

# Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo:

La Organización  
como una Red  
de Relaciones y  
Conversaciones

Dr. Luis Ahumada Figueroa



EDICIONES UNIVERSITARIAS DE VALPARAÍSO  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© Luis Ahumada Figueroa, 2005  
Inscripción N° 145.537

ISBN 956 - 17 - 0363 - 7

Tirada de 400 ejemplares

Derechos Reservados

**Ediciones Universitarias de Valparaíso**  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Calle 12 de Febrero 187, Valparaíso  
Fono (32) 273087 - Fax (32) 273429  
E.mail: [euvs@ucv.cl](mailto:euvs@ucv.cl)  
[www.euv.cl](http://www.euv.cl)

Diseño Gráfico: Guido Olivares S.  
Asistente de Diseño: Mauricio Guerra P.  
Corrección de Pruebas: Osvaldo Oliva P.

Impreso en Litogarín, Valparaíso

HECHO EN CHILE

A Claudia, Alejandra y Andrés,  
*por la amistad, la lealtad,  
el amor, la responsabilidad  
y la confianza.*





## AGRADECIMIENTOS

El presente libro ha sido posible gracias al apoyo y enseñanzas recogidas de múltiples equipos de trabajo, así como una serie de personas de las cuales me siento profundamente agradecido.

Agradezco el apoyo prestado por el equipo de profesores de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso quienes, además de ser mi equipo de trabajo, me han enseñado en distintos momentos de nuestra historia como Escuela la importancia de trabajar en equipo.

Me siento agradecido también con el equipo de trabajo del Doctorado en Lingüística quienes me han enseñado a introducirme en el discurso y la belleza del lenguaje. El trabajo en equipo con ellos desarrollado siempre ha implicado un desafío en el pensar y en el hacer.

Deseo expresar también mis agradecimientos a la Escuela de Ingeniería Industrial en donde he impartido numerosas veces el curso “Liderazgo y Trabajo en Equipo”, siempre ese curso ha implicado una aventura nueva.

El equipo de trabajo de la Escuela de Psicología de la Universidad de Santiago y los investigadores del “Institute for Intelligent Systems” de la Universidad de Memphis-USA, me han enseñado a valorar la diversidad cultural e ideológica en los equipos de trabajo.

Deseo agradecer a Vicente Sisto con quien he impartido el curso “Liderazgo y Trabajo en Equipo” y con el cual hemos conversado muchas de las ideas vertidas en este libro. Asimismo, deseo agradecer a Nadia Arévalo y a Paulina Polgatti con quienes co-construí el Capítulo V de este libro. Mi gratitud también a las personas que participaron en la investigación de la cual surgió el modelo propuesto, sin ellos simplemente ese capítulo no habría sido posible.

A todos ellos mi más sincero afecto y gratitud.

Viña del Mar, Diciembre del 2004





# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	Pág. 13
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL ENTORNO ORGANIZACIONAL</b> .....	15
1.1. Características del entorno actual de las organizaciones .....	17
1.1.1. Concepto de entorno organizacional .....	17
1.1.2. Dimensiones del entorno organizacional .....	19
1.1.3. Cuestionario de evaluación del entorno organizacional .....	22
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LA ORGANIZACIÓN Y EL PROCESO DE ORGANIZARSE</b> .....	25
2.1. Principales aproximaciones teóricas a la organización .....	28
2.1.1. El enfoque de la teoría de sistemas .....	29
2.1.1.1. La organización como sistema abierto .....	29
2.1.1.2. La organización como sistema autopoietico y autoreferente .....	31
2.1.1.3. La organización como sistema poblacional ecológico .....	32
2.1.1.4. Los equipos de trabajo en el enfoque de sistemas .....	34
2.1.2. El enfoque interaccionista de la organización .....	36
2.1.2.1. La interpretación subjetiva de la acción social .....	36
2.1.2.2. La construcción de significados .....	38
2.1.2.3. La cultura organizacional .....	40
2.1.2.4. Los equipos de trabajo en el enfoque interaccionista .....	43
2.1.3. El enfoque político de las organizaciones .....	45
2.1.3.1. El poder en las organizaciones .....	45
2.1.3.2. Los procesos decisorios en la organización .....	46
2.1.3.3. La organización como conjunto de objetivos negociados .....	48
2.1.3.4. Los equipos de trabajo en el enfoque político .....	49
2.1.4. El enfoque postmoderno de las organizaciones .....	51

2.1.4.1. La organización como construcción social. ....	52
2.1.4.2. La organización como una comunidad discursiva .....	54
2.1.4.3. La organización como una red de conexiones y relaciones emergentes .....	56
2.1.4.4. Los equipos de trabajo en el enfoque postmoderno de las organizaciones .....	58
2.2. Concepto de organización .....	60
2.3. Los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional .....	64
2.4. El liderazgo y los equipos de trabajo en el contexto organizacional actual .....	65

### **CAPÍTULO III**

<b>EQUIPOS DE TRABAJO Y TRABAJO EN EQUIPO .....</b>	<b>67</b>
3.1. Grupos y equipo de trabajo .....	70
3.2. Equipos de trabajo y trabajo en equipo .....	72
3.2.1. El trabajo en equipo y la responsabilidad compartida .....	73
3.2.1.1. Los niveles de responsabilidad .....	74
3.2.1.2. Los tipos de responsabilidad .....	75
3.2.2. El trabajo en equipo y la confianza .....	76
3.3. Concepto de equipo de trabajo y trabajo en equipo .....	79
3.4. Tipología de los equipos de trabajo .....	81
3.5. Las recompensas y el reconocimiento en los equipos de trabajo .....	85

### **CAPÍTULO IV**

<b>MODELO DE TRABAJO EN EQUIPO .....</b>	<b>87</b>
4.1. Modelo de equipos de trabajo de alto desempeño .....	89
4.1.1. El sentido de equipo. ....	91
4.1.1.1. El sentido de equipo como trabajo significativo. ....	91
4.1.1.2. El sentido de equipo como dirección .....	91
4.1.1.3. El sentido de equipo como sentimiento .....	92
4.1.2. Las competencias necesarias para el trabajo de equipo .....	94
4.1.3. La evaluación de la eficacia en los equipos de trabajo .....	97
4.2. Cuestionario de evaluación de equipos de trabajo .....	103

### **CAPÍTULO V**

<b>ESTUDIO DE CASO .....</b>	<b>105</b>
5.1. Características del estudio exploratorio .....	107
5.1.1. Objetivos del estudio exploratorio .....	108
5.1.2. Descripción del equipo de trabajo investigado. ....	108
5.1.3. Metodología y procedimiento de producción y recogida de la información .....	109
5.1.4. Técnicas de análisis e interpretación de los datos obtenidos .....	110
5.2. Resultados del primer nivel de análisis .....	110
5.2.1. Sentido de equipo .....	110
5.2.1.1. Sentido de equipo como desarrollo de competencias .....	111
5.2.1.2. Sentido de equipo como dinámica de interacciones .....	114



5.3. Resultados del segundo nivel de análisis .....	117
5.4. Discusión y conclusiones del estudio exploratorio .....	118

## CAPÍTULO VI

RESUMEN Y CONCLUSIONES .....	121
------------------------------	-----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	127
----------------------------------	-----

## ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario de evaluación del entorno organizacional .....	139
ANEXO 2. Cuestionario de evaluación de equipos de trabajo .....	140

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1.1. Tipología del entorno (Bueno, 1989) .....	21
Figura 2.1. Espiral del proceso decisorio .....	47
Figura 2.2. Modelo de Cognición Distribuida .....	57
Figura 3.1. Dimensiones de la confianza en los equipos de trabajo (Robbins, 1997). .....	76
Figura 4.1. Modelo de equipos de trabajo de alto desempeño. ....	90
Figura 4.2. Modelo espacial de efectividad organizacional. ....	100
Figura 5.1. Sentido de equipo como desarrollo de competencias .....	113
Figura 5.2. Sentido de equipo como dinámica de interacciones. ....	115
Figura 5.3. Modelo de competencias de equipo de trabajo. ....	117
Tabla 1.1. Dimensiones del entorno organizacional (Sánchez, 1992) .....	19
Tabla 1.2. Impacto del entorno en el comportamiento organizacional (Khandwalla, 1977) .....	21
Tabla 1.3. Variables utilizadas e ítems del cuestionario correspondientes a entorno .....	23
Tabla 2.1. Características de los sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1977) .....	30
Tabla 2.2. Síntesis del enfoque de sistemas .....	35
Tabla 2.3. Tipologías de cultura organizacional (Hooijberg y Petrok, 1993) .....	42
Tabla 2.4. Síntesis del enfoque interaccionista .....	44
Tabla 2.5. Síntesis del enfoque político de las organizaciones .....	49
Tabla 2.6. Síntesis del enfoque postmoderno de las organizaciones .....	59
Tabla 2.7. Resumen concepto de organización .....	61
Tabla 3.1. Diferencias entre grupo y equipo. ....	71
Tabla 3.2. Orígenes de la responsabilidad. ....	73
Tabla 3.3. Equipos de trabajos en la organización que aprende. ....	81
Tabla 3.4. Taxonomía de equipos de trabajos intelectuales (off line). ....	83
Tabla 3.5. Taxonomía de equipos de trabajos físicos (on line). ....	83
Tabla 4.1. Criterios de evaluación de la eficacia organizacional (Steers, 1975) .....	98
Tabla 4.2. Variables utilizadas e ítems del cuestionario correspondientes a equipos de trabajo. ....	103





## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha resaltado el papel que juega el cambio en el mundo de los negocios y de las organizaciones. Son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. La liberalización de los mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de bloques de libre comercio, los cambios tecnológicos, entre otros, son frecuentemente citados como factores desestabilizadores del entorno organizacional.

El incremento del conocimiento científico y tecnológico, por ejemplo, faculta a las organizaciones a identificar y explotar diversas tecnologías y a explorar diversos mercados en los cuales desarrollar sus actividades. La creciente utilización de la red de información y comunicaciones acelera la rapidez de las decisiones y la permeabilidad de los mercados, por lo que la competencia global es algo que está presente en todas las organizaciones.

Es esta creciente rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno y, por ende, las consiguientes demandas de adaptación, las que hacen que el tema del trabajo en equipo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional.

El objetivo central de este trabajo es, por un lado, revisar la teoría de las organizaciones desde diversas perspectivas teóricas que nos ayuden a

comprender mejor los equipos de trabajo y el trabajo en equipo al interior de la organización y, por otro, presentar un modelo de trabajo en equipo útil para comprender mejor cómo estos funcionan y por qué son necesarios para el desarrollo organizacional. Una vez realizada esta labor se pretende aportar algunos instrumentos de evaluación y análisis de casos que permitan ver la aplicabilidad del modelo presentado.

Comenzaremos este trabajo con una reflexión acerca de la organización y su entorno. Para ello se revisan en detalle tanto el concepto de entorno organizacional como las dimensiones que se han utilizado para su caracterización y evaluación. El objetivo de este capítulo es contextualizar el trabajo de equipo, situándolo en la realidad actual que viven las empresas. El entender el trabajo en equipo como un factor clave de competitividad nos obliga a revisar la importancia del mismo en las organizaciones y a entender por qué su desarrollo resulta de una importancia crucial para la supervivencia de las empresas de hoy en día.

En el Capítulo II nos interesa entender cómo el trabajo en equipo es conceptualizado desde los distintos enfoques teóricos y cuál es su relación con cada uno de ellos. Por esta razón, en este capítulo se escogen cuatro “enfoques teóricos” que se han ido desarrollando a lo largo de la evolución del pensamiento organizacional, a sa-

ber: el enfoque de sistemas, el enfoque interaccionista, el enfoque político y el postmoderno. Dichos enfoques, si bien no son los únicos posibles, resultan especialmente interesantes para la construcción de un concepto de organización y para la posterior comprensión del fenómeno del trabajo en equipo en las organizaciones. Cada uno de estos enfoques o aproximaciones teóricas, es revisado teniendo en consideración cómo es abordado el tema del trabajo en equipo en cada uno de ellos. Finalmente, en este capítulo se formula un concepto de organización, fruto de los aportes realizados por los diferentes enfoques teóricos, que servirá como guía para la comprensión del trabajo en equipo. Asimismo, al final de este capítulo, se plantea el abordaje de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional y la relación de éstos con el tema del liderazgo.

La preocupación por definir con la mayor precisión posible que entendemos por organización y los distintos enfoques teóricos utilizados para explicar su funcionamiento es necesaria de cara a comprender mejor cómo el trabajo en equipo cobra sentido en el contexto actual de las organizaciones, y cómo los equipos de trabajo se han transformado en la expresión natural de los que son hoy las organizaciones.

En el Capítulo III se revisan las principales características del trabajo en equipo, en particular en este capítulo se realiza una distinción conceptual y práctica entre los equipos de trabajo y trabajo en equipo. Asimismo, en este capítulo se realiza una tipología de los equipos de trabajo que es

necesaria para comprender mejor los matices que se dan en el trabajo en equipo dependiendo de distintas dimensiones, tales como el tipo de tarea y las características de sus miembros. Finalmente, en este capítulo se revisa el papel que juegan las recompensas y el reconocimiento en los equipos de trabajo y los desafíos futuros que debieran enfrentar las organizaciones para conformar un equipo de trabajo de alto desempeño.

El Capítulo IV, comienza por una descripción de un modelo de trabajo en equipo cuyos elementos centrales son el sentido, las competencias y los resultados del equipo. Se describen los aspectos más importantes de cada uno de estos factores poniendo el énfasis en que es la integración y presencia de todos ellos lo que hace que un equipo presente altos índices de desempeño.

Finalmente, el Capítulo V, comienza por una descripción de un estudio exploratorio realizado en una organización con el objetivo de indagar, a través de la perspectiva de los propios actores, si las interacciones que se presentan dentro de su equipo de trabajo potencian las competencias que éstos muestran individualmente.

Nuestro interés está pues en contribuir a una mejor comprensión de un aspecto más de los muchos que en la actualidad son objeto de estudio en el ámbito organizacional. Espero que este trabajo enriquezca nuestra comprensión de las organizaciones y, en particular, nos aporte un mayor conocimiento del trabajo en equipo como elemento central del desarrollo organizacional.



**CAPÍTULO I**

**EL ENTORNO  
ORGANIZACIONAL**



### 1.1. Características del entorno actual de las organizaciones

Las empresas u organizaciones se encuentran en un entorno complejo donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobiernos y otras instituciones.

Una de las características que más se han resalado tanto de las organizaciones como del entorno organizacional es su constante cambio. La economía, las innovaciones tecnológicas, las reformas legales, la estructura de la fuerza de trabajo, entre otros, son factores que se citan con frecuencia como ejemplos de cambios en el entorno.

Este constante cambio del entorno impone a la organización determinados requerimientos de información y de acción con el fin de lograr una mejor adaptación (Barkema, Baum, y Mannix, 2002). En efecto, para que una organización pueda decidir y tener conductas adaptativas, debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente. Dicha información puede referirse tanto a los resultados de las acciones ya iniciadas por la organización como a la aparición de nuevas oportunidades en su entorno.

En este capítulo nos abocaremos, en primer lugar, a desarrollar en detalle tanto la conceptualización como las dimensiones que se han utili-

zado para la caracterización y evaluación del entorno organizacional. Comenzaremos por una revisión del concepto de entorno para posteriormente referirnos a las principales dimensiones que se han utilizado para describirlo. La importancia de la consideración del entorno organizacional en el estudio del trabajo en equipo radica en que, para algunos autores son precisamente estas condiciones del entorno las que han hecho relevante el conocer mejor cómo funcionan y se organizan los equipos de trabajo en las organizaciones.

#### 1.1.1. Concepto de entorno organizacional

El entorno o ambiente organizacional ha tenido diferentes conceptualizaciones según el enfoque teórico del investigador y los objetivos que se persigan con la investigación. Por esta razón no existe acuerdo entre los autores acerca del concepto de entorno, ni sobre las dimensiones más relevantes para su análisis. Sin embargo todos los autores coinciden en que la consideración del entorno se hace más necesaria cuando entendemos la organización como un sistema abierto, dado que lo que caracteriza a este sistema es precisamente su relación con el entorno.

Duncan (1972), por ejemplo, nos señala que a la hora de conceptualizar el entorno organizacional se debe diferenciar entre el entorno interno

y el externo a la organización. El entorno interno comprendería a todas aquellas fuerzas internas (objetivos, clima, cultura organizacional, etc.) que operan dentro de la organización. El entorno externo, por su parte, abarcaría todo aquello que esta fuera de la organización (clientes, mercados, competidores, condiciones culturales y políticas, etc.).

La anterior distinción, aunque útil, no siempre es fácil de delimitar ya que nos remite al problema específico de los límites de la organización. En efecto, al conceptualizar la organización como un sistema social abierto los límites de la misma se tornan más difusos. Así, por ejemplo, algunos autores integran al cliente dentro de los límites internos de la organización mientras que otros lo consideran como formando parte del entorno externo de la misma.

Una segunda aproximación es la realizada por autores (Hall, 1988; Menguzzato y Renau, 1991; Robbins, 1997) que distinguen entre entorno general y entorno específico. El entorno general estaría formado por el conjunto de condiciones que afectan a la totalidad de las organizaciones y que son potencialmente relevantes; mientras que el entorno específico haría referencia a aquellos elementos del medio relevantes para el logro de los objetivos de la organización objeto de análisis.

De esta forma, existiría un primer grupo de factores generales o condiciones ambientales denominados "factores estratégicos del entorno" (Menguzzato y Renau, 1991), los cuales tendrían una influencia significativa en el marco general en el cual se desenvuelve una empresa. Estos factores comprenderían desde las condiciones tecnológicas, legales y económicas hasta las condiciones políticas, demográficas y culturales. Las condiciones o restricciones legales, por ejemplo, obligan a las organizaciones a ofrecer y cumplir con una serie de normas que garanticen los derechos del consumidor. Indudablemente, las organizaciones no pueden desconocer o ignorar estas disposiciones o normativas legales presentes en su entorno general.

El entorno específico, por su parte, lo constituirían los competidores nacionales e internacionales, los clientes, proveedores, propietarios y agentes sociales, es decir, todos aquellos factores re-

levantes para el funcionamiento específico de la organización.

El problema de esta diferenciación entre entorno general y específico es determinar qué es lo relevante para la organización. Para Babptista (1991:277), "lo relevante no es todo aquello fuera de los límites de la organización, sino lo que la organización necesita para funcionar efectivamente". En este sentido, diversos autores (Miles, Snow y Pfeffer, 1974; Snow, 1976) han resaltado el hecho de que las organizaciones responden a lo que ellas perciben como relevante. Desde esta perspectiva, lo relevante varía para cada organización de acuerdo a su estructura interna, su giro o sector y la percepción que se tenga del entorno.

Finalmente, a la hora de conceptualizar el entorno de la organización algunos autores (Robbins, 1997; Starbuck, 1976) consideran que es necesario distinguir entre el entorno actual u objetivo y el entorno percibido o subjetivo. Según estos autores, las organizaciones pueden percibir los mismos atributos del entorno de forma diferente. En efecto, el entorno que una organización percibe como impredecible y complejo puede ser visto como estático y fácilmente comprensible por otra organización.

A nuestro entender, desde el punto de vista del trabajo en equipo, lo relevante es el entorno percibido por los miembros de la organización, dado que tanto las opciones que son incorporadas en el decidir organizacional como las acciones que se implementan como consecuencia de dichas opciones, tienen sus orígenes en estas percepciones. La percepción que tenemos del entorno organizacional guía las decisiones y acciones que asumimos como organización, sin importar lo sesgada que pueda ser esta percepción.

En función de lo anterior definiremos el entorno organizacional como el conjunto de factores, generales o específicos, externos a la organización y que son percibidos como especialmente relevantes en el decidir de la misma. Dentro de estos factores externos estarían las condiciones tecnológicas, legales, económicas, políticas, demográficas y culturales, así como los clientes, proveedores, propietarios y competidores, entre otros.



La importancia de este entorno externo radica en que de éste recibe la organización la energía o insumos que transforma y transfiere nuevamente en forma de productos y servicios. En el siguiente epígrafe, nos centraremos pues en el análisis y la clasificación de este entorno externo de la organización.

### 1.1.2. Dimensiones del entorno organizacional

Al realizar una revisión de las dimensiones más utilizadas para la evaluación del entorno nos encontramos con que cada autor pone el acento en algunas de ellas dejando de lado dimensiones que sí son contempladas por otros autores. Por otro lado, en el estudio del entorno organi-

zacional existe cierta confusión conceptual dado que algunas de estas dimensiones son utilizadas como sinónimos siendo que en realidad representan aspectos muy diferentes (Tabla 1.1). Algunas de las dimensiones más citadas por los diferentes autores son:

- (1) = Homogeneidad-Heterogeneidad;  
Concentración-Dispersión
- (2) = Capacidad
- (3) = Homogeneidad-Heterogeneidad
- (4) = Hostilidad
- (5) = Estabilidad-Inestabilidad
- (6) = Abundante-Escaso
- (7) = Turbulencia

TABLA 1.1  
Dimensiones del entorno organizacional (Sánchez, 1992).

Dimensiones/ Autores	Complejo	Dinámico	Munificencia	Rutina	Permeabilidad	Variedad	Disponibilidad
Aldrich, 1979	(1)	(5,7)	(2)				
Child, 1972	X					X	
Colignon, 1987	X				X	X	
Dess y Beard, 1984	X	X	X				
Duncan, 1972	X	(5)					
Jurkovich, 1974	X	X	X				
Keats y Hitt, 1988	X	X	X				
Miller, 1987	(3)	X	(4)				
Mintzberg, 1988	X	(5)	X				X
Peiro, 1984	X	(5)					X
Pfeffer y Salancik, 1978	X	X	X				
Robbins, 1990	X	X	(6)				
Thompson, 1967	X	(5)					
Tung, 1979	X			X		X	
Valle, 1986	X	X		X			

Siguiendo a Mintzberg (1988), nos centraremos en cuatro dimensiones que aparecen como especialmente relevantes en la descripción del entorno organizacional, a saber: dinamismo, complejidad, diversidad y munificencia.

Según este autor, la estabilidad se contrapone al carácter dinámico de ciertos entornos. Sin embargo, dentro de esta dimensión se debe tener presente la distinción entre “dinámico” y “variable”. Un entorno puede ser variable pero tener un patrón de cambios relativamente estable, mientras que un entorno dinámico o turbulento se refiere a un entorno sujeto a cambios impredecibles. Para Khandwalla (1977) y Katz y Kahn (1977), los auténticos problemas para la organización surgen a raíz de los cambios que se producen inesperadamente sin que haya podido discernirse pauta alguna con anterioridad. Los gobiernos inestables, los cambios impredecibles de la economía, las variaciones imprevistas de las demandas de los clientes, una tecnología novedosa o una base de conocimientos en rápida transformación, entre otros, son algunos de los factores que pueden hacer que un entorno sea dinámico o turbulento.

En segundo lugar, según Mintzberg (1988), el entorno puede ser complejo o sencillo. Un entorno es complejo en la medida en que requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca de productos, clientes u otros factores. No obstante, se vuelve sencillo cuando dicho conocimiento puede racionalizarse descomponiéndose en componentes de fácil comprensión.

En tercer lugar, los mercados de una organización pueden ser integrados o diversificados. La diversidad de mercados puede radicar en una amplia gama de clientes (por ejemplo, los bancos), una amplia gama de productos y servicios (por ejemplo, un hospital general), o de zonas geográficas (por ejemplo, una cadena nacional de supermercados). Por lo general las organizaciones grandes y complejas tienden a moverse en entornos complejos dado la diversidad de productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

Una cuarta dimensión recogida por Mintzberg (1988) se refiere a la hostilidad del entorno. Un ambiente hostil se caracteriza por ser dominante, estresante y arriesgado. Su opuesto es un

entorno munificente, rico en oportunidades y controlable por la organización. La hostilidad se ve influida por la competencia, así como por la disponibilidad de recursos de que disfruta. De esta forma los entornos de suma hostilidad suelen exigir reacciones rápidas de la organización.

Todas estas dimensiones del entorno (Figura 1.1) tendrán un impacto en diversos factores tales como la estructura organizativa, el poder de decisión o la rapidez de reacción lo que hace que ciertos entornos presenten un tipo característico de organizaciones. En un entorno estable, por ejemplo, la organización es capaz de prever sus condiciones futuras y de normalizar sus procedimientos, mientras que ante condiciones dinámicas se requiere de una capacidad de adaptación que viene dada por la flexibilidad de sus procedimientos y por una rapidez en la toma de decisiones.

Para Mintzberg (1988), sin embargo, no es el entorno “per se” lo que cuenta sino la capacidad de la organización para hacer frente al mismo (para predecirlo, para comprenderlo, enfrentarse con su diversidad y reaccionar rápidamente ante él). Una empresa acostumbrada a funcionar en un entorno complejo puede ser que desarrolle capacidades que hagan que ese entorno parezca o sea percibido como sencillo. Es decir, independientemente de las características objetivas del entorno que lo hagan ser más dinámico, complejo, diverso u hostil, las empresas pueden en alguna medida incidir en las características de su entorno y elaborar estrategias que le permitan reaccionar adecuadamente a sus requerimientos.

Khandwalla (1977) ha realizado interesantes investigaciones con el fin de identificar aquellos mecanismos que desarrollan las organizaciones para hacer frente y responder de forma más eficaz a los requerimientos del entorno. En el Tabla 1.2 se describen algunos de estos mecanismos y su relación con la turbulencia, hostilidad, diversidad, desintegración y escasez del entorno.

En síntesis, es importante resaltar que son varias las dimensiones que se han de considerar si queremos caracterizar el entorno en el cual se encuentra una organización (no sólo la turbulencia) y varios los mecanismos que la organización utiliza para adaptarse al entorno. No todas las

organizaciones se encuentran en un entorno turbulento, ni esta turbulencia afecta por igual a todas las organizaciones.

Es la capacidad y la forma que tiene la organización de responder a su entorno lo que hace que éste sea más o menos amenazante. En este sentido, la conformación de equipos de trabajo es una más de las tantas estrategias utilizadas por la organización para hacer frente y adaptarse al entorno en el cual está inserta.

Por otro lado, debemos tener presente que la organización no solo responde a los requerimientos del entorno sino que existe una suerte de reciprocidad, un espacio relacional, en donde la organización puede también incidir en su entorno. Lo anterior nos remite a una suerte de "acoplamiento estructural" (Maturana y Varela, 1991) de la organización con su entorno.

Así pues, un entorno con grandes cambios puede obligar a la organización a adoptar una estrategia activa que le permita anticiparse al cambio, sin embargo, esa misma organización podría intentar resistir a dichos cambios mediante la conservación de su forma tradicional de funcionamiento

TABLA 1.2

Impacto del entorno en el comportamiento organizacional (Khandwalla, 1977).

TURBULENCIA	A mayor turbulencia en el medio ambiente, se emplearán más mecanismos de defensa, como la investigación de mercados, la planeación estratégica, la publicidad, etc.
HOSTILIDAD	A mayor hostilidad en el medio ambiente se incrementará el uso de controles internos, como programas de comunicación para asegurar la cooperación de los empleados y para mejorar la calidad de los productos y de las operaciones.
DIVERSIDAD	A mayor diversidad o heterogeneidad se modificarán con más frecuencia las estructuras internas de la organización para lograr una mayor división del trabajo y se incrementará el uso de sistemas de control y de información.
DESINTEGRACIÓN	A mayor desintegración en el medio ambiente, se incrementará la necesidad de integrar y coordinar todos los subsistemas de la organización.
ESCASEZ	A mayor escasez en el medio ambiente, en la dirección de una organización se incrementará la necesidad de optimizar recursos y de elaborar una planificación estratégica.



Figura 1.1. Tipología del entorno (Bueno, 1989).

esperando que el entorno vuelva a una cierta estabilidad (Hannan y Freeman, 1978). Es así como cada organización diseña su propia estrategia para hacer frente a los cambios en el entorno, algunas se aferran a una estructura jerárquica y rígida a pesar de lo disfuncional que esto pueda resultar; otras, por el contrario, adoptan una estructura más flexible en donde la conformación de equipos relativamente autónomos pareciera ser la respuesta para enfrentar la turbulencia e impredecibilidad del entorno.

En el capítulo siguiente, analizaremos distintos enfoques teóricos que nos permitan entender la dinámica organizacional y la estrategia que éstas adoptan para interactuar con su entorno. A nuestro entender, no existe un único mecanismo válido para hacer frente a los cambios y requerimientos del entorno. Cada organización tiene su propia forma de responder a estos requerimientos en función de la cultura organizacional y de los objetivos y metas que previamente se haya fijado.

### **1.1.3. Cuestionario de evaluación del entorno organizacional**

En el Anexo 1, se entrega un instrumento que nos permite la evaluación del entorno organizacional. En dicho instrumento hemos utilizado tres de las dimensiones bipolares anteriormente descritas para caracterizar el entorno, a saber: dinamismo/estabilidad, diversidad/integración y hostilidad/munificencia. Todas estas dimensiones del

entorno organizacional (dinamismo, diversidad y hostilidad) han mostrado adecuados niveles de confiabilidad y de validez para caracterizar el entorno en el que se encuentra una organización (Ahumada, 1998).

Recordemos que el entorno organizacional está formado por todos aquellos factores externos a la organización y que son percibidos como especialmente relevantes en su decidir. Se entiende por factores externos tanto factores generales (condiciones tecnológicas, legales, económicas, culturales, etc.) como factores específicos de cada empresa (competidores, clientes, proveedores, etc.).

El "Cuestionario de evaluación del entorno organizacional" que se presenta en el Anexo 1 se basa en los trabajos de Miller (1987); Sánchez (1992) y Ahumada, (1998). Este cuestionario ha sido adaptado del cuestionario APRENDO de Ahumada, Prudent y Fernández Ríos (1998) y contempla las dimensiones, sintetizadas en la Tabla 1.3. Todas las variables allí enunciadas así como los ítems correspondientes a cada una de ellas aparecen recogidos íntegramente en el cuestionario del Anexo 1.

A pesar de que estas dimensiones han sido plenamente corroboradas en distintas investigaciones (Mintzberg, 1988; Sánchez, 1992; Ahumada, 1998) tanto con empresas chilenas como españolas, estimamos que el instrumento debe ser utilizado con cautela y en forma exploratoria ya que no existe una estandarización del mismo para los distintos sectores empresariales.

TABLA 1.3  
Variables utilizadas e ítems del cuestionario correspondientes a entorno

VARIABLES	DEFINICIÓN	ITEMS
DINAMISMO	Grado en que las demandas y gustos de los clientes, productos, servicios y acciones de los competidores cambian o son difíciles de prever.	1A-1B-1C-1D-1E
DIVERSIDAD	Grado en que los distintos productos/servicios de la empresa requieren una producción, competitividad, clientes, y prácticas de marketing, muy diferentes.	2A-2B-2C-2D
HOSTILIDAD	Grado de amenaza que supone para la empresa determinados cambios en su entorno, como por ejemplo, nivel de competición, reducción de mercados, impedimentos por parte de entidades gubernamentales, etc.	3A-3B-3C-3D-3E-3F