

3. NUEVAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN, SUS APORTACIONES Y APLICACIONES

OBJETIVO DE LA UNIDAD. Al finalizar la unidad el alumno identificará los antecedentes generales de la teoría general de la Administración, así como las teorías y las aportaciones que hicieron los diferentes especialistas.

3.1 Relaciones Humanas o humanístico

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo.

En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo –o psicología industrial, para la mayoría – era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga

Adaptación del trabajo al trabajador.

Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

No hay duda de lo valiosa que fue la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las profundas modificaciones ocurridas en los panoramas social, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración. Mientras

que en los demás países el liberalismo económico típico del siglo XIX pasó, a partir de la Primera Guerra Mundial, a ser sustituido por una creciente injerencia del estado en la economía –con el surgimiento de algunos gobiernos totalitarios (en los cuales la teoría clásica encontraba un ambiente extremadamente favorable) en los Estados Unidos se reafirmaban y desarrollaban los principios democráticos.

Además, con la Primera Guerra Mundial comienza el declive de Europa centro-occidental en el liderazgo del mundo, y el espectacular ascenso de los Estados Unidos como potencia mundial.

La gran depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se origino en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo.

3.2 ESTRUCTURALISTA

La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una orientación hacia la sociología organizacional, y básicamente busca interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad (sociedad organizacional), caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones (hombre organizacional). El estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo.

Esta teoría se originó principalmente por los siguientes factores:

- La oposición que ya existía entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. Se necesitaba abarcar los aspectos que eran considerados por la una e ignorados por la otra y viceversa.
- La necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización
- Era necesario dar un nuevo concepto de estructura. Es decir, la estructura se mantiene aun cuando se altera uno de sus elementos o relaciones

La Teoría Estructural da origen a un nuevo concepto de organización global: intra e inter-organizacional y un nuevo concepto de hombre, el hombre organizacional, flexible, que sabe escuchar, tolerante a personas y problemas, dispuesto al cambio , con deseos de superación, capaz de diferenciar recompensas y sanciones. Una organización que puede aprovechar los problemas para convertirlos en oportunidades o ventajas

Este modelo clasifica a las organizaciones en formales (aquellas que perduran en el tiempo y los empleados pasan por ellas) e informales (aquellas circunstanciales o definidas para una tarea específica emergente o transitoria). A la vez, permite la relación entre los componentes de la organización, y afirma

que cada cargo debe tener sus atribuciones como por ejemplo la capacidad de tomar decisiones en forma independiente.

Por otra parte, este enfoque permite iniciar estudios acerca del ambiente que rodea a las empresas (oportunidades y amenazas) ya que las empresas interactúan con el ambiente que las rodea.

- **Aportes de la Administración Estructuralista.**

- Da importancia a la variable; Entorno organizacional (ambiente)
- Manifiesta una visión organizacional a largo plazo
- Concepción del hombre organizacional: ordenado, metódico, que planifica, dispuesto al cambio, que crece con la organización, con una manera de hacer eficiente y eficaz el trabajo

3.3 SISTEMAS

La Teoría de Sistemas, surge de la preocupación por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos y que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas denotan una compleja interacción igualmente interna y externa. Las organizaciones son analizadas como sistemas abiertos, esto es, abiertos al intercambio de materia, energía e información con el ambiente que los rodea. La TS se considera demasiado abstracta y conceptual, por lo tanto, de difícil aplicación a situaciones gerenciales prácticas. Aunque tiene gran aplicabilidad, su enfoque sistemático es básicamente una teoría general comprensible, que cubre todos los fenómenos organizacionales. Es una teoría general de las organizaciones y de la administración, una síntesis integradora.

Características del Enfoque de Sistemas:

- Interdisciplinario
- Cualitativo y Cuantitativo a la vez
- Organizado
- Creativo
- Teórico
- Empírico
- Pragmático

El enfoque de sistemas se centra constantemente en sus objetivos totales. Por tal razón es importante definir primeros los objetivos del sistema y examinarlos continuamente y, quizás, redefinirlos a medida que se avanza en el diseño.

En estos momentos de cambio acelerado y énfasis en la globalización y la cultura de la calidad y el servicio al cliente, para los estudiosos de la administración no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista, en numerosas organizaciones, la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales variables, tanto de su entorno, como de su cultura, procesos o estructuras organizacionales particulares, y que, en la mayoría de los casos, están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan.

En el extremo opuesto, sin embargo, también es necesario insistir en los riesgos que conlleva la calca en nuestro entorno mexicano, por simple moda o una inocente creencia en sus bondades inherentes, de modelos desarrollados en ambientes culturales e ideológicos distantes, o que bajo el disfraz de un falso humanismo son en el fondo más rígidos y explotadores del ser humano que los anteriores. Tan peligroso es lo primero como lo segundo.

Solo el conocimiento basado en un estudio serio y fundamentado de los modelos que aquí reseñamos, así como de las condiciones particulares de cada organización, puede ofrecer una buena opción para discriminar, con mesura e inteligencia, la utilización de los más adecuados, y no caer en la trampa de los remedios universales o paternalistas, que tan nefastos resultados han provocado en las organizaciones privadas y públicas de nuestro país.

3.4 CUANTITATIVA

Esta teoría considera a la administración como una ciencia de carácter más lógico, y que como tal puede expresarse perfectamente a través de las matemáticas, o de datos estadísticos, todo esto con el fin de tomar decisiones más precisas respecto de las empresas, ya que todos los resultados deben ser medibles, al igual que los presupuestos que se elaboren y deben estar basados, o respaldados por cifras, lo que constituye una importante herramienta. Este sistema es aplicado principalmente en aquellos problemas o casos más complejos de la administración que involucran necesariamente la conversión de datos en cifras, tales como los inventarios, control de producción, de existencia, etc.

Esta escuela presenta dos características que son esenciales:

- a) Optimización de la relación insumo-producto.
- b) Uso de modelos matemáticos

La relación insumo producto se refiere a la relación existente entre los productos que una empresa logra producir con una cantidad determinada de insumos, es decir, para producir el máximo posible, utilizando de la mejor forma los recursos de que se disponen, esto principalmente respecto de la utilización de maquinarias, o de una cierta tecnología, ya que los costos son elevados, es

necesario tener una producción óptima que compense de algún modo tales gastos.

- **Características de Medición Cuantitativa**

- Dispone de las decisiones para la totalidad de la organización y no solo para un segmento de ella.
- Reconoce el impacto de las decisiones sobre varios componentes.
- Se busca la optimización total de la empresa.
- A veces suele complicarse el proceso por la dificultad de las teorías matemáticas y no es posible la optimización. Para eso crea el principio de Sub Optimización

Se considera a esta escuela un método totalmente científico, al utilizar como base las matemáticas que es considerada una ciencia exacta, y puede unir a varias disciplinas ligadas, tales como la ingeniería, la física, la economía, entre otras.

Dentro de las etapas que componen este enfoque se encuentran:

- Formular el problema: es decir, el problema tanto del consumidor o cliente como de la empresa para poder tomar decisiones.
- Construir un modelo matemático para expresar el problema a analizar, como un conjunto de variables que pueden ser confrontadas con variables de la "Competencia".
- Derivar una solución del modelo, es decir, incluir los valores o variables de control que maximizan la efectividad del sistema.
- Probar el modelo y la solución resultante: es decir, comparar las predicciones obtenidas del modelo matemático con la realidad, compara los resultados reales con los resultados que solo eran supuestos.
- Establecer controles sobre la solución: Desarrollar herramientas que nos permitan saber cuándo ocurren los cambios en las variables y funciones de las cuales dependen la solución y determinar como debe ser cambiada la solución.
- Ejecución de las soluciones

3.5 NEO- HUMANO – RELACIONISMO

Este enfoque considera aspectos de las relaciones humanas, principalmente las ideas de Elton Mayo. Su aporte consiste en la actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de las organizaciones y toma elementos del estructuralismo, tales como la relación entre organización productiva y ambiente social. Sin embargo, el aspecto más importante de este enfoque se encuentra en el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas que se producen dentro de una organización productiva. Lo que busca este enfoque es alimentar la eficiencia a través de una mayor productividad de la fuerza de trabajo. Los autores de esta escuela presentan discusiones sobre elementos de la

Administración, como planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de una organización.

Visto así, las características principales de las nuevas relaciones humanas se pueden reducir a las siguientes:

- Actualiza conceptos de las relaciones humanas y del estructuralismo.
- Desarrolla técnicas más sofisticadas para el control de las relaciones humanas.
- Busca aumentar la eficiencia a través de una mayor productividad de la fuerza de trabajo.
- Una de las principales teorías es la administración por objetivos.
- Busca la participación del trabajador como en la teoría Y.
- Surge la teoría Z, donde el trabajador participa en los objetivos de la empresa.

El psicólogo y consultor industrial americano, Abraham Maslow pertenece a esta corriente, la cual surge frente a las visiones limitadas del conductismo y el psicoanálisis. Maslow indicaba que la personalidad humana se realiza a partir de una necesidad o impulso supremo, la cual necesita de una motivación humana que surge de una tendencia intrínseca al crecimiento o autoperfección, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento y desarrollo.

Maslow plantea el concepto de jerarquía de las necesidades, las cuales se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. Sin embargo, para comprender el concepto de motivación es necesario entender primero la noción de necesidad humana, la cual está determinada por causas que escapan al entendimiento y control humano, ya que son fuerzas conscientes o inconscientes, en lo que denominan necesidades o motivos, cuya función genera satisfacción.

El ser humano a lo largo de la vida pasa por diferentes estadios o niveles de motivación, de manera gradual, de los niveles mas bajos hacia los más elevados, estos se dan de manera diferente en cuanto a la duración o intensidad, de acuerdo a la individualidad, estos niveles son a saber:

Necesidades fisiológicas. Son necesidades vitales o vegetativas, las cuales determinan la supervivencia del individuo, estas pueden ser necesidades de alimentación, de sueño, de abrigo y seguridad, si estas necesidades no son satisfechas, pueden llegar a influir sobre el comportamiento del ser humano.

Necesidades psicológicas. Estas son aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida y rara vez son satisfechas a plenitud ya que estas se van desarrollando y sofisticando gradualmente, entre ellas podemos enumerar, la necesidad de seguridad íntima, necesidad de participación, necesidad de autoconfianza y necesidad de afecto.

Necesidad de autorrealización. Es producto de la educación y la cultura, las cuales se van buscando gradualmente y estableciendo, metas crecientemente. Es entendida como el impulso de cada persona a realizarse según su propio potencial y estar en continuo desarrollo.

3.6 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

La administración por objetivos es un programa que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa, para un período de tiempo explícito y que se retroalimenta con el avance hacia las mismas

La administración por objetivos o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones. Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios.

El empresario de la década de 1950 estaba muy consciente de la pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados. Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

Proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y

de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

APORTACIONES DE LA APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la “APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas”. “En la APO, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros”. La APO es, por tanto, un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

Las aplicaciones y aportaciones de las nuevas escuelas, son una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia, dan claridad sobre las expectativas del trabajo a todos los niveles de la empresa, permiten una gerencia participativa, pueden inducir motivación y compromiso del personal con los objetivos, representan una planeación por parte de los ejecutivos de línea en lugar de hacerla por un separado grupo staff, y resultan en la integración de la estrategia. Es un sistema de planeación a todos los niveles de la organización, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo, y generan en la estrategia empresarial orientación para la acción individual de los departamentos y personas en la organización, determinando la estrategia de la empresa como un todo.

Como conclusión se puede decir que la administración ha pasado por diferentes etapas a través del tiempo, y son muchas las teorías que forman cada una de las Escuelas, tantas como autores, que han integrado sus ideas a las teorías ya existentes. Y es que, no todos los autores, ni todas las escuelas son contemporáneos, es por eso que algunas ya casi no son utilizadas, porque la administración es una ciencia de carácter más dinámico, que va variando con el transcurso del tiempo. Unas teorías ponen énfasis en la organización, otras en las máquinas y el modo de utilizarlas con el objetivo de aumentar los niveles de producción, finalmente, hay otras, que apoyadas por otras ciencias, como la psicología y la sociología han puesto un interés mucho mayor en el hombre.

Es criterio de cada empresa la teoría que utiliza, pues todas son válidas según el ámbito que más valoren, sin embargo, actualmente hay una tendencia a valorar a las personas, que son en definitiva la base de cualquier organización, no tan sólo económico sino de cualquier otra índole. Sin embargo, aún en nuestra época no se puede hablar de una teoría administrativa universal.

3.7 Aplicación en las grandes organizaciones globalizadas

La compañía Xerox es un claro ejemplo de vertiginoso camino hacia la globalización mediante la mejora de sus procesos productivos. Esta evolución inicia en los años ochenta y tiene como motor impulsos a la competencia, Canon y Ricoh penetran en el mercado norteamericano con copadoras de bajo costo, posteriormente Canon se transforma en una multinacional descentralizada que arrebató a Xerox, entre los años 1983 y 1985, el 5% de las utilidades generadas por el mercado. Xerox inicia una contraofensiva sustentada en una serie de innovaciones desarrolladas durante el período comprendido entre 1982 y 1991. En el cuadro siguiente se resumen estas actividades.

CUADRO I

AÑO	Innovación
1982	Disminución de costos en materiales, reducción de proveedores ahora las compras se efectúan en diversos países de Asia, Europa y USA. Logrando una disminución de costos del 9% al 3%. Actualmente se traduce este porcentaje en ahorro del orden de los 100 millones de dólares anuales.
1983	Introducción del liderazgo a través de programas de mejoramiento de la calidad de los productos, en la línea de ensamble, en la estandarización de procesos, disminución de costos, y el incremento del retorno sobre la inversión. La calidad sirvió como un puente de comunicación que ahora comparten todas las compañías Xerox en el mundo.
1985-1986	Xerox instituye una nueva división de productos y diseños estandarizados. Los equipos se integran funcional y geográficamente, tienen como responsabilidad introducir un nuevo producto en los principales mercados. Cada equipo de producto administra el diseño, abasto de componentes, elaboración, distribución y seguimiento de los servicios al cliente sobre una amplia base desplegada en todo el mundo. Se incorporan mejoras a los productos enviados que sean adecuados o rediseñados en el futuro, por ejemplo una copiadora con pantalla e instrucciones en dos idiomas.
1988	Xerox crea una fuerza operativa multinacional enfocada en forma particular a datos referentes a la integración global. Esta fuerza operativa distingue tres niveles de integración mismos que emplea en su reestructuración: 1 adopta normas globales para procesos básicos; 2 mantiene procesos comunes en los negocios distribuidos globalmente y 3 establece procesos especiales cuando las condiciones locales así lo exigen. La información generada por esta división operativa se traslada a la alta administración a fin de que se estudie y determine un balance costo del producto y existencias en inventarios. Estas prácticas ahorraron a Xerox 20 millones de dólares. También comienzan a aplicar la técnica denominada a justo a tiempo.
1989	La alta administración estima que la aplicación de estas técnicas eliminó 1 billón de dólares en inventarios y otros 200 millones en costos relativos al manejo de éstos, apoyados en un seguimiento estrecho de las órdenes de los clientes y producción. Ellos han formado una organización multinacional denominada Central Logística y de Administración de Capital con cuatro equipos multifuncionales enfocados al producto integrando una cadena de abasto mundial que rompe las limitaciones geográficas.
1990	Xerox conjunta para el diseño de su copiadora 5100 ingenieros norteamericanos y japoneses, y también las sugerencias de sus clientes en Europa, Estados Unidos y Japón. Ahorrando con ello 10 millones de dólares en investigación y desarrollo. El lanzamiento del producto se hace primero en Japón y posteriormente -dos meses

	después- en los Estados Unidos de Norteamérica, hecho inusual para Xerox el lanzar un producto en dos mercados distintos en forma tan rápida.
1991	En este año Xerox se concentra en actividades de distribución, un equipo de Central logística y de Administración de Capital y algunos otros grupos de distribución crean un centro de distribución mundial para partes excedentes denominado: "Hemisferio Occidental", que consolida inventarios previamente destinados para los mercados de Canadá, EUA y Latinoamérica.
Fuente: MCGRATH, MICHAEL E. Y HOOLE, RICHARD W. "MANUFACTURING'S NEW ECONOMIES OF SCALE", HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. 70, No 3, MAY-JUNE, 1992, PP. 94-102.	

Como podemos observar el caso de Xerox con su liderazgo, su filosofía en torno a la calidad y sus procesos operativos mejorados es una de tantas alternativas para lograr el salto hacia la globalización. También nos muestra que el proceso es relativamente rápido y que requiere de un alto grado de descentralización.

En opinión de algunos expertos, estas variaciones estructurales responden a las exigencias de la época en la que se insertan las organizaciones. Uno de estos expertos es Steward R. Clegg, él observa dos momentos, uno ubicado en la modernidad y otro en la posmodernidad, ambos puntos en el tiempo exigen de la organización la aplicación de ciertos imperativos discutidos en términos de un cierto número de dimensiones. Y agrega, "las organizaciones son arenas dentro de las cuales algunos pensamientos tenderán a permanecer juntos y a ser adoptados por los jugadores de poder, como un conflicto, mientras que otras formas de combinación pueden tener menor probabilidad de ocurrencia como un paquete integral, quizá por su menor grado de coherencia o porque la alianza potencial puede carecer de una posición adecuada en el campo del poder