



Instituto de Dirección y  
Organización de Empresa

Núm. 289

# EFICIENCIA ORGANIZATIVA COMO RESULTADO DE UN PROCESO DE CONFIGURACIÓN SISTEMÁTICO

*Prof. Norbert Thom*

*Prof. Andreas P. Wenger*



Doc.

1-A 05/289

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 289  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



**5904571071**

**Eficiencia organizativa como resultado  
de un proceso de configuración  
sistemático**

*Norbert Thom  
Andreas P. Wenger*

*Alcalá de Henares, Junio 2005*

**Consejo de Redacción :**

Santiago García Echevarría (Director)  
María Teresa del Val (Coordinación)  
Mónica Giménez Baldazo  
Carolina Menor Navarro

**Secretaría y Administración :**

**I.D.O.E.**

Instituto de Dirección y Organización de Empresas

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 91. 885.42.00  
Fax : 91. 885.42.00

ISBN 84-8187-130-3

# Índice<sup>1</sup>

1. Eficiencia de la organización: un reto.....	3
2. Una propuesta de solución en base al concepto de eficiencia .....	6
2.1 Gran importancia de la orientación práctica .....	6
2.2 Visión general de la valoración y selección .....	8
2.3 Fase 1: Descripción de las alternativas organizativas.....	10
2.4 Fase 2: Determinación de los criterios de valoración.....	11
2.4.1 Observaciones preliminares .....	11
2.4.2 Deducción de criterios de eficiencia .....	11
2.4.3 Concreción de los criterios de eficiencia .....	13
2.4.4. Magnitudes determinantes del cumplimiento de los criterios de eficiencia .....	18
2.5 Fase 3: Valoración verbal de las alternativas organizativas	19
2.6 Fase 4: Valoración por puntos de las alternativas Organizativas .....	22
2.7 Fase 5: Ponderación de los criterios de eficiencia .....	22
2.8 Fase 6: Estudios sobre la posibilidad de realización .....	23
3. La integración de la valoración de la eficiencia en los procesos superiores de configuración organizativo y desarrollo empresarial .....	24
3.1 Observaciones preliminares .....	24
3.2 La valoración y selección como fase de la configuración organizativa .....	25
3.3 La configuración organizativa como parte de todo desarrollo empresarial .....	29

<sup>1</sup> Esta contribución fue publicado la primera vez en alemán: Hoffmann, Werner H. (Ed.): Die Gestaltung der Organisationsdynamik. Konfiguration und Evolution, Stuttgart 2003, p. 257 – 28

<sup>\*</sup> La traducción del alemán al castellano ha sido realizada por Cristina García Grewe.

4. La realización como clave del éxito .....	32
4.1 Observaciones preliminares .....	32
4.2 Medidas de orden material: Coordinación con los sistemas de dirección .....	33
4.3 Medidas relativas a las personas: Valoración comparativa de la capacidad profesional .....	34
5. Eficiencia organizativa- ¿Quo Vadis? .....	35
6. Resumen .....	36
7. Bibliografía .....	37

## 1. Eficiencia de la organización: un reto

Al término "organización" se le pueden asignar según la perspectiva teórica, el enfoque elegido y el ámbito de aplicación muy diversos contenidos.<sup>2</sup> Desde el punto de vista de la organización como instrumento básico de dirección de la empresa (concepto instrumental de organización) el objetivo de la organización es facilitar al sistema empresarial el *cumplimiento efectivo y eficiente de sus funciones* a través de su configuración y de su aplicación adaptada. A través del diseño adecuado de la división del trabajo y la coordinación, dimensiones organizativas básicas, así como de la configuración resultante de las mismas, se deben dirigir los recursos de una empresa (personas, materiales, medios de producción, información) en el seno de una combinación congruente, de modo que se alcancen los objetivos superiores. Por tanto, una organización es *efectiva* cuando permite alcanzar estos objetivos. Adicionalmente será *eficiente*, cuando estos objetivos sean realizables con la relación input-output más favorable.<sup>3</sup>

Ahora bien, ¿cómo se puede valorar de forma fiable la eficiencia de una organización? Este problema constituye el núcleo de la investigación de la eficiencia organizativa. Hasta la fecha no se ha obtenido una respuesta exacta. Y ello por varios motivos, que vamos a tratar a continuación, aunque no de modo concluyente:

1. A la vista de la confrontación teórica existente se debe mencionar en primer lugar *la incertidumbre como consecuencia de la aún inexistente base teórica unitaria y concluyente* (Ahn/Dyckhoff 1997, p. 3 y Bowditch/Buono 2000, p. 302). Por ello se ve afectada, por una parte, la construcción misma de la eficiencia organizativa. Incluso en el nivel de afirmaciones conceptuales ("¿Qué es eficiencia?") se debe constatar la ausencia de acuerdo (Wenger 1999, p. 272). Junto a estos problemas definitorios existen de forma demostrable además déficits empíricos y conceptuales (Welge/Al-Laham 1992, col. 2368s.).

---

<sup>2</sup> Véase sobre los diferentes conceptos de organización a modo de ejemplo Vahs 2001, p. 13ss o Bea/Göbel 2002, p. 2ss.

<sup>3</sup> Con todo detalle acerca de los conceptos de efectividad y eficiencia Fessmann 1980, p. 25ss y Wenger 1999, p. 262ss

En la conversión del constructo a medidas comprensibles y medibles se presentan *problemas adicionales*. Los aspectos que buscan aclarar la parte de la eficiencia organizativa relativa al comportamiento se ven afectados por el hecho de que *respecto de los fenómenos de comportamiento estudiados científicamente sólo existe un conglomerado de afirmaciones individuales heterogéneas y parcialmente contradictorias*. Por ello también existe un amplio espectro de opiniones acerca de los efectos sobre la motivación de diversas reglas organizativas (Frese 2001, p. 29s.).

2. La evaluación de soluciones organizativas sufre, en segundo lugar, por el hecho de que *no es posible establecer, con la precisión suficiente, un nexo de causalidad entre estructuras organizativas implantadas y los procesos y la consecución de los objetivos empresariales más elevados* (objetivos formales, p. ej. incremento de la rentabilidad o incremento del valor de la empresa) (Thom/Wenger 2000, p. 24s.). La realización de determinados objetivos empresariales no depende únicamente de la organización, sino también de otros instrumentos de management y de la influencia de otros factores situacionales (Von Werder 1999, p. 412). Por ello es necesario acudir, para la valoración de soluciones organizativas, a sub-objetivos operativizados. Como consecuencia de la problemática de la imputación no es posible su derivación, de obligatoria lógica, de los objetivos empresariales superiores (Frese 2000, p. 21): los objetivos empresariales forman niveles generales orientativos, pero no constituyen puntos de arranque concretos para la determinación formal de objetivos para la configuración organizativa. Por ello, los sub-objetivos se han de definir especialmente vista de la "organización", entendida como instrumento que permite alcanzar el objetivo, y se han desligar de objetivos empresariales referidos a un momento temporal determinado (Thom/Wenger 2000, p. 25).
3. Finalmente se ha de mencionar la problemática fundamental, que es, que las soluciones organizativas tienen efectos estabilizadores y su concepción se dirige a maximizar la capacidad de actuación empresarial en el presente y en el futuro próximo. Frente a ello el mundo empresarial se caracteriza en la mayoría de las ocasiones por un gran

dinamismo, que lleva en las empresas a la confrontación constante con funciones nuevas o cambiantes. Por ello resulta relevante el planteamiento de instrucciones teóricamente fundadas que permitan *enunciados sobre las características de las regulaciones organizativas actuales, que aseguren y mejoren en el futuro la solución de problemas y la capacidad de actuación de una empresa* (Frese 2001, p. 34).

En los procesos prácticos de valoración se han manifestado dos áreas problemáticas adicionales que dificultan la concepción y la aplicación de organizaciones eficientes:

1. Situaciones de decisión organizativa son, en la mayoría de los casos, *problemas de configuración mal estructurados y formulados de forma incompleta* (Wenger 1999, p. 281s). Las personas con poder de decisión se encuentran normalmente en una situación en la que carecen de una visión global acerca de todas las alternativas organizativas existentes, desconociendo igualmente todas las condiciones y consecuencias de las mismas. Ello unido a su limitada capacidad de asimilación de la información, les obliga a realizar una selección y una simplificación (Gemünden 1992, col. 1013ss).
2. En las respuestas a cuestiones organizativas se dota de sustancia propia y modifica implícitamente la asignación de recursos y de competencias en una empresa. Estas situaciones constituyen por ello la oportunidad para personas con poder de decisión de imponer sus intereses a través del ejercicio de toda la influencia posible sobre la situación decisoria (Grochla 1982/1995, p. 36ss.). En casi ninguna otra situación empresarial es tan grande el riesgo de que *intereses políticos y expectativas de poder amenacen con invalidar los argumentos objetivos y lógicos*.

Con este trasfondo no resulta sorprendente que los procesos de configuración en la práctica se caractericen, *en gran medida, por la ausencia de transparencia*. También se puede constatar que el recurso a expertos tanto internos como externos es residual y se produce en muchas ocasiones sin que se siga un método claro y obligatorio. Con ello existe para la concepción de soluciones organizativas superiores el *inminente riesgo de falta de profesionalidad*.

Estas constataciones ilustran con claridad que el día a día empresarial no tiene en consideración las dificultades descritas: Confronta a diario con decisiones inaplazables relativas a medidas organizativas. En consecuencia se requieren respuestas: *la demanda de ayudas para la implantación de una organización lo más eficiente posible responde a una necesidad práctica.*

## **2. Una propuesta de solución en base al concepto de eficiencia**

### **2.1 Gran importancia de la orientación práctica**

En esta situación la economía de empresa, en el sentido de su aplicación, se ve obligada a desarrollar soluciones prácticas. Analizar, reflexionar y referenciar problemas teóricos y prácticos existentes constituye el fundamento necesario del conocimiento científico. De forma directa estas ideas son de escaso interés para las personas con poder de decisión: No constituyen un apoyo directo en la búsqueda de soluciones en la práctica. La ciencia debe enfrentarse con la labor de convertir sus conocimientos en instrumentos comprensibles y aplicables.

Para la valoración y selección de formas de organización han desarrollado diversos autores diferentes conceptos de *eficiencia* que intentan responder a estas necesidades (véase a modo de ejemplo Grochla/Thom 1980, Quinn/Rohrbaugh 1983, Ann/Dyckhoff 1997, von Werder 1999 y Frese 2000, p. 241ss.). Estos conceptos ofrecen ayudas fundadas y estructuradas, que permiten valorar las formas alternativas de organización disponibles en vista a su idoneidad para una institución en concreto.

En la aproximación planteada por nosotros en este trabajo (para más detalles acerca del concepto de eficiencia ver Thom/Wenger 2000 y 2002) resultan relevantes, a la vista de las necesidades referidas y las dificultades de la investigación sobre la eficiencia organizativa descritas en el capítulo 1, las siguientes premisas:

1. En nuestra aproximación optamos por un *método pragmático*. El nivel actual de conocimiento se revisa con plena conciencia de su carácter imperfecto y se introduce en el proceso de

selección empresarial mediante instrumentos concretos. Para el concepto de eficiencia esto significa que los criterios de eficiencia que finalmente van a resultar de aplicación, no se definen y aplican de forma primordial por su pertenencia a una determinada teoría. Más bien se determina el conjunto ordenado de criterios más completo y consistente, en el que los criterios se valoran individualmente según su diferenciación, relación específica con el problema y la posibilidad de ser puestos en práctica.

2. Estos criterios tienen el carácter de *sub-objetivos* y se orientan en las *características fundamentales de una empresa* (objetivos, recursos, procesos internos, referencia al entorno. Véase estudio detallado en el apartado 2.4.3). Su selección se orienta con ayuda de un marco de referencia.<sup>4</sup>
3. El concepto de eficiencia visa el *fortalecimiento de la dimensión objetiva y lógica* de la configuración organizativa: Con ayuda de una metodología estructurada y transparente se favorece la solución objetiva y de fondo de problemas y la actuación organizativa racional. Con ello se trata de contrarrestar el hecho de que en la práctica el desarrollo y resultados de los procesos de valoración de eficiencia se vean influidos, en muchas ocasiones, y de forma muy considerable por intereses, intuición y poder formal de los partícipes.
4. En la búsqueda de la solución organizativa óptima la premisa presenta *las características de un proceso heurístico*: Con una serie de reglas limitadas, intersubjetivamente comprensibles, operacionales y no arbitrarias, se alcanza, mediante un proceso de concreción selectiva, una organización con las características deseadas. Con ello se respetan las características específicas y los conocimientos adquiridos en los procesos de aprendizaje en los procesos de selección, influyen en las reflexiones posteriores, esto es, actúan de manera retroalimentaria.

---

<sup>4</sup> Marcos de referencia para la configuración organizativa sirven, por una parte, para la visualización de los elementos y las relaciones relevantes en cuyo campo de tensión se organiza una determinada empresa. Por otra parte, acercan y hacen más comprensibles las consecuencias concretas sobre la organización (Thom/Wenger 2002, p. 61ss.).

## 2.2. Visión general de la valoración y selección

El siguiente cuadro presenta una visión general de los fundamentos de medición, medios auxiliares, métodos y resultados de cada una de las fases en el proceso sistemático de valoración y selección para una organización eficiente. El concepto se inicia con una descripción de las alternativas existentes (sin profundizar en este momento más sobre su generación, véase apartado 3.2) y finaliza con afirmaciones sobre la realización de la mejor de las alternativas.

Para asegurar la calidad de la solución se ha demostrado que son absolutamente esenciales la garantía duradera de transparencia y de comprensibilidad, así como la canalización de la influencia de la concreta situación empresarial. Para un supuesto específico de configuración esto significa que:

- se ha de elegir *una forma de proceder sistemática y detallada*, las eventuales decisiones intermedias que se adopten han de documentarse de forma clara.
- la valoración debe realizarse, a ser posible, *por todas las personas con poder de decisión de forma conjunta*. Con ello se pueden controlar las influencias fuertemente subjetivas, consecuencia de la difícil cuantificación de las soluciones organizativas.

Fases	Bases de medición	Instrumentos	Método	Resultado								
<table border="1"> <tr><td> Fase 1</td></tr> <tr><td> Descripción de las alternativas organizativas</td></tr> </table>	Fase 1	Descripción de las alternativas organizativas	<table border="1"> <tr><td> Parámetros de acción</td></tr> <tr><td> División del trabajo, coordinación y configuración</td></tr> </table>	Parámetros de acción	División del trabajo, coordinación y configuración	<table border="1"> <tr><td> Descripción de formas ideales típicas de organización, organigramas, puntos fuertes y débiles, factores de éxito</td></tr> </table>	Descripción de formas ideales típicas de organización, organigramas, puntos fuertes y débiles, factores de éxito	<table border="1"> <tr><td> Análisis, discusión</td></tr> </table>	Análisis, discusión	<table border="1"> <tr><td> Modelo descriptivo de las alternativas organizativas</td></tr> </table>	Modelo descriptivo de las alternativas organizativas	
Fase 1												
Descripción de las alternativas organizativas												
Parámetros de acción												
División del trabajo, coordinación y configuración												
Descripción de formas ideales típicas de organización, organigramas, puntos fuertes y débiles, factores de éxito												
Análisis, discusión												
Modelo descriptivo de las alternativas organizativas												
<table border="1"> <tr><td> Fase 2</td></tr> <tr><td> Determinación de los criterios de valoración</td></tr> </table>	Fase 2	Determinación de los criterios de valoración	<table border="1"> <tr><td> La empresa como sistema</td></tr> <tr><td> Orientación a los objetivos empresariales, magnitudes de input, procesos internos, sistema de entorno</td></tr> </table>	La empresa como sistema	Orientación a los objetivos empresariales, magnitudes de input, procesos internos, sistema de entorno	<table border="1"> <tr><td> Marco de referencia de la situación de configuración relevante, conceptos de eficiencia</td></tr> </table>	Marco de referencia de la situación de configuración relevante, conceptos de eficiencia	<table border="1"> <tr><td> Análisis, construcción de modelos</td></tr> </table>	Análisis, construcción de modelos	<table border="1"> <tr><td> Criterios de eficiencia organizativa</td></tr> </table>	Criterios de eficiencia organizativa	
Fase 2												
Determinación de los criterios de valoración												
La empresa como sistema												
Orientación a los objetivos empresariales, magnitudes de input, procesos internos, sistema de entorno												
Marco de referencia de la situación de configuración relevante, conceptos de eficiencia												
Análisis, construcción de modelos												
Criterios de eficiencia organizativa												
<table border="1"> <tr><td> Fase 3</td></tr> <tr><td> Valoración verbal de las alternativas</td></tr> </table>	Fase 3	Valoración verbal de las alternativas	<table border="1"> <tr><td> Criterios de eficiencia</td></tr> <tr><td> Criterios económico-técnicos, orientados hacia la flexibilidad, hacia grupos de exigencias</td></tr> </table>	Criterios de eficiencia	Criterios económico-técnicos, orientados hacia la flexibilidad, hacia grupos de exigencias	<table border="1"> <tr><td> Descripción en modelos de las alternativas organizativas, matriz de resultados</td></tr> </table>	Descripción en modelos de las alternativas organizativas, matriz de resultados	<table border="1"> <tr><td> Análisis (workshop)</td></tr> </table>	Análisis (workshop)	<table border="1"> <tr><td> Grado de cumplimiento de los criterios para cada alternativa (perfil de valoración)</td></tr> <tr><td> Verbal</td></tr> </table>	Grado de cumplimiento de los criterios para cada alternativa (perfil de valoración)	Verbal
Fase 3												
Valoración verbal de las alternativas												
Criterios de eficiencia												
Criterios económico-técnicos, orientados hacia la flexibilidad, hacia grupos de exigencias												
Descripción en modelos de las alternativas organizativas, matriz de resultados												
Análisis (workshop)												
Grado de cumplimiento de los criterios para cada alternativa (perfil de valoración)												
Verbal												
<table border="1"> <tr><td> Fase 4</td></tr> <tr><td> Valoración por puntos de las alternativas</td></tr> </table>	Fase 4	Valoración por puntos de las alternativas	<table border="1"> <tr><td> Criterios de eficiencia</td></tr> <tr><td> Criterios económico-técnicos, orientados hacia la flexibilidad, hacia grupos de exigencias</td></tr> </table>	Criterios de eficiencia	Criterios económico-técnicos, orientados hacia la flexibilidad, hacia grupos de exigencias	<table border="1"> <tr><td> Descripción en modelos de las alternativas organizativas, perfil de valoración verbal, matriz de resultados</td></tr> </table>	Descripción en modelos de las alternativas organizativas, perfil de valoración verbal, matriz de resultados	<table border="1"> <tr><td> Análisis (workshop)</td></tr> </table>	Análisis (workshop)	<table border="1"> <tr><td> Numérico</td></tr> </table>	Numérico	
Fase 4												
Valoración por puntos de las alternativas												
Criterios de eficiencia												
Criterios económico-técnicos, orientados hacia la flexibilidad, hacia grupos de exigencias												
Descripción en modelos de las alternativas organizativas, perfil de valoración verbal, matriz de resultados												
Análisis (workshop)												
Numérico												
<table border="1"> <tr><td> Fase 5</td></tr> <tr><td> Ponderación de los criterios</td></tr> </table>	Fase 5	Ponderación de los criterios	<table border="1"> <tr><td> Preferencias</td></tr> <tr><td> Estructura de preferencias implícita y explícita de las personas con poder decisión interna</td></tr> </table>	Preferencias	Estructura de preferencias implícita y explícita de las personas con poder decisión interna	<table border="1"> <tr><td> Perfiles de valoración, análisis del valor útil, AHP</td></tr> </table>	Perfiles de valoración, análisis del valor útil, AHP	<table border="1"> <tr><td> Construcción de modelos, imitación, (workshop)</td></tr> </table>	Construcción de modelos, imitación, (workshop)	<table border="1"> <tr><td> Secuencia de alternativas por preferencias</td></tr> </table>	Secuencia de alternativas por preferencias	
Fase 5												
Ponderación de los criterios												
Preferencias												
Estructura de preferencias implícita y explícita de las personas con poder decisión interna												
Perfiles de valoración, análisis del valor útil, AHP												
Construcción de modelos, imitación, (workshop)												
Secuencia de alternativas por preferencias												
<table border="1"> <tr><td> Fase 6</td></tr> <tr><td> Estudios sobre la posibilidad de realización</td></tr> </table>	Fase 6	Estudios sobre la posibilidad de realización	<table border="1"> <tr><td> Recursos y estructura de</td></tr> <tr><td> Costes</td></tr> <tr><td> Cuantitativos y cualitativos de las alternativas organizativas</td></tr> </table>	Recursos y estructura de	Costes	Cuantitativos y cualitativos de las alternativas organizativas	<table border="1"> <tr><td> Planificación de recursos (costes de transformación, de explotación), resistencia al cambio</td></tr> </table>	Planificación de recursos (costes de transformación, de explotación), resistencia al cambio	<table border="1"> <tr><td> Análisis, construcción de modelos</td></tr> </table>	Análisis, construcción de modelos	<table border="1"> <tr><td> Posibilidad de realización de las alternativas (costes-utilidad)</td></tr> </table>	Posibilidad de realización de las alternativas (costes-utilidad)
Fase 6												
Estudios sobre la posibilidad de realización												
Recursos y estructura de												
Costes												
Cuantitativos y cualitativos de las alternativas organizativas												
Planificación de recursos (costes de transformación, de explotación), resistencia al cambio												
Análisis, construcción de modelos												
Posibilidad de realización de las alternativas (costes-utilidad)												

Fig. 1. Valoración y selección de las formas de organización

Antes de profundizar en cada fase se debe relativizar el concepto de eficiencia a la vista de su aplicación práctica, de la siguiente manera:

- En su aplicación el instrumento se orienta al *nivel de la dirección empresarial* (dirección general), de modo que predominen criterios de eficiencia globales.
- El análisis se concentra en *tareas clave seleccionadas para alcanzar el objetivo material de una empresa*.
- La perspectiva adoptada es, *fundamentalmente, a largo plazo* (aunque nunca se puede prever exactamente la vigencia que van a tener las regulaciones organizativas para la dirección empresarial).

### **2.3 Fase 1: Descripción de las alternativas organizativas**

Para poder analizar y valorar las alternativas organizativas disponibles, se han de *describir*, en primer lugar, *de una forma apropiada para su valoración*. Constituyen posibles y convincentes elementos parciales los organigramas, la descripción de posibles puntos fuertes y débiles, así como los factores de éxito críticos de una aplicación. Para la calidad de la valoración subsiguiente es esencial, entre otros, que las alternativas sean descritas en base a características unívocas, definitivas de modelos y que todo ello se realice de forma sistemática, detallada y comparable. Como resultado se obtienen descripciones de modelos de todas las alternativas organizativas relevantes.

Para ello se puede recurrir provechosamente a las medidas de actuación organizativa conocidas, que son *la división del trabajo* y la *coordinación*, así como a la *configuración* de ellas resultante (parámetros de acción)<sup>5</sup>. Estas medidas constituyen el "teclado" de los organizadores: Con ellas se posibilita la dirección hacia los objetivos de comportamientos y del funcionamiento de los portadores de acción (personas y máquinas). Toda actuación organizativa lleva a una redefinición o modificación de al menos una de las tres dimensiones. Y cada organización está compuesta por un

---

<sup>5</sup> En relación con las medidas de actuación organizativa o parámetros de actuación "división del trabajo, coordinación y configuración" se puede consultar p.ej. Grochla 1982/1995, p. 96ss., Schreyögg 1999, p. 109ss., Vahs 2001, p. 45ss o Bea/Göbel 2002, p. 248ss.

desarrollo específico de las medidas. Su combinación coherente lleva de forma ideal a un cumplimiento de las tareas más eficiente y eficaz en el seno de una empresa.

Los trabajos preparatorios necesarios de descripción pueden ser realizados por *especialistas en organización*. Lo esencial es que las personas con poder de decisión *desarrollen* en un diálogo conjunto *una interpretación unitaria de las alternativas descritas* como base para su posterior valoración y selección.

## **2.4 Fase 2: Determinación de los criterios de valoración**

### **2.4.1 Observaciones preliminares**

Para que las alternativas descritas conforme a los parámetros de acción sean valorables en cuanto a sus ventajas relativas *es preciso disponer de los correspondientes baremos*. Es decir, se han de *establecer y precisar los criterios*, en los que puede ser "medida" una específica combinación de los parámetros de acción (esto es una forma de organización). A través de la valoración de una estructura por medio de estos criterios resultan características, que indican si, y en qué medida, pueden ser cumplidos los criterios por la organización.

También con una sencilla descripción objetiva de las ventajas y desventajas de alternativas organizativas, resultan implícitamente aplicados estos criterios. Para una valoración y selección profesional de alternativas organizativas este procedimiento es excesivamente simple. Se debería recurrir a trabajos previos de la doctrina científica y de la práctica (es decir, a conceptos de eficiencia disponibles y probados). Debido a su significación central para el proceso de valoración se describe a continuación la deducción de los criterios.

### **2.4.2 Deducción de los criterios de eficiencia**

Tal y como ya se ha descrito en el capítulo 1, los objetivos empresariales (objetivos formales cualificados) no son aptos para derivar criterios de eficiencia, porque su realización

depende de una multiplicidad de otros instrumentos y factores de influencia.<sup>6</sup> Por ello se han de elaborar determinados baremos o sub-objetivos para la valoración de la eficiencia en formas de organización. Se buscan criterios de eficiencia que presenten, frente a objetivos empresariales referidos a un momento temporal determinado un mayor grado de validez temporal y espacial. Además deben estar hechas a medida de la "organización" entendida como instrumento para alcanzar los objetivos. Es decir que se puedan constatar relaciones directas entre las características de las formas de organización y el logro de los objetivos (von Werder 1999, p. 412).

El punto de partida es un sistema de categorías, tal y como se utiliza de forma generalizada en la sistematización de objetivos. Este diferencia tres grandes categorías de objetivos formales (Wenger 1999, p. 173ss., así como la bibliografía allí indicada):

- una económico-técnica;
- una orientada hacia la flexibilidad y
- una orientada hacia las exigencias.

Esta primera diferenciación, tosca aún, no permite ninguna valoración de la eficiencia de estructuras empresariales. Las categorías mencionadas deben ser reconducidas a medidas supervisibles y medibles, para que puedan ser utilizadas como instrumentos de la organización empresarial de modo coherente. Como construcción teórica se alcanza la eficiencia organizativa a través de *un proceso de deducción escalonado* de dimensiones hacia criterios con el fin de obtener indicadores para llegar a una situación de hecho empíricamente constatable. Los tres escalones en la consecución de la operatividad producen en la siguiente

---

<sup>6</sup> Dos situaciones de hecho llevan a que los principales objetivos empresariales explícitamente válidos en un momento temporal determinado no sean suficientes para la valoración de la eficiencia de la organización empresarial (Thom 1988, p. 332s., así como la bibliografía allí indicada): (1) Los sistemas de objetivos son resultados (intermedios) de un proceso de negociación política entre personas con poder de decisión en la empresa y no son estables a largo plazo; (2) a la hora de formular el sistema de objetivos de una empresa existe una tendencia a alcanzar compromisos no plenamente consistentes ni compatibles de modo que haya lugar a interpretaciones por parte de todos los interesados.

relación: las dimensiones están compuestas habitualmente por varios criterios y son medibles gracias a un gran número de indicadores.<sup>7</sup>

### 2.4.3. Concreción de los criterios de eficiencia

El sistema general de criterios organizativos definido a través de la consecución de la operatividad consiste en la determinación de objetivos formales en base a funciones para la configuración de la estructura empresarial. Para la determinación de estos objetivos nos orientamos, teniendo en cuenta las reflexiones realizadas en el apartado 2.4.2, sobre *las características fundamentales de una empresa* (Grochla 1978, p. 8ss, Probst/Büchel 1994, p. 17ss., Schweitzer 1997, p. 44ss., Macharzina 1999, p. 11ss., Frese 2000, p. 5s., Dosi/Nelson/Winter 2002, p. 1ss.):

- Las empresas tienen como finalidad la *cobertura de necesidades ajenas* en el mercado a través de la producción de bienes o la prestación de servicios mediante procesos de creación de valor (objetivo material).
- En el marco de las influencias de su entorno (entorno global, de tareas; Thom/Wenger 2002, p. 51ss.) las empresas forman, gracias a su independencia económica, *unidades decisorias ampliamente independientes* dotadas de los correspondientes procesos de información, decisión y control.
- Como *sistemas de división del trabajo* actúan en el seno de las empresas unidades de acción, ya sean personas o máquinas, en función de determinadas condiciones y reglas hacia la consecución de los objetivos generales (sistema social productivo).

---

<sup>7</sup> El proceso de deducción sólo se presenta de modo esquemático. En particular se descuida la configuración de los indicadores.

- Finalmente, las empresas son *organizaciones con capacidad de aprendizaje*, que transforman aprendizaje individual en aprendizaje colectivo, que institucionalizan conocimientos, introduciendo así mayores competencias para la solución y actuación en procesos concretos de decisión y realización.

El catálogo de criterios de eficiencia que han sido tenidos en cuenta incluye, por tanto, aquellos que se orientan en *los objetivos empresariales materiales, en las medidas de input (recursos) y en los procesos internos (procesos de información, de decisión, de control, de aprendizaje y de realización)*. En general se tiene en cuenta la relación de la empresa, en cuanto sistema socio-técnico, con su entorno.

En la siguiente figura se recoge el marco de referencia determinante de la selección de los criterios. Los números 1 a 6 simbolizan la localización de los criterios de eficiencia en el sistema empresarial, detallados, más adelante, en la figura 3.

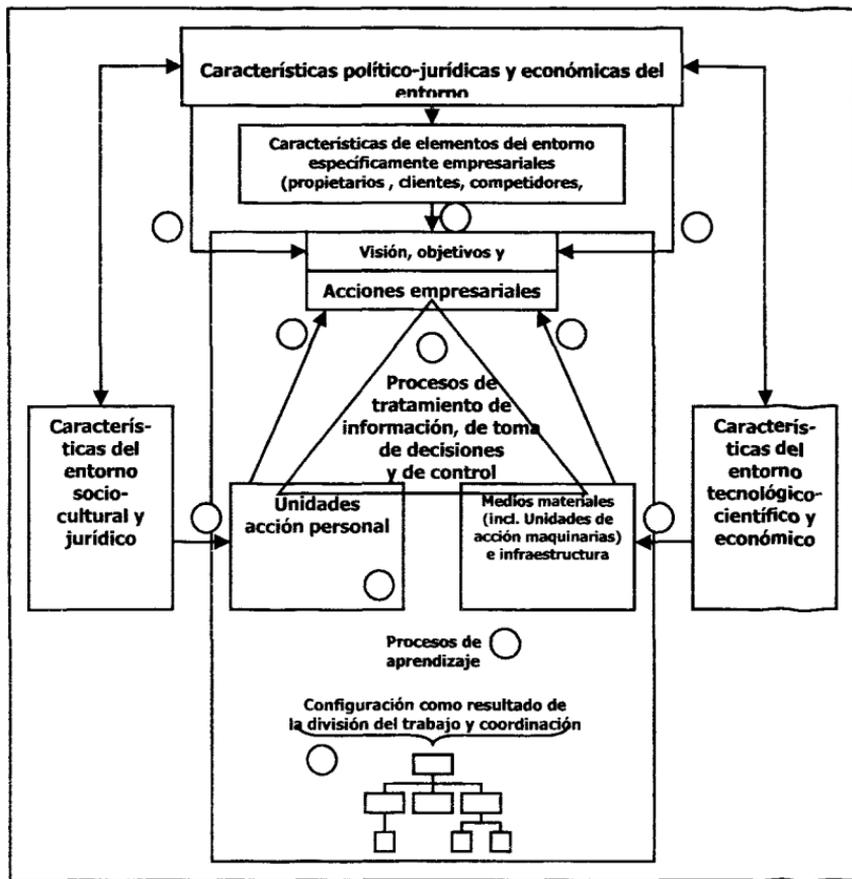


Fig. 2 Marco de referencia para la selección de los criterios de eficiencia.

Los criterios de eficiencia aquí derivados han de ser *subdivididos en subcriterios* (fase previa a la formación de los indicadores), ya que se han definido de forma genérica y no resultan apropiados directamente para la comparación de formas de organización. Precisamos y sistematizamos los criterios de eficiencia, así como sus subcriterios de la siguiente manera (Para una explicación más detallada de los criterios ver Thom/Wenger 2002, p. 94ss.):

Categoría de criterios	Nº	Criterios de eficiencia	Subcriterios
<b>Criterios económico-técnicos</b>	1	Organización orientada hacia los objetivos	Clara referencia a los objetivos de todas las tareas en todos los puestos de trabajo Cumplimiento del principio de congruencia Cumplimiento de funciones: cercano al problema, con referencia a los objetivos
	2	Fomento de la posibilidad de dirección y delimitación de los costes de coordinación	Profundidad de la estructura favorable en costes Amplitud de la estructura favorable en costes Puntos de intersección con necesidades de cooperación, mecanismos de coordinación cruzada.
	3	Celeridad y calidad de los procesos de tratamiento de la información y de toma de decisiones	Número de unidades de acción idóneo tanto para las necesidades temporales, como para la posibilidad de solución de conflictos Reglas unívocas para la determinación de prioridades y solución de conflictos en función de los objetivos
<b>Criterios orientados a la flexibilidad</b>	4	Capacidad de la organización para actuar, adaptarse e innovar	Capacidad de actuar y reaccionar frente a los cambios adecuada a las necesidades y con las menores fricciones posibles Grado óptimo de centralización de decisiones de acción y reacción Adecuada apertura de la estructura primaria para estructuras complementarias, secundarias y temporales
	5	Fomento de la capacidad de aprendizaje de la organización (eficiencia de la vinculación de competencias)	Posibilidad de disponer de información, de comunicar y de realizar contactos personales a través de niveles, divisiones y funciones Permeabilidad de las estructuras Capacidad de vinculación de potenciales de conocimiento específicos

<b>Criterios orientados hacia las exigencias de los grupos internos</b>	<b>6</b>	Fomento de la eficiencia social y de la capacidad de aprendizaje individual	Capacidad de realizar una tarea de forma completa e integrada en un subsistema Univocidad de la asignación personal Posibilidad favorable para el desarrollo de directivos en relación con puestos concretos de trabajo Espacios suficientes para el juego de la competencia y responsabilidad con un nivel adecuado de tolerancia de errores.
---	----------	---	---

Fig. 3 Visión general del concepto de eficiencia

Los criterios de eficiencia no se agotan en lo expuesto en la anterior figura. De la pluralidad de posibles criterios se han seleccionado los anteriores en virtud a los aspectos *de inclusión de las tres categorías fundamentales de eficiencia, de la posibilidad de su utilización en procesos de valoración en la práctica* (posibilidad de ser representados y representatividad), así como de la capacidad de un criterio de *mostrar las diferencias entre sendas alternativas de la forma más clara posible* (capacidad de discriminación).

También la realización de la Fase 2 es competencia de *puestos de apoyo a la dirección*, p.ej. de especialistas internos en materia de organización, o de colaboradores de desarrollo corporativo. Es su deber, de conformidad con las personas con poder de decisión y considerando la situación específica, *completar y/o sustituir* los criterios arriba reseñados. En base a la gran importancia que reviste la selección de los criterios y en aras de la aceptación del resultado final, sea probablemente apropiado modelar el concepto definitivo de eficiencia más adecuado en un grupo de trabajo dialogante en el que participen todas las personas con poder de decisión.

Con este proceder también resultará más sencillo manejar un fenómeno observado en la práctica: Las personas con poder de decisión suelen simplificar la valoración de la eficiencia y realizarla únicamente conforme a unos pocos criterios. Con

ello reducen la complejidad de la situación general, de modo que sólo se incluyen en el proceso de decisión aquellos factores de influencia considerados como los más relevantes (con el consiguiente riesgo de influencia subjetiva).

#### **2.4.4 Magnitudes determinantes del cumplimiento de los criterios de eficiencia**

Los criterios de eficiencia no pueden ser modificados en los procesos de configuración únicamente por personas con poder de decisión. El grado de su cumplimiento también *depende de la situación específica de una empresa*. Esto se aclara en la exposición a título de ejemplo de la interacción entre criterios de eficiencia y elementos situacionales:

1. La *orientación de la organización hacia la objetivos* (criterio de eficiencia nº 1) se ve influida, entre otros, por la falta de claridad y las antinomias en el sistema de objetivos. Cuanto mayores sean las contradicciones explícitas e implícitas en el sistema de objetivos de la empresa, tanto menor será la posibilidad de orientar esa organización hacia los objetivos.
2. Existe un conjunto de efectos entre *el fomento de la capacidad de aprendizaje de la organización* (Criterio de eficiencia nº 5) y la concreta situación de configuración p.ej. a través de la tecnología de la información de que dispone la empresa. La realización de sistemas abiertos, transparentes y accesibles de dirección, de información y de comunicación, depende, en gran medida, de la plataforma informática de que disponga la empresa.

Los encargados de valorar la eficiencia han de tener en cuenta estas influencias en la ponderación de los criterios (ver apartado 2.7). Los conocimientos de la investigación de la organización y los conocimientos resultantes de la experiencia práctica de

configuración pueden constituir apoyos orientativos a la hora de realizar la ponderación.<sup>8</sup>

### **2.5 Fase 3: Valoración verbal de las alternativas organizativas**

Una vez establecidos los criterios de eficiencia relevantes sigue *la valoración en sí misma de las diferentes alternativas estructurales de organización* a través de la descripción fundamentada de los grados de eficiencia esperables (aportación). Esto sucede habitualmente en extensos "análisis de ventajas y desventajas" de las formas organización relevantes. Con ello se pretende estimar, mediante una valoración verbal, los potenciales la aportación de estas formas de organización. Esto se lleva a cabo con la ayuda de una matriz de "resultados objetivo" para las posibles alternativas (Líneas: criterios de eficiencia organizativa; columnas: alternativas organizativas).

Como en toda valoración caben controversias acerca de diferentes estimaciones de las consecuencias (es decir "resultados objetivo"). Estas opiniones divergentes son posibles, porque, entre otros, parcialmente no se ha partido de las mismas condiciones subyacentes. Esto no se realiza muchas veces por los encargados de la valoración de modo suficientemente explícito. Desde un punto de vista estricto una valoración comparativa de la eficiencia se debería limitar a las consecuencias inmediatas y tangibles de una forma de organización para una misma empresa, manteniéndose todas las condiciones de forma constante. Desde una concepción

---

<sup>8</sup> Es esencial tener en cuenta la existencia de posibles interdependencias. Los criterios de eficiencia presentados son parte de la construcción "eficiencia organizativa". Por ello han de dejar conjugarse como concepto general. Aún cuando los criterios se definan de modo que reflejen diferentes aspectos del concepto "eficiencia organizativa" se ven afectados por interdependencias. Es decir, existen relaciones complementarias o (dependiendo de la formulación) concurrenciales entre ellos. En la medida en que las interdependencias entre los criterios de eficiencia sean reconocidas por los responsables de la configuración, son manejables en la aplicación del instrumento de evaluación. (p.ej. respecto de la ponderación diferenciada de criterios). Pero de las interdependencias se ha de diferenciar el solapamiento de criterios, consecuencia de delimitaciones carentes de la suficiente nitidez. Esto ha de evitarse, ya que sino determinados aspectos de eficiencia organizativa serán objeto de varias valoraciones.

liberal es aún aceptable incluir en el análisis las llamadas consecuencias inherentes a la estructura. Con ello es posible representar qué elementos de situación se deberían modificar, así como la dirección y la fuerza de esta modificación, para que una alternativa determinada pueda obtener los mismos "resultados objetivo" que otra alternativa.

La valoración de las matrices del "resultado objetivo" se puede realizar para *cualquier combinación imaginable de parámetros de acción organizativa*. Con los criterios de eficiencia descritos se pueden valorar sin problemas estructuras clásicas como organizaciones funcionales o divisionales, estructuras pluridimensionales como la matriz, estructuras temporales (como p.ej. la organización de un gran proyecto, Grün 1992, col. 2106ss) y las estructuras híbridas de gran difusión práctica.<sup>9</sup>

Pero también se pueden valorar estructuras de red y constructos virtuales. A modo de ejemplo vamos a discutir a continuación el criterio 5 (fomento de la capacidad de aprendizaje de la organización) para *una organización empresarial interna en forma de red*. Las ventajas y desventajas se formulan de forma general, ya que no se parte de una concreta situación empresarial subyacente.

**Criterio 5: Fomento de la capacidad de aprendizaje de la organización (eficiencia en la vinculación de competencias) en el ejemplo de organizaciones de red**

<p><b>Posibilidad de disponer de información, de comunicar y de realizar contactos personales a través de niveles, divisiones y funciones</b></p>	<p>De forma similar a lo que sucede en las organizaciones matriciales, los colaboradores han de cumplir elevadas exigencias de la estructura a su capacidad de comunicación, a su capacidad de cooperación y a su capacidad de solventar conflictos. Cuando existen estas capacidades se dan muy buenas condiciones para el intercambio de información, la comunicación y la realización de contactos personales a través de divisiones, niveles y funciones. En sentido contrario funciona en cierto modo la vinculación de capacidades específicas y competencias nucleares en cada unidad</p>
---	--

<sup>9</sup> Para una valoración verbal detallada de las organizaciones funcionales, divisionales y de matriz en base a los criterios de eficiencia descritos ver Thom/Wenger 2002, p. 105ss.

	<p>de red como Centres of Excellence, que puede llevar a una visión concentrada en su propio entorno. Los mecanismos de coordinación existentes en una organización de red han de ser, por tanto, especialmente potentes y aceptados, para que la estructura no se paralice. Además resulta importante que existan valores e ideas en común, para que pueda surgir la confianza entre los interlocutores en la red. El grado de capacidad de aprendizaje de la organización depende, por tanto, primordialmente de la configuración individual de la estructura.</p>
<p><b>Permeabilidad de las estructuras</b></p>	<p>La especialización respecto de capacidades y competencias nucleares despliega una doble vertiente: Por una parte, es la propia cooperación por encima de las unidades, la finalidad misma de generación de rendimiento en una red. El contacto con los interlocutores de la red es intenso, la colaboración en gran medida libre de jerarquías permite la permeabilidad de ideas y puede generar soluciones flexibles. Por otra parte, la movilidad supradivisional se limita a unas pocas funciones genéricas, al igual que en la organización funcional.</p>
<p><b>Capacidad de vinculación de potenciales de conocimiento específicos</b></p>	<p>La red dispone gracias a su estructura básica de ventajas de especialización relevantes, consecuencia de la realización del aprendizaje y práctica de la materia de que se trate en los centros de capacidad y competencias nucleares. La red no permite, sin embargo, el acceso a conocimientos ajenos a la materia. Esto ha de corregirse mediante la configuración individualizada de los instrumentos de coordinación. El establecimiento de estructuras paralelas puede llegar a llevar la red, desde un punto de vista estructural, hasta los límites aceptables de complejidad.</p>

*Fig. 4 Fomento de la capacidad de aprendizaje de la organización (eficiencia en la vinculación de competencias) en el ejemplo de organizaciones de red*

## **2.6 Fase 4: Valoración por puntos de las alternativas organizativas**

Para facilitar el trabajo con los resultados de la valoración verbal, es lo mejor traducir ésta *de forma adicional a una valoración por puntos*. Esto se puede hacer con cierta facilidad incluyendo el resumen de los resultados de la valoración verbal en una escala ordinal, así como asignando puntuaciones a las diversas características de la escala. Una escala de este tipo puede presentar, por ejemplo, el siguiente aspecto: positivo = 5, más bien positivo = 4, neutral = 3, más bien negativo = 2, negativo = 1. Para una mejor delimitación de las afirmaciones también es imaginable la utilización de una escala más sencilla (por ejemplo, con sólo tres características). De este modo se obtiene para cada alternativa organizativa relevante *un perfil de valoración verbal y otro numérico*.

## **2.7 Fase 5: Ponderación de los criterios de eficiencia**

Sobre la base de los perfiles resultantes de la valoración verbal y numérica se ha de decidir a continuación sobre la estructura organizativa con cuyo desarrollo se va a continuar hasta proceder finalmente a su implantación. Es esencial en la adopción de esta decisión que los *criterios de valoración se ponderen en función de las necesidades de la situación concreta*. En otras palabras: Aunque la valoración de una alternativa A resulte, a primera vista, más favorable en su conjunto, es posible que, tras una ponderación situacional de los criterios de valoración, la alternativa B resulte más favorable. Es decir, que también según el modo y las características que se asignen a los factores de influencia situacional la ponderación que realicen las personas con poder de decisión podrá variar. La última preparación necesaria de los datos resultantes de los perfiles de valoración para la selección de la alternativa, vuelve a mostrar, con claridad, que existen influencias subjetivas. Esta ponderación situacional ha de producirse de modo transparente y comprensible.

La ponderación de los criterios puede realizarse, por ejemplo, con la ayuda de un *análisis del valor útil* (con más detalle Thom/Wenger 2002, p. 113ss.). Para ello han de ponderarse los

criterios de eficiencia relevantes mediante su inclusión numérica en una tabla. La suma de los números asignados a todos los criterios de eficiencia ha de ser de 100. Esta ponderación debería reflejar lo mejor posible las preferencias de las personas con poder de decisión. A la hora de realizar la ponderación influyen factores situacionales resultantes de elementos contextuales relevantes. La ponderación no es por ello sustentable teóricamente, sino que es, en último lugar, perceptiva y subjetiva.

*Por ello resultan de especial importancia la transparencia y la comprensibilidad.* Es aconsejable que, con la ayuda de los trabajos preparatorios de los puestos de apoyo a la dirección (por ejemplo, propuesta para el perfil de valoración verbal y numérico) el grupo de personas con poder de decisión apruebe los perfiles de valoración y realice a continuación de forma conjunta el análisis del valor útil (por ejemplo, en el marco de un workshop).

Además del análisis del valor útil existen otros métodos para la adopción de decisiones en casos en que exista una pluralidad de objetivos. Así se debe hacer referencia por ejemplo al "*Analytic Hierarchy Process*" (AHP), en el que las magnitudes objetivo (aquí denominados criterios de eficiencia) se ordenan en primer lugar jerárquicamente. A continuación las personas encargadas de adoptar una decisión han de valorar de dos en dos el significado de los objetivos (criterios de eficiencia) asignados a un determinado nivel en relación con los objetivos de los objetivos superiores. De este modo es finalmente posible derivar ponderaciones de los objetivos (Saaty 1980 y Saaty 1994). Para el procedimiento AHP las partes pueden apoyarse en un potente Software. Una aplicación para la selección de formas organizativas es perfectamente posible.

## **2.8 Fase 6: Estudios sobre la posibilidad de realización**

El resultado de la valoración sólo sirve para la preparación de la decisión desde un punto de vista organizativo. La forma de organización que, conforme a lo anterior, resulte ser la más eficiente sólo debería seleccionarse e implementarse, cuando

también *sean favorables los estudios sobre la posibilidad de realización*. Estos estudios comprueban, entre otros,:

- si la empresa dispone de los *recursos suficientes o adecuados* (humanos, materiales, de infraestructura, financieros) para la implementación de la alternativa preferida,
- si cabe esperar, y en su caso, en qué medida, *resistencia* a la implementación de *los cambios*,
- qué *consecuencias* se han de esperar *del arraigamiento de los sistemas empresariales* (tecnologías de la información, sistemas de costes etc.)
- qué *costes* han de presupuestarse para la *reorganización* y,
- si los *costes totales previsibles producidos por el cambio estructural* efectivamente son inferiores a la *utilidad esperada* de la nueva estructura.

Para la selección final de una estructura organizativa, una vez determinada la utilidad organizativa de las diferentes alternativas de configuración, se han de tomar también como base de la decisión los costes calculables de las respectivas alternativas.

### **3. La integración de la valoración de la eficiencia en los procesos superiores de configuración organizativo y desarrollo empresarial**

#### **3.1 Observaciones Preliminares**

Los límites teóricos y prácticos de los conceptos de eficiencia que resultan de la propia problemática que es la determinación de la eficiencia de una estructura organizativa, ya han sido reseñados en el capítulo primero. Problemas decisivos se presentan en la aplicación práctica, en especial, cuando el concepto de eficiencia presentado (o un concepto alternativo de eficiencia) *se inserta de forma insuficiente en los procesos de configuración superiores*: aunque el proceso se realice de forma transparente y comprensible, la sola valoración y selección de formas organizativas, no representa en sí misma garantía de soluciones organizativas apropiadas. En sí mismo los resultados potenciales de valoración constituyen un *puzzle* incompleto. Sólo la *inclusión del concepto en*

*un proceso integrado y completo de configuración y cambio* lleva a la obtención de una calidad de soluciones satisfactoria o a una organización eficiente. De ello se puede deducir:

- La valoración y selección de las formas de organización eficientes es *una fase en el proceso de configuración organizativa*. Como tal se ha de integrar como una fase más dentro del proceso global, los puntos de intersección han de tenerse en cuenta y se ha de aprovechar a posible retroalimentación (feedback).
- La configuración organizativa es, a su vez, un proceso parcial *prácticamente de cualquier configuración empresarial nueva*, desde el desarrollo empresarial evolutivo hasta una transformación completa (sobre las distintas tipologías (véase, a modo de ejemplo, Nadler/Tushman 1995 y Thom 1997) Se debe sintonizar con todas las dimensiones de la configuración e integrarse en un *change management* amplio.

### **3.2 La valoración y selección como fase de la configuración organizativa**

El proceso organizativo se deja subdividir *en varias fases estrechamente entrelazadas* y ello con independencia del objeto de la configuración y de su tamaño. En la literatura se proponen diversos esquemas de fases, y en la práctica se utilizan diferentes formas ( al respecto se puede consultar, por ejemplo, Grochla 1982/1995, p 44ss., Krüger 1983, p. 30s., Schertler 1995, p. 67ss., Bühner 1996, p. 17ss. o Vahs 2001, p. 292ss.) Todas las variantes de distribución comparten los contenidos con que trabajar, ya que las funciones de la configuración organizativa permanecen inalteradas. También se pueden observar muchos aspectos en común en la secuencia de fases.

Por ello nosotros estructuramos aquí *el proceso de configuración organizativa en ocho fases* (Thom/Wenger 2002, p. 21ss.). Las ocho fases constituyen un *orden lógico*. Este sirve para afrontar de forma sistemática la configuración organizativa como proceso decisorio y ayuda a las personas encargadas de la organización a ordenar las funciones y actividades que

surgen a lo largo del mismo, así como a reconocer las relaciones cruzadas existentes.

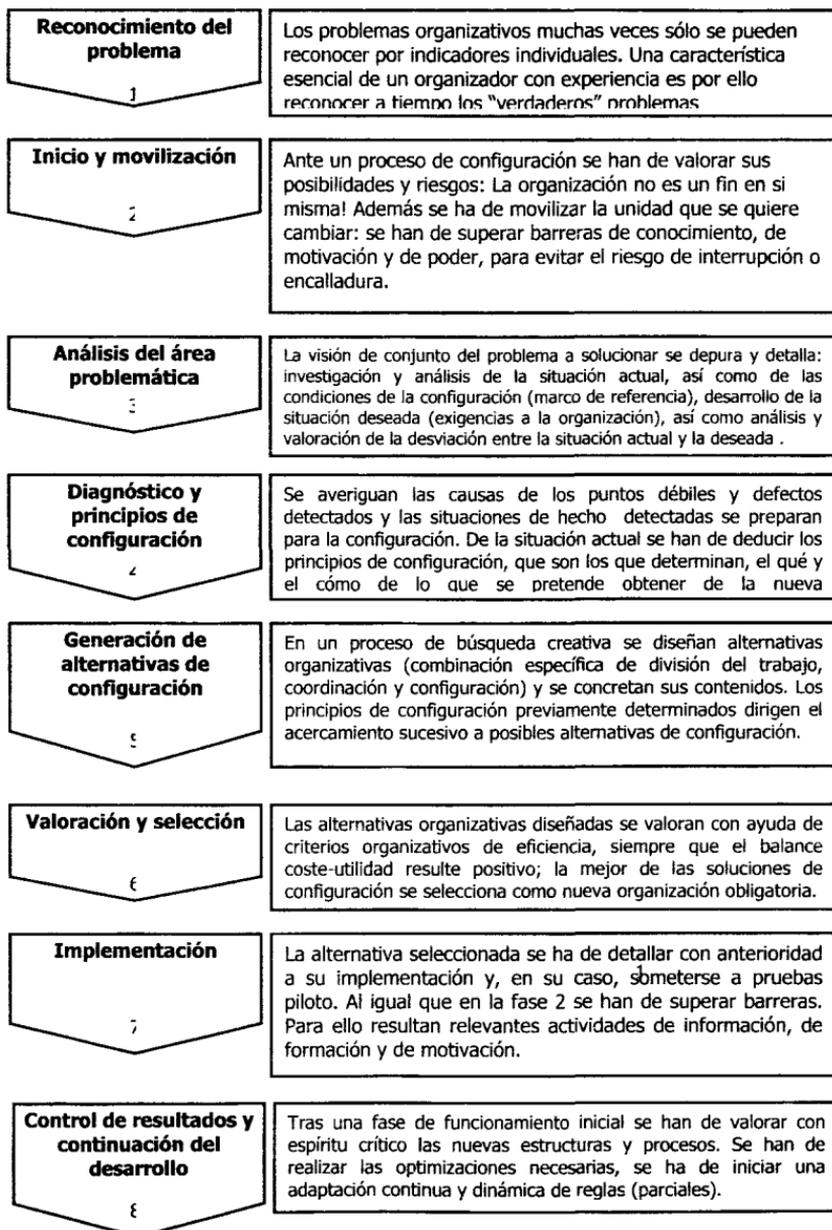
La estructura en forma de proceso permite igualmente la asignación a cada fase los instrumentos organizativos y las técnicas necesarias para su adecuada superación.

La secuencia de las fases no es una secuencia temporal necesariamente vinculante. Prácticamente cualquier proceso de configuración organizativa presenta retroalimentaciones. Fases individuales se recorren (en el sentido de la heurística) de forma simultánea y reiterada. Para optimizar el proceso de configuración e incrementar la calidad del resultado, resultan muy deseables estas retroalimentaciones: gracias a ellas pueden respetarse adecuadamente, a la hora de solucionar problemas organizativos, los nexos causales y conocimientos identificados a lo largo de la configuración.<sup>10</sup>

La siguiente figura ofrece una visión general de los contenidos de cada fase. Para la fase central de este trabajo, la fase 6, relativa a la valoración y selección de alternativas organizativas (con trasfondo color gris en la imagen), se muestran, con gran claridad, las estrechas interdependencias con otras fases, que hacen obligada su inclusión en el proceso global.

---

<sup>10</sup> Teniendo en cuenta la multiplicidad de los problemas organizativos que se plantean, es perfectamente imaginable que en la práctica resulten innecesarias determinadas fases. En muchas ocasiones las fases también se integran.



*Fig.5: Fases de la configuración organizativa*

Posibles *interdependencias de la Fase 6 con otras fases* son, a modo de ejemplo:

- Del análisis del área problemática (fase 3) resulta un marco de referencia de la situación de configuración relevante, que facilita, en gran medida, la complementación situacional de los criterios de eficiencia por parte de los organizadores (véase el apartado. 2.4.3).
- Los principios de configuración<sup>11</sup> (fase 4) facilitan la situación de valoración y selección: Gracias a su carácter orientador en la generación de alternativas de configuración (fase 5) sólo alcanzan la valoración aquéllos modelos de organización, que se adaptan básicamente a la situación (es decir, que son efectivos, comparar con el apartado 1).
- La generación de alternativas de configuración (fase 5) pasa sin fricciones a la fase 1 de la valoración y selección de alternativas organizativas: la descripción de alternativas no es razonablemente separable de su concepción (comparar con el apartado 2.3).
- El estudio de las posibilidades de realización, fase final de la valoración y selección (comparar con el apartado 2.8), conforma la base esencial (situación de los recursos, posibles resistencias al cambio, adaptaciones necesarias de los sistemas) para la planificación y realización de la implementación (fase 7). Se descubre, por ejemplo, dónde, qué actividades de formación son especialmente apropiadas y dónde se realizan de forma ventajosa proyectos piloto.

Con lo anterior debería quedar suficientemente demostrado que tener en cuenta estas interdependencias lleva a una manifiesta mejora de la calidad de las soluciones e, incluso, que sólo es posible la valoración y selección en el marco de esta forma de actuar integrada.

---

<sup>11</sup> Los principios de configuración concentran todas las exigencias a la organización en unos pocos, principios fácilmente comprensibles. Reflejan lo que ha de ser capaz de realizar la nueva organización y qué problemas ha de solucionar. Son expresión de la filosofía de la organización y parte esencial de una estrategia organizativa funcional. La fuente de su desarrollo es la situación actual de la empresa descrita en el marco de referencia (Thom/Wenger 2002, p. 64ss.).

### **3.3 La configuración organizativa como parte de todo desarrollo empresarial**

La *organización constituye uno de los principales campos de actuación* en el marco de los procesos empresariales de desarrollo y transformación (Nadler 1995, p. 139, Krüger 2000b, p. 273ss y Müller-Stewens/Lechner 2001, p. 371ss). A través de decisiones de configuración organizativa se determina cómo se canalizan y orientan los recursos de una empresa (Nadler/Tushman 1997, p.12): se crean puestos de trabajo, se determinan los procesos relevantes de creación de riqueza, se implementan estándares de rendimiento, se predeterminan modelos formales e informales de interacción. Más aún: *los recursos y capacidades organizativas constituyen la base desarrollable y duradera de las ventajas competitivas empresariales*. A través de su utilización dirigida es posible reconvertir potenciales de éxito empresarial inutilizados en ventajas competitivas (a este respecto Wenger 1999, p. 58ss. y Thom/Wenger 2002, p. 42ss.).

La organización debe sintonizarse con y desarrollarse en el mismo sentido que los demás campos de configuración relevantes, como lo son principalmente las estrategias, los procesos nucleares, las personas (roles y comportamientos), los sistemas de dirección y controlling, así como la tecnología (Fopp/Schiessl 1999, p. 107, Krüger 2000, p. 22ss. y Vahs 2001, p. 266ss). En su conjunto con ello no sólo se puede obtener una calidad superior de las soluciones. El desarrollo de la empresa o, en su caso, su transformación, también se produce de forma mejor orientada hacia el objetivo (por ejemplo, gracias a un Change Masterplan integral y a una Change Organisation integradora), más transparente (a través de información completa, comunicación extensa e involucrando a los colaboradores) y más motivadora (a través de la dirección, leadership).

Los puntos de contacto *entre la configuración organizativa y los demás campos relevantes de configuración son*, por ejemplo:

- Con los conocimientos adquiridos del análisis estratégico a través del análisis del entorno externo (entorno global, del

sector, de las actividades) y del análisis interno de la empresa (Grünig/Kühn 2002, p. 102ss.), se deja caracterizar, al mismo tiempo, la situación específica de la configuración organizativa en un marco de referencia (análisis del área problemática, fase 3 de la configuración organizativa, comparar con el apartado 3.2).

- Los principios centrales de configuración para la configuración organizativa (fase 4) son, con la ayuda de los instrumentos correspondientes, un resultado del desarrollo de estrategias. La pronta inclusión de reflexiones organizativas en el proceso estratégico garantiza que los principios de configuración (como expresión de la filosofía de la organización) introduzcan directamente las exigencias de la estrategia en la organización.
- Las áreas y divisiones de negocio (Grünig/Kühn 2002, p. 145ss) determinadas en el marco de la estrategia global constituyen la base para la determinación de los procesos nucleares de una empresa (Schmelzer/Sesselmann 2002, p. 71ss). En el sentido de un paralelismo entre la configuración y el proceso de la organización (en particular con vistas a la evitación de interrupciones por la estructura organizativa de los principales procesos de generación de rendimientos, los procesos superiores existentes dan, por ejemplo, un impulso relevante a los principios de configuración (Fase 4), a la generación de alternativas de configuración (Fase 5) y a la adaptación situacional de los criterios de eficiencia relevantes (fase 6, comparar con el apartado 2.4.3).
- Características e instrumentos de la organización tienen consecuencias detectables en el entorno laboral de los colaboradores y transmiten una sensación de seguridad (p. ej. tareas, competencias, responsabilidad, procesos, superiores, composición de equipos de trabajo). Su modificación va por ello siempre unida a miedos sobre el propio futuro, lo que puede llevar a importantes resistencias frente a la nueva organización (Morris/Raben 1995, p. 47ss. y Müller-Stewens/Lechner 2001, p. 430ss.). Sintonizar y enlazar a tiempo los procesos de configuración organizativa con medidas de apoyo a los cambios (p. ej. involucrar a los afectados, mecanismos

para estimular el cambio, actividades de comunicación e información, símbolos, medidas de desarrollo personal) posibilita el desmantelamiento de estas barreras (Rosemann/Gleser 1999, p. 134).

- Los sistemas de dirección son instrumentos de implementación esenciales de formas organizativas (ver más adelante el apartado 4.2): llevan al arraigo de estructuras y procesos. Suponemos que medidas de estímulo personalizadas conformadas a nivel organizativo fomentan la influencia sobre la estructura motivacional de los colaboradores en el sentido de los objetivos organizativos. Lo mismo se puede decir de los sistemas contables que mediante la puesta a disposición de números identificativos conformados con la organización, permiten la dirección y el controlling de todas las partes de una empresa (Macharzina 1999, p. 322ss.).

Un punto de vista global y, en su caso, una forma de proceder *integrada* ofrece las siguientes ventajas respecto de procesos y soluciones (p. ej. Fopp/Schiessl 1999, p. 108 y Krüger 2000a, p. 90ss.):

- La planificación y el tratamiento de los contenidos de configuración *se produce en una secuencia lógica obligatoria*. Con ello se asegura que no se olvidan contenidos y fases necesarias para el proceso de la configuración, que la secuencia temporal se sintoniza y que con ello se aplican los recursos empresariales necesarios para el proceso de configuración de forma óptima.
- *En la solución y en el camino hacia la solución se respetan los contenidos entrelazados, los puntos de intersección existentes y los resultados intermedios obtenidos* de los diferentes problemas planteados. Esto lleva a una mayor prudencia en la generación de soluciones.
- Los encargados principales de la configuración trabajan desde el inicio en *paquetes decisorios sintonizados*. El mismo círculo de personas, es decir, la dirección de la empresa, toma las decisiones fundamentales en todos los posibles campos de configuración existentes en el desarrollo o transformación empresarial. Así se acelera el

proceso global y se fomenta la transparencia en los procesos decisorios.

- Finalmente con un controlling amplio se *puede mejorar la necesaria seguridad de los procesos* en el proceso global de configuración y se pueden iniciar medidas de corrección necesarias con prontitud.

#### **4. La realización como clave del éxito**

##### **4.1 Observaciones preliminares**

La implementación incluida en el apartado 3.2 como fase 7 del proceso de configuración organizativo merece especial atención en este punto dada su sobresaliente importancia para la realización de una organización eficiente. De poco sirve una estructura que desde el punto de vista puramente conceptual es muy eficiente, cuando no es posible *arraigarla en la empresa con los instrumentos y actividades apropiadas*.

Respecto de las medidas de implementación tiene sentido la distinción entre actividades dirigidas a bienes y a personas (Grünig/Kühn 2002, p. 135). Para que una nueva organización pueda realizarse exitosamente, se requieren por una parte, multiplicidad de actividades dirigidas a bienes. Estas incluyen desde la elaboración de organigramas pasando por la diferenciación de las estructuras de detalle hasta la adaptación del sistema de controlling a las nuevas unidades y procesos organizativos. Por otra parte, se ha de preparar a los colaboradores de modo que estén capacitados para afrontar las exigencias de la nueva organización y dispuestos a hacerlo. Junto a la información y a la comunicación también son necesarias, entre otras, la configuración de sistemas de estímulo y de medidas de desarrollo personal.

En la implementación se aprecia con especial claridad el carácter lógico de la división en fases del proceso de configuración (ver apartado 3.2): Porque la implementación está estrechamente relacionada con la eliminación de barreras al cambio (Krüger 2000a, p. 84s.), es aconsejable iniciar con prontitud las actividades destinadas a las personas.

## 4.2 Medidas de orden material: Coordinación con los sistemas de dirección

En las medidas de tipo material es de gran relevancia la sintonía entre la organización valorada como eficiente y los instrumentos de dirección: En la organización o reorganización se crean nuevos, u otros puestos de trabajo, equipos o unidades empresariales que tienen que ser capaces de actuar. En consecuencia la sintonización entre la nueva organización con los sistemas de dirección es imperativa (es decir, la capacidad de conexión entre organización y sistemas de dirección). Se trata principalmente de:

- La *organización debe reflejarse en los sistemas de planificación, de dirección y de controlling* para garantizar una dirección empresarial capaz de responder a estímulos, capaz de actuar y referida a la consecución de los objetivos. Así, por ejemplo, se ha de crear un sistema de compensación de precios internos entre las divisiones relevantes con poder de decisión para obtener el deseado efecto de estímulo y de dirección (Küpper 1997, p. 346s.).
- La *diferenciación en el seno de los instrumentos organizativos de dirección* (p. ej. gremios de coordinación, regulación de competencias, manuales de organización, descripciones de puestos de trabajo). Es precisamente esta descripción de los puestos de trabajo la que resulta de especial relevancia para los colaboradores una vez establecida la nueva organización de detalle: precisa el nuevo marco y da seguridad sobre el futuro ámbito de actuación.
- La *adaptación de los instrumentos de dirección dirigidos a personas* para el establecimiento de modelos de comportamiento (dirección por objetivos, sistema de sueldos y remuneraciones etc.). La reorganización inaugura un nuevo "juego" con reglas parcialmente nuevas. Según los efectos que se produzcan sobre las diferentes personas en puestos directivos y colaboradores se han de redefinir nuevamente los objetivos temporalmente limitados correspondientes a sendos puestos de trabajo. Sólo así es posible garantizar los efectos motivadores en el sentido de la nueva organización.

### **4.3 Medidas relativas a las personas: Valoración comparativa de la capacidad profesional**

En la puesta en funcionamiento de nuevas formas de organización es de gran importancia una gestión de personal (Thom 1999) que apoye el cambio. De las diversas funciones de la gestión de personal se han de resaltar, sobre todo, el desarrollo de personal y su complementariedad con el desarrollo de la organización (Thom/Zaugg 1995):

- Grupos objetivo del desarrollo de personal son los encargados de la configuración de la organización. Obtienen en colaboración con las instituciones de formación externas los *instrumentos para la configuración* que alcanzan, por ejemplo, desde estrategias básicas de cambio hasta técnicas de organización mecánicas/instrumentales/artesanales/manuales (véanse las áreas de know how relevantes en la práctica; entre otros, Cantin/Thom 1996).
- Según datos empíricos los especialistas en organización adoptan primordialmente el rol de promotores especializados y, como mucho, una función de promotores de procesos (Cantin/Thom 1996, p. 121ss). Esto es insuficiente para realizar reorganizaciones globales. Es necesaria la adopción del *rol de promotor de poder*, para que sean puestos a disposición los recursos necesarios y se puedan superar eventuales barreras jerárquicas (en general para procesos de innovación ver Hausschildt 1997). Sólo un equipo que incluya la totalidad de promotores consigue el suficiente conjunto de energía y competencia para que las fases de la configuración organizativa se puedan desarrollar con mayor prudencia en la solución de problemas y a una velocidad adecuada a las condiciones de referencia.
- Y no, por último, ha de prepararse a las personas que han de trabajar en las nuevas estructuras a través de actividades de desarrollo personal y organizativo (a modo de ejemplo Dal Zotto 2000), de forma individual y en grupos, para que puedan afrontar las nuevas exigencias. De este modo se pueden desmontar miedos difusos y

generales al cambio, y se pueden superar de forma específica las barreras de falta de conocimiento, de saber hacer y de querer hacer.

## 5. Eficiencia organizativa - ¿Quo Vadis?

Los déficits teóricos, conceptuales y empíricos esbozados en el capítulo 1 invitan a continuar investigando. Desde el punto de vista del contenido se abre un área de investigación importante como lo es el de las *consecuencias de diferentes regulaciones organizativas en el comportamiento* sobre el que en la actualidad aún no se conoce lo suficiente (más detallado von Werder 1999, p. 461s.). Tal y como hemos mencionado en varios lugares los aspectos relativos al comportamiento también son de gran relevancia para los procesos de valoración y selección resaltados en el presente trabajo. *Esfuerzos de investigación centrados en la seguridad y calidad (p. ej. en el proceso decisorio) de los procesos* prometen para la investigación de la eficiencia un importante valor añadido.

Ahora bien, también existen datos que parecen indicar que no se van a producir grandes cambios en la situación actual de la investigación de la eficiencia, marcada por opiniones divergentes, a pesar de continuar los esfuerzos y resultados de la investigación. Además de premisas teórico-conceptuales diferentes de la eficiencia (Wenger 1999, p. 266ss.), se encuentra el hecho de que la *teoría de la organización, hasta la fecha, es todo excepto una disciplina homogénea con un paradigma unitario que dirija la investigación y la configuración* (Osterloh/Frost 2000, p. 486 y Scherer 2002, p. 2s.).

Ante este panorama surge la pregunta si una ciencia empresarial orientada a su aplicación no tiene más posibilidades de aportar soluciones a cuestiones prácticas. ¿Dónde se ha de empezar para continuar mejorando la calidad de los instrumentos y de los procesos (y en última instancia de los resultados) en la permanente busca de organizaciones eficientes? Nosotros defendemos decididamente la concepción de que el *proceso de transferencia entre la ciencia y la práctica y entre la práctica y la ciencia supone una premisa de trabajo excelente*, que necesariamente va a requerir atención en el futuro.

Pero para ello se requieren esfuerzos personales por parte de quienes se interesan por la temática. Y ello porque al principio se encuentra la profunda comprensión para otro "tipo de vida" con su propia racionalidad, sus mecanismos e intereses, sus puntos fuertes y débiles.<sup>12</sup> Seminarios y conferencias, experiencias cuantitativas y cualitativas, cursos de perfeccionamiento y otros foros de contacto entre los mundos de la ciencia y la práctica, sólo rozan la superficie. ¿No son quizás expresión de una división del trabajo cada vez más superada? Se requiere una coordinación reforzada con la mirada puesta en el objetivo común, que es la creación de posiciones de ayuda teóricamente fundamentadas, serias y aún así prácticas. ¿Puede decirse que sólo es posible obtener una verdadera comprensión de los mecanismos de actuación si previamente se ha tenido una experiencia personal?.

## **6. Resumen**

A pesar de que la investigación sobre la eficiencia organizativa sufre déficits teóricos, conceptuales y empíricos, los conceptos de eficiencia acuñados por la investigación y la práctica pueden hacer aportaciones importantes en el camino hacia una organización eficiente. Adquiere gran significación para la eficiencia de la solución organizativa, junto a los criterios adecuados de valoración, la calidad del proceso de configuración: un proceso de configuración organizativa integrado, que además se encuentre incluido en el proceso de transformación empresarial superior obtiene, salvo mejor criterio una mayor calidad en las soluciones que conceptos acuñados por la teoría. Sólo colaboradores suficientemente cualificados en todos los niveles y sistemas de dirección sintonizados (planificación, dirección, controlling, instrumentos de dirección de la organización y de las personas) hacen posible una implantación con éxito de la alternativa de configuración identificada.

---

<sup>12</sup> Son interesantes las reflexiones críticas formuladas por Kieser sobre la relación entre los sistemas de las ciencias empresariales, los management consultants y la empresa (Kieser 2002).

## Bibliografia

- **Ahn, Heinz; Dyckhoff, Harald (1997)**, Organisatorische Effektivität und Effizienz, en Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 26. Jg. 1997, núm. 1, p. 2 - 6
- **Bea, Franz Xaver; Göbel, Elisabeth (2002)**, Organisation. Theorie und Gestaltung, 2. ed., Stuttgart
- **Bowditch, James L.; Buono, Anthony F. (2000)**, A primer on Organizational Behavior, 5th ed., New York et. al.
- **Bühner, Rolf (1996)**, Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 8. ed., München/Wien
- **Cantin, Françoise; Thom, Norbert (1996)**, Organisationsarbeit in der Schweiz. Profil von Organisierenden in Wirtschaft und Verwaltung, 2. ed., Glattbrugg
- **Dal Zotto, Cinzia (2000)**, Integrierte Personal- und Organisationsentwicklung als mediengestützter Prozeß, en: Zeitschrift Führung + Organisation, 69. Jg. 2000, núm. 3, p. 148 - 153
- **Dosi, Giovanni; Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (2002)**, Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, en Giovanni Dosi, Richard R. Nelson and Sidney G. Winter (Ed.): The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, paperback edition, New York, p. 1 – 22
- **Fessmann, Klaus-Dieter (1980)**, Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980

- **Fopp, Leonhard; Schiessl, Johann Christian (1999)**, Business Change als neue Management-Disziplin. Wie der Chief Change Officer den Unternehmenswandel mit gestaltet, Frankfurt/New York
- **Frese, Erich (2000)**, Grundlagen der Organisation. Konzept – Prinzipien – Strukturen, 8. ed., Wiesbaden
- **Frese, Erich (2001)**, Wenn Organisationen lernen müssen. Anmerkungen aus der Perspektive des Organization Design, en Stefan Klein und Claudia Loebbecke (Ed.): Interdisziplinäre Managementforschung und –lehre. Herausforderungen und Chancen, Wiesbaden, p. 27 – 47
- **Gemünden, Hans Georg (1992)**, Informationsverhalten, en: Erich Frese (Ed.): Handwörterbuch der Organisation, 3. ed., Stuttgart, col. 1010 - 1029
- **Grochla, Erwin (1978)**, Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart
- **Grochla, Erwin (1982/1995)**, Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart
- **Grochla, Erwin; Thom, Norbert (1980)**, Organisationsformen, Auswahl von, en Erwin Grochla (Ed.): Handwörterbuch der Organisation, 2. ed., Stuttgart, col. 1494 – 1517
- **Grün, Oskar (1992)**, Projektorganisation, en Erich Frese (Ed.): Handwörterbuch der Organisation, 3. ed. Stuttgart, col. 2102 - 2116
- **Grünig, Rudolf; Kühn, Richard (2002)**, Methodik der strategischen Planung: ein prozessorientierter Ansatz für Strategieplanungsprojekte, 2. ed, Bern/Stuttgart/Wien

- **Hauschildt, Jürgen (1997)**, Innovationsmanagement, 2. ed., München 1997
- **Kieser, Alfred (2002)**, On Communication Barriers between Management Science, Consultancies and Business Organizations, en Timothy Clark and Robin Fincham (Ed.): Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry, Oxford/Malden, p. 206-227
- **Krüger, Wilfried (1983)**, Grundlagen der Organisationsplanung, Giessen
- **Krüger, Wilfried (2000)**, Das 3W-Modell: Bezugsrahmen für das Wandlungsmanagement, en Excellence en Wilfried Krüger (Ed.): Change. Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden, p. 15 - 29
- **Krüger, Wilfried (2000a)**, Strategische Erneuerung: Probleme, Programme und Prozesse, en Wilfried Krüger (Ed.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden, p. 31 – 98
- **Krüger, Wilfried (2000b)**, Organisationsmanagement: Vom Wandel der Organisation zur Organisation des Wandels, en Erich Frese (Ed.): Organisationsmanagement. Neuorientierung der Organisationsarbeit, Stuttgart, p. 271 - 304
- **Küpper, Hans-Ulrich (1997)**, Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 2. ed., Stuttgart
- **Macharzina, Klaus (1999)**, Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis, 3. ed., Wiesbaden
- **Morris, Kathleen F.; Raben, Charles S. (1995)**, The Fundamentals of Change Management, en David A. Nadler,

Robert B. Shaw and A. Elise Walton (Ed.): Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation, San Francisco, p. 47 – 65

- **Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph (2001)**, Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart
- **Nadler, David A. (1995)**, Organizational Architecture: Designing for High Performance, en David A. Nadler, Robert B. Shaw and A. Elise Walton (Ed.): Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation, San Francisco, p.138 – 150
- **Nadler, David A.; Tushman, Michael L. (1995)**, Types of Organizational Change: From Incremental Improvement to Discontinuous Transformation, en David A. Nadler, Robert B. Shaw and A. Elise Walton (Ed.): Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation, San Francisco, p. 15 - 34
- **Nadler, David A.; Tushman, Michael L. (1997)**, Competing by Design. The Power of Organizational Architecture, New York/Oxford
- **Osterloh, Margit; Frost, Jetta (2000)**, Der schwere Weg von der Organisationstheorie zum Organisationsdesign, en DBW, 60 Jg., núm. 4, p. 485 - 511
- **Probst, Gilbert J. B.; Büchel, Bettina S. T. (1994)**, Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden
- **Quinn, R. E.; Rohrbaugh, J. (1983)**, A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis, en Management Science, V. 29. 1983, núm. 3, p. 363 – 377

- **Rosemann, Bernhard; Gleser, Christian (1999)**, Partizipatives Change Management. Eine Methode zur Mitarbeiterbeteiligung bei Veränderungsprozessen in Unternehmen, en Zeitschrift Führung + Organisation, 68. Jg. 1999, núm. 3, p. 134 - 139
- **Saaty, Thomas L. (1980)**, The Analytic Hierarchy Process. Planning, Priority Setting, Resource Allocation, New York u. a.
- **Saaty, Thomas L. (1994)**, How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, en Interfaces, 24. Jg., p. 19 – 43
- **Scherer, Andreas Georg (2001)**, Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? - Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien, en Alfred Kieser (Ed.): Organisationstheorien, 4<sup>a</sup> ed., Stuttgart/Berlin/Köln
- **Schertler, Walter (1995)**, Unternehmensorganisation: Lehrbuch der Organisation und strategischen Unternehmensführung, 6. ed., München/Wien
- **Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2002)**, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen, 2. ed., München/Wien
- **Schreyögg, Georg (1999)**, Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. ed., 1999
- **Schweitzer, Marcell (1997)**, Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, en Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer (Ed.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, vol. 1: Grundfragen, 7. ed., Stuttgart, p. 23 – 80

- **Thom, Norbert (1988)**, Organisationsmanagement. Bewertung und Auswahl einer effizienten Organisationsform für Unternehmungen, en Michael Hoffmann und Lutz von Rosenstiel (Ed.): Funktionale Managementlehre, Berlin/Heidelberg/New York, p. 322 – 352
- **Thom, Norbert (1997)**, Management des Wandels. Grundelemente für ein differenziertes und integriertes «Change Management», en Die Unternehmung, 51. Jg. 1997, núm. 3, p. 201 - 214
- **Thom, Norbert (1999)**, Personalmanagement – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, en Die Unternehmung, 53. Jg. 1999, núm. 6, p. 433 - 447
- **Thom, Norbert; Wenger, Andreas P. (2000)**, Bewertung und Auswahl effizienter Organisationsformen. Die effiziente Organisationsstruktur als Kernkompetenz, Arbeitsbereich núm. 39 del Institut für Organisation und Personal der Universität Bern
- **Thom, Norbert; Wenger, Andreas P. (2002)**, Die effiziente Organisation. Bewertung und Auswahl von Organisationsformen, Glattbrugg
- **Thom, Norbert; Zaugg, Robert (1995)**, Konzeptionen und neuere Tendenzen der Personal- und Organisationsentwicklung, en Jürgen Berthel und Horst Groenewald (Ed.): Handbuch Personalmanagement. Zukunftsorientierte Personalarbeit, Landsberg/Lech, 19. Nachlieferung, agosto 1995, parte IV, cap. 4.18, p. 1 - 23

- **Vahs, Dietmar (2001)**, Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und –praxis, 3. ed., Stuttgart
- **Von Werder, Axel (1999)**, Effizienzbewertung organisatorischer Strukturen, en Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 28. Jg. 1999, núm. 8, p. 412 - 417
- **Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas (1992)**, Strategisches Management, Organisation, en Erich Frese (Ed.): Handwörterbuch der Organisation, 3. ed. Stuttgart, col. 2355 - 2374
- **Wenger, Andreas P. (1999)**, Organisation Multinationaler Konzerne. Grundlagen, Konzeption und Evaluation, Bern/Stuttgart/Wien

---

**Instituto de Dirección y Organización de Empresa (IDOE)**

**Universidad de Alcalá**  
Plaza de la Victoria s/n  
28802 Alcalá de Henares  
MADRID ESPAÑA  
Teléfono: 91 885 42 00  
Fax: 91 885 51 57  
**idoe@uah.es**  
**www.idoe.org**  
**http://idoe.gioupm.com**