tipo estructural aprobado será específico del campo organizacional.

Una vez que el tipo estructural aprobado ha sido identificado, entonces sí la teoría institucional se puede utilizar para predecir qué beneficios habrá por la adopción del mismo.

⁴⁹ Ver nota 44, p.6

⁵⁰ DiMaggio y Powell (1983)

⁵¹ Burns y Stalker (1961)

⁵² DiMaggio y Powell (1983)

Si bien algunos autores señalan que la alineación de la estructura de acuerdo con la teoría institucional podría entrar en conflicto con el diseño organizativo que emerge de la teoría de la contingencia estructural (y, por ende, de la teoría de la congruencia organizacional o “fit”), en esta síntesis mostraremos que son complementarias, si se tiene el cuidado de encontrar un meta-ajuste que satisfaga ambos enfoques⁵³.

4. Alineando la Teoría Institucional y la de Co-alineación: meta-ajuste

Tanto la contingencia como la teoría institucional plantean una alineación que conduce a resultados beneficiosos. Sin embargo, la naturaleza del beneficio difiere entre las dos teorías.

La teoría de contingencia estructural postula que las estructuras que se ajustan a las contingencias producen una mayor efectividad interna. Efectividad significa esencialmente alcanzar objetivos⁵⁴. Por lo tanto, para una empresa comercial, la efectividad generalmente implica el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y las medidas financieras de éxito.

Como se explicó, en la teoría institucional en tanto, las organizaciones están conformadas de acuerdo con el entorno institucional más amplio, es decir, el campo organizativo en el que están ubicadas. El entorno institucional de una organización generalmente involucra a otras organizaciones como competidores, proveedores, clientes, profesionales, reguladores y gobiernos. Estas organizaciones influyen en la organización focal. La conformidad produce beneficios para la organización tales como legitimidad, acreditación, apoyo financiero y supervivencia⁵⁵. Estos beneficios generalmente fluyen a través de un proceso por el cual la conformidad de la organización focal es presenciada por personas externas, que a cambio otorgan los beneficios.

Por lo tanto, se pueden distinguir dos dimensiones de resultados: efectividad interna y apoyo externo.

La elección del ajuste a la contingencia maximiza la eficacia interna (que se traduce en los dividendos de la organización), mientras que la elección de la alineación institucional maximiza el apoyo externo (que se traduce en el precio de las acciones o en la imagen de la compañía en caso de no cotizar en bolsa).

⁵³ El concepto de meta-ajuste es desarrollado según nota 44, pp.22-39

⁵⁴ Parsons (1961)

⁵⁵ DiMaggio y Powell (1983)

Por lo tanto, al elegir una estructura, es necesario articular ambos aspectos, encontrando un meta-ajuste.

A los efectos de la comparación es necesario encontrar una métrica común. Dado que tanto el precio de las acciones (medida del reconocimiento externo) como el dividendo (medida de la efectividad interna) se miden en dinero, y por lo tanto son directamente comparables, se puede elegir las soluciones que representen el valor conjunto óptimo. Este meta-ajuste generalmente es claro para cada organización en su circunstancia de contingencia, de modo que el diseño organizacional racional generalmente tiene una única prescripción.

En la mayoría de los casos, cuando la contingencia y el ajuste institucional entran en conflicto, siempre existe un mejor diseño organizacional que puede recomendarse a la empresa que es el que optimiza el resultado conjunto de aplicar ambos enfoques. En una minoría de casos, el ajuste de contingencia y el ajuste institucional son idénticos.

La excepción es donde contingencia y ajustes institucionales tienen los mismos efectos monetarios, de modo que ambos son diseños óptimos y pueden crear una gama de estructuras igualmente beneficiosas, en lugar de una estructura preferida clara; sin embargo, esta es una circunstancia inusual que es poco probable que se aplique a la mayoría de las organizaciones reales⁵⁶.

5. El carácter continuo de la acción de alineación o ajuste estratégico⁵⁷

La desalineación entre la situación competitiva, la estrategia, la cultura y el estilo de liderazgo resultan en una reducción del desempeño económico⁵⁸. Las razones de inadaptación o desalineación son potencialmente numerosas. Miles y otros (1978) propusieron tres posibles razones por las que puede ocurrir un desalineamiento:

- la alta dirección puede no haber articulado claramente la estrategia de la organización,
- la administración no da forma completamente a las estructuras y procesos de la organización para responder a la estrategia,

⁵⁶ Ver nota 44, pp.38-39

⁵⁷ Se sigue aquí un análisis realizado en el artículo "Exploring the dynamics of value and fit: insights from project management", *Project Management Journal* (40) pp. 124–135, Mullaly, M. & Thomas, J. (2009), <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20104>

⁵⁸ Chorn (1991)

- la gerencia tiene una tendencia a mantener la estrategia y estructura actual, incluso cuando hay cambios abrumadores en las condiciones ambientales.

Estas razones potenciales fueron ampliadas por otros autores⁵⁹, quienes sugieren que la desalineación también puede ser el resultado de:

- comprensión inadecuada de la estrategia general dentro de la organización;
- diferencias en el horizonte temporal u orientación temporal por diferentes actores y partes interesadas dentro de la organización; y
- falta de desarrollo de competencias funcionales que sean consistentes con las estrategias.

Miles y Snow (1984) sugieren que "puede ocurrir un desajuste cuando las organizaciones cambian voluntariamente sus estrategias pero no logran realizar los ajustes estructurales y gerenciales apropiados" (p.23).

Henderson y Venkatraman (1993) sugirieron que el ajuste o alineación no es un evento, sino un proceso continuo de cambio. Esto fue apoyado por Jelinek y Burstein (1982), quienes sugirieron que dicho ajuste era dinámico y se basaba en una flexibilidad adecuada y una correspondencia entre la estrategia a largo plazo y la estructura administrativa. Chorn (1991) lo consideró un estado ideal por el que se debe luchar continuamente, pero señaló que raramente se logra, reconociendo que la naturaleza dinámica de las situaciones competitivas significaba que la idea de ajuste era un objetivo móvil para la mayoría de las organizaciones.

Dado el amplio apoyo para que "fit" sea dinámico, o al menos necesite responder a la dinámica del cambio en las organizaciones, evaluar el ajuste requiere reconocer que la implementación y el enfoque deben modificarse con el tiempo⁶⁰.

Comentarios finales

La teoría institucional permite que la empresa logre legitimidad y apoyo externo bajo distintas formas, por ejemplo, acreditación, aprobación profesional y financiamiento, a la vez que evita sanciones y puniciones. Esto lo logra mediante la adopción de estructuras basadas en el isomorfismo institucional, el que contribuye a cumplir requisitos de las partes interesadas externas que al presenciar la forma como se estructura la empresa hacen acuerdo sobre su razonabilidad, incorporación de modelos de mejores prácticas, etc.

⁵⁹ Newport y otros (1991)

⁶⁰ Jelinek y Burstein, 1982

Indudablemente, si las condiciones del mercado son estables y el tipo de estrategias a llevar adelante son del tipo defensora o de liderazgo de costos, adoptar un modelo organizativo parecido al de otras empresas de la rama de actividad (que incluye a la competencia) lleva el campo de batalla de la competitividad al de la mayor eficiencia de los procesos internos. Este modelo puede llegar a integrar la innovación incremental y puede gestionar el desfase gradual que se irá produciendo entre las necesidades del negocio y la estructura aprobada, hasta que cuando se acumulen problemas, se realice un nuevo ajuste de la estructura basado en los mismos principios.

Si, en cambio, el mercado se mueve con mayor volatilidad y se redibuja ante innovaciones disruptivas y, si existen alta incertidumbre y elevado nivel de complejidad en las relaciones causales, adoptar una estructura que proviene del pasado de la rama de actividad y no tener aprehendidos los mecanismos para ajustarse dinámicamente a la contingencia externa, es una gran debilidad para la empresa (y podría significar quedar fuera del mercado).

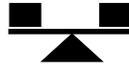
En estos casos la orientación estratégica debe ser de tipo prospectora o analizadora, y las estrategias buscarán la diferenciación mediante innovaciones en productos y servicios. Para lograr el mejor desempeño organizacional, acompañándose a la situación contingente del entorno de la empresa, existe una multiplicidad de variables que deben alinearse.

De la evolución durante más de 100 años de las teorías de administración emerge como válido y plenamente vigente en la actualidad el paradigma de la congruencia organizacional o teoría de la co-alineación estratégica (evolución de la teoría general de sistemas y posteriormente de la teoría de la contingencia estructural). Según el mismo, a través del ajuste a la contingencia externa y la correspondiente alineación entre variables endógenas, no solamente como una respuesta aislada (un evento) sino como un proceso continuo, se logra mantener la aptitud de la organización y optimizar su desempeño organizacional y los resultados.

La cuestión es lograr una optimización mediante la aplicación de ambas teorías a través de un meta-ajuste que considere las siguientes cadenas de aspectos⁶¹:

⁶¹ Elaboración propia

Ambiente → Contingencia (coyuntura) → Necesidad de alineación → Nueva Visión y Política → Estrategia → Procesos y Estructura → Alineación continua entre variables internas → Desempeño Organizacional → Dividendos (Resultados)



Entorno institucional → Estructura → Legitimación y apoyo externo → Precio de las acciones (Imagen/Conformidad de la Sociedad)

Aplicación al caso UTE

Ambiente → Contingencia (coyuntura) → Necesidad de alineación

Se están produciendo cambios en el sector eléctrico a nivel mundial y en particular en el Uruguay, que representarán para los próximos años una nueva revolución. El proceso de incorporación de energías renovables realizado se mantendrá (aunque tal vez con menor aceleración), pues se continúan analizando tecnologías que nos podrían permitir hacia el futuro obtener energía de otras fuentes autóctonas de generación y existen proyectos para hacer la red eléctrica más robusta con nuevas líneas y transformadores de Extra Alta y Alta Tensión. Pero el proceso transformacional del sector eléctrico proseguirá con renovado ímpetu del lado que tradicionalmente correspondía a los clientes conectados a la red de distribución: micro-generación por medio de paneles fotovoltaicos, pequeños generadores eólicos, incorporación de vehículos eléctricos, desarrollos de domótica para optimizar el costo a pagar por el cliente por facturación de energía residencial, sistemas de tarifas multi-horario, etc. Aparece el reto de la gestión de la demanda, la instalación y gestión de centrales de acumulación, la optimización del consumo y el uso eficiente de la energía.

UTE debe volver a tener un rol estratégico tanto en lo que tiene que ver con el desarrollo e incorporación de tecnologías como con la complementación con el sector privado, para promover la producción local de nuevos bienes y servicios de valor agregado con características competitivas a nivel regional e internacional, lo que permitirá una calidad adecuada y la sostenibilidad de la provisión, eventualmente costos más bajos y la creación de puestos de trabajo.

También desde el sector público se debe impulsar la incorporación del sector privado en la producción de conocimiento e investigación a nivel académico y la formación profesional en las nuevas disciplinas y tecnologías que irán apareciendo, así como el fomento de la cooperación regional e internacional.

UTE debe asumir un rol regional (de empresa a empresa) con el fin de que, además de la interconexión eléctrica y el intercambio energético con los países vecinos con fines comerciales (colocación de excedentes), se produzca una integración regional que tienda a optimizar el uso de las energías renovables a través de una complementación de cuencas de agua, viento y sol.

Estos cambios impactarán en los procesos del negocio de UTE en forma incluso aún más fuerte que en la etapa anterior y, dependiendo de la estrategia que se adopte, las capacidades internas y de articulación con otros organismos y actores será fundamental.

UTE deberá mantener y ampliar su rol en la ejecución de políticas públicas para, junto a otras entidades, promover la cultura de sostenibilidad a través de proyectos de economía circular y uso responsable de la energía, viviendas resilientes y movilidad eléctrica y deberá estar en condiciones de gestionar este tipo de soluciones, una vez más, con la mayor capacidad de articulación posible con otros organismos y actores públicos y privados.

→ Visión y Política de Gestión

UTE posee una serie de definiciones a este respecto realizadas en el marco de las Reflexiones Estratégicas aprobadas en el año 2009. Si bien las mismas se mantienen vigentes en aspectos esenciales, padecen una desactualización propia del camino recorrido, por lo que deben incorporar como parte de lo que somos algunos aspectos ya conseguidos que estaban planteados en su momento como visión futura. Por otra parte, deben establecer los nuevos retos y la nueva forma como se proyecta la Empresa.

→ Estrategia

Consistente con esa nueva visión y política, es necesario definir un cambio en la orientación estratégica de la Empresa, desde una de carácter defensora hacia una analizadora (Miles y Snow, 1978). Este cambio de orientación estratégica dará lugar a la creación de estrategias vinculadas con una mayor innovación y con un funcionamiento más flexible, requiriendo mayor velocidad de adaptación, procesos más ágiles de toma de decisiones y un enfoque más proactivo.

→ Estructura y procesos

La anterior reestructura, aprobada en 2013, no significó una reingeniería de procesos y tampoco discutió a fondo la estructura de primer nivel (alta gerencia). Ha sobrevivido a ella una marcada y a esta altura innecesaria y hasta inconveniente diferenciación Montevideo – Interior. No se ha logrado conectar la Gestión de los Recursos Humanos con la Estrategia y la contingencia externa. Hay escasa sinergia entre unidades que comparten territorio y procesos y probablemente duplicación de esfuerzos y costos. La gerencia de primer nivel está sobredimensionada, hay demasiados niveles y los ámbitos de control son estrechos en la mayoría de los casos (y en un caso, está desbalanceada respecto del resto).

Se requiere una estructura y procesos que sean la base para un funcionamiento acorde a la Visión, la Política y la Orientación Estratégica.

Se propone un ajuste estructural sobre el cual asentar el desarrollo de capacidades de flexibilidad y creatividad a través de un esquema de movilidad del talento. Esto permitirá mediante una vía práctica el desarrollo de competencias transversales de gestión, el conocimiento de las distintas verticales del negocio y el desarrollo de una mayor empatía transversal que impactará en un mejor trabajo en equipo. Adicionalmente, contribuirá a la creación de una red efectiva de relaciones, a la preparación para el desempeño futuro de puestos de mayor responsabilidad y permitirá, en concordancia con la orientación estratégica definida, un mayor apetito por el riesgo y una mayor disposición al cambio. Estos aspectos son difícilmente conseguibles solamente mediante capacitación tradicional.⁶²

Se propone trabajar, además, en el aumento de la productividad y en la reducción de costos operativos. A ese efecto se plantea reducir el dimensionado de la alta gerencia, eliminar niveles y aumentar el ancho del ámbito de control.

Se busca que la organización sea inductora de comportamientos adecuados a la ejecución de la estrategia por parte de gerentes y resto del equipo humano.

Una estructura de alta gerencia más aplanada facilitará la comunicación y mejorará el proceso de toma de decisiones.

Ámbitos de control más amplios permitirán una mayor interacción entre el responsable de un nivel y quienes de él dependen, aumentando la posibilidad de aportes y participación.

Luego de esta primera etapa debe proseguirse de arriba hacia abajo, con la revisión de los procesos de negocio en busca de mayor productividad a todos los niveles.

En particular se deben examinar las potenciales sinergias no explotadas entre unidades que comparten territorio y/o procesos, entre otras posibles.

Finalmente, se define explícitamente dentro del alcance de la carrera administrativa a todos los puestos de alta gerencia, propendiéndose a su cobertura en titularidad mediante procesos competitivos.

⁶² Un estudio realizado por Martell, Gupta y Carroll (1996) demostró los efectos de las diferentes prácticas de recursos humanos en conjunto con la estrategia empresarial sobre el desempeño de la empresa. Específicamente, estos investigadores encontraron que la capacitación tiene mayores efectos positivos para las empresas que adoptan una estrategia de liderazgo de costos (asimilable a una orientación estratégica defensora) que con la estrategia de diferenciación (asimilable a una orientación estratégica prospectora). Atribuyen la ineficacia de la capacitación bajo una estrategia de diferenciación a un mayor grado de creatividad y flexibilidad necesarias, que probablemente no se aprenderán a través de una capacitación predefinida.

→ Ajuste entre variables internas

A efectos de lograr la completa alineación organizacional se debe incorporar una serie de acciones complementarias:

- construir un sistema de rotación de funciones gerenciales que se apoye en la estructura gerencial propuesta y que permita simultáneamente: por una parte, el ajuste continuo del equipo gerencial en función de los cambios en la estrategia y su reflejo en las contribuciones esperadas de las unidades que impactan sobre las funciones a comisionar a los gerentes y, por otra parte, el desarrollo de competencias y la preparación de los gerentes para el desempeño de puestos superiores;
- modificar la reglamentación para habilitar a que en los tribunales de los llamados a concurso que lo ameriten participen miembros externos a UTE de probada solvencia;
- ajustar la reglamentación actual para que el período provisional consagrado en el Estatuto del Funcionario se aplique de manera rigurosa;
- construir un procedimiento que permita la homogeneidad en toda la organización para la evaluación del desempeño durante el período provisional;
- ajustar la dependencia de las unidades especializadas en la gestión de los recursos humanos a fin de mejorar las posibilidades de alineación estratégica vertical, avanzando hacia lo que se denomina gestión estratégica de los recursos humanos;
- definir e implementar a nivel de la alta gerencia un sistema de gestión de la contribución individual a resultados, con impacto en el SRV, en el movimiento horizontal y en el mantenimiento de las funciones comisionadas.

→ Desempeño Organizacional → Dividendos (Resultados)

Se establecerán los indicadores que permitan evidenciar la evolución del Desempeño Organizacional a través de métricas de Resultados de la organización.

VERSUS

Entorno institucional → Estructura → Legitimación y apoyo externo

Dado que los ajustes para la alineación contingencial propuestos no afectan al Directorio ni a la Gerencia General ni a su funcionamiento, mantienen las Áreas definidas de acuerdo a una estructura multi-divisional que es acorde a una

empresa del tamaño y características de UTE y que los ajustes endógenos respetan el Estatuto del Funcionario y la Ley Orgánica de UTE, se puede afirmar que no debería haber afectación desde el punto de vista institucional, lo cual permitiría mantener el actual nivel de legitimación y apoyo externo.

A esos efectos, los ajustes propuestos serán analizados con organismos externos como la OPP y la ONSC.

→ Precio de las acciones (Imagen/Conformidad de la Sociedad)
--

UTE no cotiza en bolsa de valores, si bien existen emisiones asociadas a proyectos en que UTE es la cara visible. Pero, aunque no se encuentre monetizado en acciones, un aspecto que está asociado directamente con el valor de la compañía es su imagen y grado de aceptación por parte de sus accionistas que es la Sociedad toda.

Se entiende que los ajustes propuestos contribuirán a fortalecer estos aspectos, lo cual deberá monitorearse a través de los indicadores de la CIER.