

Capítulo 5

Estructura

1. Diseño de la estructura organizacional

a. *Introducción a la estructura*

La estructura organizacional afecta a todos en la organización. Cualquiera de nosotros toma contacto con la estructura de una empresa cuando entra en ella y un empleado de informes nos orienta sobre la localización de un departamento determinado o de la persona que reviste un cargo.

Cuando un empleado nuevo ingresa a trabajar en una organización, lo primero que se le dice es “va a trabajar para el señor tal en el departamento cual”. Todo empleado debe aprender el nombre y función de los diversos departamentos y las relaciones formales existentes entre dichos departamentos.

En forma simple, se puede considerar la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que un sistema biológico o mecánico. No puede

ser vista pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

En las organizaciones complejas, la estructura se establece de manera inicial por medio del diseño de los principales componentes o subsistemas y luego por medio del establecimiento de patrones de relación entre estos subsistemas. Es a esta diferenciación interna y al patrón de relaciones con cierto grado de permanencia a la que se hace referencia como estructura. La estructura formal se define a menudo como sigue:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos.
- La forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación).
- La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración).
- Les relaciones de poder, de estatus y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad).
- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo).

Papel del administrador en el diseño organizacional

Se puede suponer que la estructura organizacional más apropiada debe ser predeterminada tomando en cuenta el medio, la tecnología y el personal. Pero las cosas no son así.

Una de las principales funciones del administrador es estructurar la organización en respuesta a las percepciones de estos diversos facto-

res internos y contextuales. La administración toma decisiones estratégicas que son fundamentales en la determinación del diseño de una organización.

En realidad, los administradores encargados de tomar las decisiones no responden al medio ambiente objetivo, sino al medio como ellos lo perciben.

El concepto de diseño de la organización implica el proceso de propiciar las relaciones y crear la estructura para lograr fines organizacionales. Por tanto, la estructura es el resultado del proceso de diseño. La estructura de la organización tiene una orientación prescriptiva y de acción, está adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño.

Los gerentes son quienes proyectan la mayor parte de las organizaciones. Aunque puede que reciban ayuda de abogados, asesores, investigadores y expertos, los administradores generalmente deben tomar las principales decisiones de diseño estructural. Son los responsables de tomar decisiones que permitan a sus organizaciones, sobrevivir y desarrollarse.

El diseño de la organización nunca termina, se trata de un proceso continuo. Una organización bien planeada no radica en lograr una solución estable, sino en mantener con vida un proceso de desarrollo, sin embargo, desde ya que hay organizaciones estructuralmente hablando más flexibles que otras, siendo esto último una clara decisión estratégica por parte de la gerencia.

b. *Variables estructurales*

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la

eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes desean. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentación.
- Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
 - Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

c. *División del trabajo*

En su libro *La riqueza de las naciones*, Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: “Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza”. Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, “si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día”.

Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que,

al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se utiliza en término “División del trabajo” en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir).

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo. Por lo contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad.

Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos o intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

La especialización del trabajo también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si sólo cada trabajador es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación; es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Como bien se sabe, a partir de las experiencias vividas, el aburrimiento puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el ausentismo

laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.

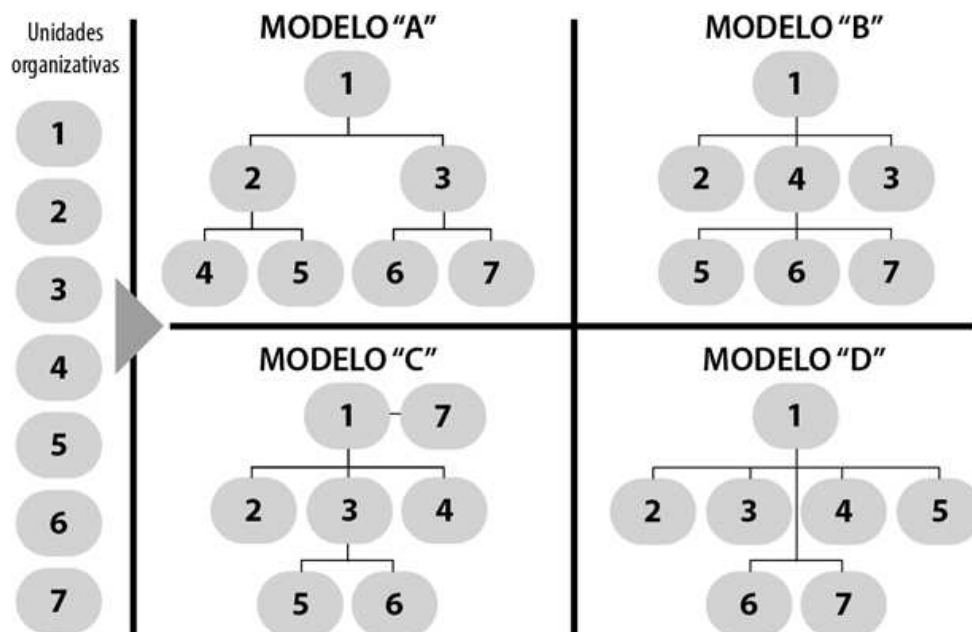
d. *Departamentalización*

Departamentalización es el proceso de clasificar el conjunto total de actividades, creando subconjuntos que son subsecuentemente clasificados a su vez en unidades menores hasta que se define un cargo o posición, es decir, un conjunto de actividades que pueden ser realizadas por un solo individuo.

El proceso de departamentalización es, por lo tanto, una sucesiva clasificación y subclasificación de actividades operativas.

El objetivo de este procedimiento es agrupar los distintos cargos con el propósito de lograr dos fines opuestos:

- *maximizar las ventajas de la especialización y*
- *minimizar el costo de la coordinación.*



Para desarrollar el tema de una forma intuitiva se puede pensar que el cargo es la unidad, es lo indivisible, un departamento es un conjunto de cargo, y el proceso de departamentalización, por lo tanto, consiste en la forma en cómo agrupamos dichos cargos.

Supongamos que tenemos siete cargos o unidades y debemos realizar el diseño organizacional correspondiente, las alternativas para agruparlos son muchísimas, la siguiente figura muestra cuatro de muchas posibilidades existentes.

Como se puede ver, podemos diseñar varios tipos de modelos organizativos de acuerdo al modo en que se definan sus formas de relacionarse. Insisto en que los modelos «A» «B» «C» y «D» no son los únicos que pueden surgir de relacionar las 7 unidades del ejemplo.

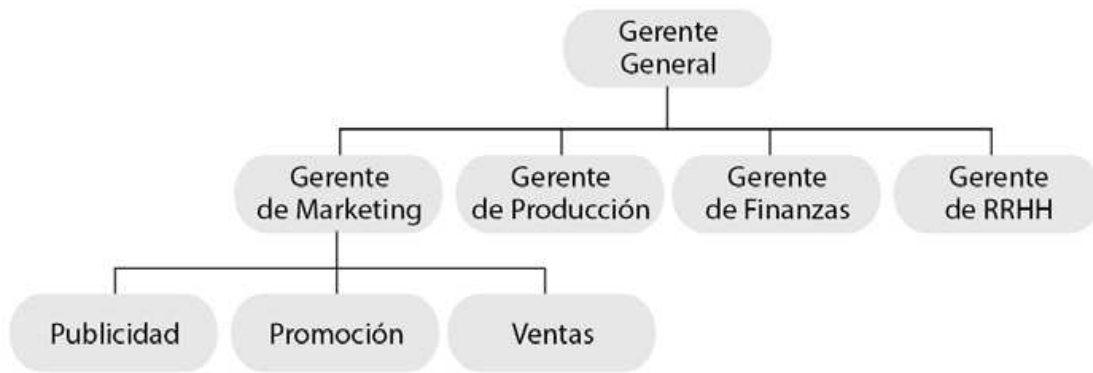
Entonces, la pregunta que aparece es:

¿qué tomamos como guía para realizar el proceso de departamentalización?

Lo que vamos a tener en cuenta son los distintos tipos de criterios de departamentalización existentes, en este sentido Robbins y Coulter plantean la existencia distintas alternativas de departamentalización, cinco son las más comunes:

Departamentalización funcional

Consiste en el agrupamiento de las actividades de acuerdo con las funciones básicas de la actividad empresarial, por ejemplo: Producción, Ventas, Finanzas, RRHH, Administración.



Ventajas

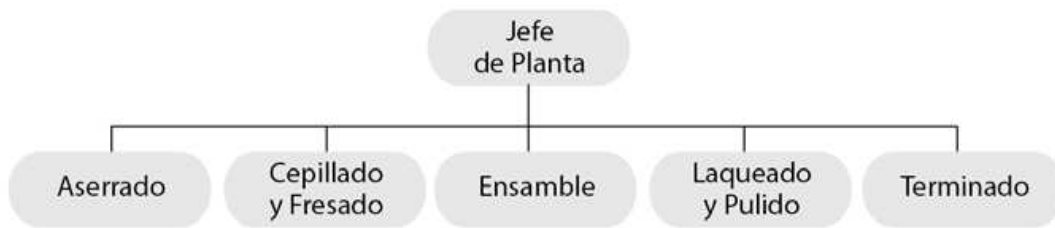
- Es el reflejo lógico de las funciones.
- Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Se simplifica la capacitación.
- Se cuenta con los medios para un riguroso control desde la cima

Desventajas

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- El punto de vista del personal clave se sobreespecializa y estrecha.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
- Lenta adaptación a nuevas condiciones.
- Se limita el desarrollo de gerentes generales.

Departamentalización por proceso

Dividir en unidades que generen una relación secuencial de medios a fines



Ventajas

- Mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales

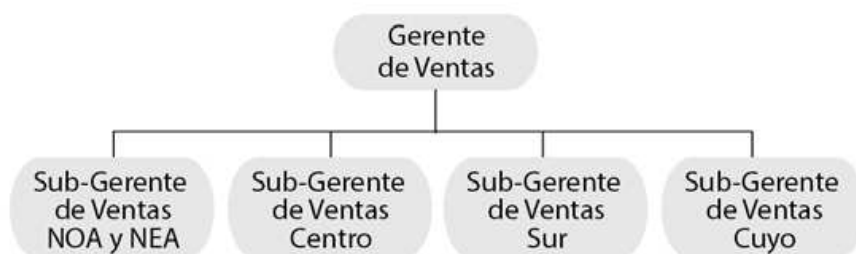
Desventajas

- Sólo puede utilizarse con ciertos tipos de productos
- Sólo puede aplicarse a determinadas áreas, por ejemplo es muy usada en operaciones de fábrica y difícil de usar en otros departamentos.

Departamentalización geográfica:

Consiste en agrupar y asignar a un administrador todas las actividades de un área o territorio determinado.

Se emplea en empresas de gran tamaño o físicamente dispersas.



Ventajas

- Coloca la responsabilidad a un nivel más bajo.
- Da importancia a mercados y problemas locales
- Mejora la coordinación en una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Mejor comunicación frente a frente con los intereses locales.

- Aporta bases de capacitación conmensurables para los gerentes generales

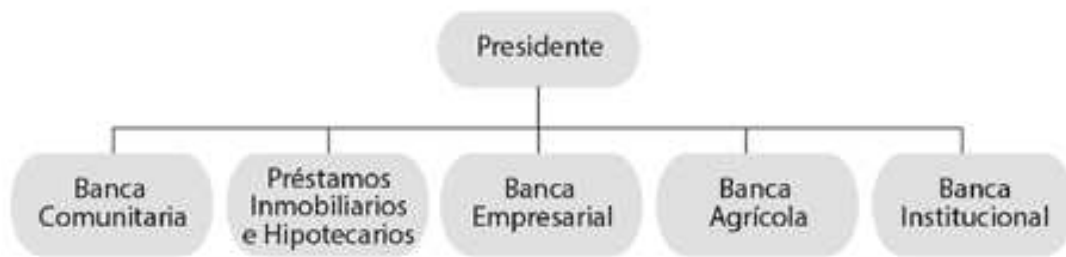
Desventajas

- Requiere más personas con habilidades de gerente general.
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir servicios como personal o compras a nivel regional.
- Hace el control mas fácil para la alta gerencia.

Departamentalización por clientes:

Los clientes constituyen el elemento clave para la agrupación de actividades.

Se emplea principalmente en el área de ventas.



Ventajas

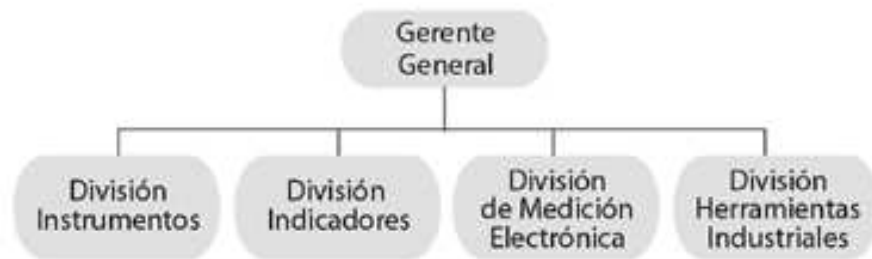
- Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes.
- Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo.
- Desarrolla experiencia en áreas de clientes.

Desventajas

- Puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas en competencia de los clientes.
- Requiere gerentes y personal experto en los problemas de los clientes.
- Los grupos de clientes pueden no estar bien definidos.

Departamentalización por productos:

Las actividades se agrupan según productos o líneas de productos. Permite a la alta gerencia delegar a un ejecutivo divisional amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relativas a determinado producto.



Ventajas

- Coloca la atención y esfuerzo en la línea de productos
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimiento especializado.
- Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de actividades y funciones.
- Coloca la responsabilidad de las utilidades al nivel divisional.
- Aporta terreno de capacitación conmensurable para gerentes generales.

Desventajas

- Requiere más personas con habilidades de gerente general.
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento económico de servicios centrales.
- Presenta el creciente problema del control de la alta gerencia.

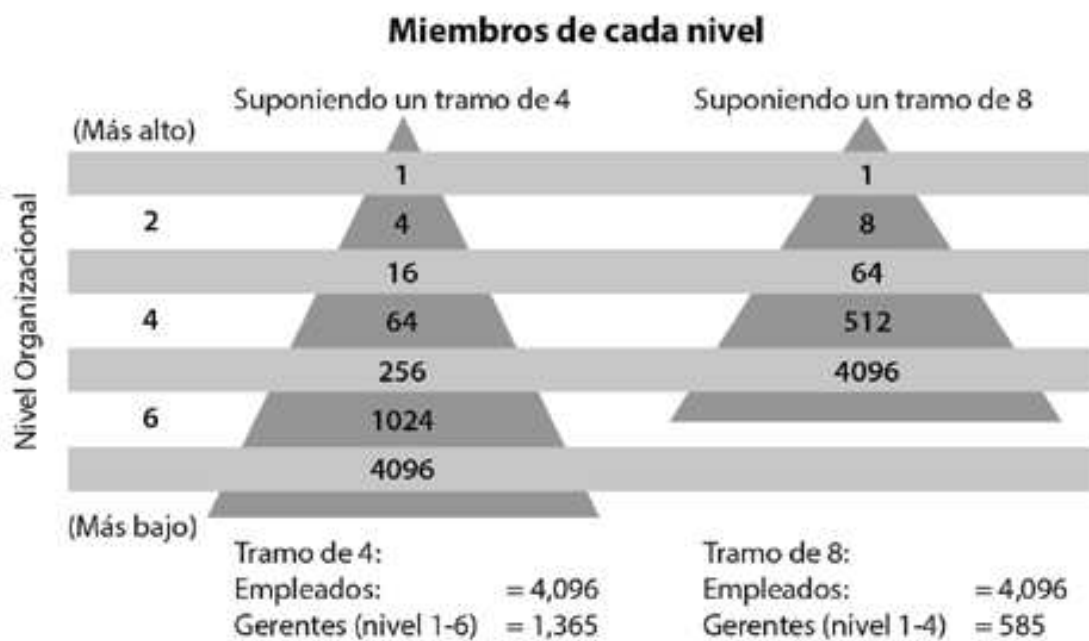
e. Jerarquía

Tramo de control y cadena de mando

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia.

Para dar respuesta a este interrogante surge el tramo de control que es la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Los tramos pueden ser amplios o estrechos, siendo un tramo amplio aquel que tiene un número elevado de personas y departamentos que se supervisan de manera directa, mientras que el tramo estrecho es lo contrario, un número reducido para controlar directamente.

Si pensamos a la organización como una pirámide, el tamaño del tramo impacta en la cantidad de niveles que presenta la misma, la presencia de tramos amplio nos da una organización más plana,



Fuente: Adaptado de S.P. Robbins y M. Coulter, Administración, 10ª Edición, Editorial Pearson, México 2010.

mientras que una pirámide más alta es producto de tramos angostos o estrechos.

Como el tramo depende de cuánto se ha dividido el trabajo, mediante la creación de departamentos y cargos, y al asignar las relaciones de autoridad correspondientes, esto a su vez da lugar a otro concepto que es la cadena de mando, es decir, la que especifica quién depende de quién, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la organización se encuentran los cargos de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización, a medida que descendemos en la pirámide organizacional, aparecen los cargos de rango medio y posteriormente lo hacen los niveles inferiores.

Elegir un tramo de control en la jerarquía organizacional es importante por dos razones.

En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo lugar, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad, di-

versos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

En la actualidad existe un consenso en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión más amplia de la administración para los gerentes y empleados más experimentados. Otro asunto de acuerdo actual, como lo hemos observado, es que las jerarquías altas pueden ser una barrera en la toma de decisiones rápidas. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo pueden y deben cambiarse con el tiempo.

Tramo de control y razones de la estructura piramidal

El total de las actividades de todos los miembros de un organismo tiene que ser coordinada, para lograr dicha coordinación, cada miembro deberá estar tan enterado como sea posible de lo que hacen sus compañeros, a fin de sincronizar sus actividades con la de los demás.

Un método para lograr la coordinación de un grupo consiste en la utilización de un supervisor para coordinar las actividades de varios cargos, esto influye en la existencia de la estructura piramidal, pero no necesariamente la explica por sí sola.

No se puede perder de vista que el tramo de control tiene límites concretos, no se puede supervisar de forma directa un número infinito de cargos. De hecho, se han realizado muchos intentos para

definir cuantos hombres puede controlar directamente uno solo y las cifras citadas por autoridades en la materia varían de 3 a 15, pero es evidente que, si se toma en cuenta la gran variedad de problemas y situaciones, resulta imposible fijar un número que resulte aplicable a todas las circunstancias.

A medida que un grupo crece, las dificultades de comunicación entre el superior y sus subordinados van aumentando: el jefe se encuentra recargado de trabajo, la coordinación empeora y todos esos efectos se hacen visibles.

En consecuencia, cuando una organización tiene un número importante de empleados, el trabajo tiene que estar dividido en grupos suficientemente pequeños como para que un solo supervisor coordine a otras personas de manera efectiva.

De esta forma, esos supervisados deberán coordinar las unidades que están bajo su responsabilidad, creando así una segunda línea de supervisores, y así sucesivamente hasta llegar al nivel más bajando, dándole lugar a la figura piramidal.

La forma piramidal inherente a las organizaciones es, por lo tanto, una resultante de:

- la necesidad de coordinar las actividades individuales,
- la eficiencia del sistema nervioso de un individuo en su calidad de mecanismo coordinador y
- los límites del tramo de control eficiente.

f. Coordinación

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de

vista sus roles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan.

Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación, mientras que, cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades.

Un grado importante de coordinación, con toda probabilidad, beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

Coordinación efectiva

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral.

La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables, mientras que la coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a los objetivos organizacionales.

A mayor especialización es más difícil la coordinación, siendo esto

uno de los principales retos que enfrenta el administrador. Para lograr el equilibrio necesario entre especialización y coordinación el administrador debe ser un excelente comunicador.

Por lo que se acaba de señalar, la comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información, por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesos de información.

2. Herramientas para la departamentalización

a. *Organigramas*

Es la representación gráfica de la estructura de una organización. Allí podemos ver los distintos niveles, los distintos tipos de relaciones de autoridad (línea, staff y funcional) y los criterios de departamentalización utilizados.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales.
- Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

b. *Manual de funciones*

Es un instrumento que contiene definiciones claras sobre el conjunto de normas y tareas que debe desarrollar cada cargo. Es un complemento del organigrama.

Su propósito es afianzar las funciones de los integrantes de una organización, proporcionándoles seguridad en lo que respecta a sus tareas, responsabilidades, comunicaciones e interacciones de carácter formal.

Respecto a cada cargo, el manual de funciones, entre otras cosas, debe tener:

- la designación formal del cargo,
- la descripción de las tareas del cargo,
- las características del trabajo a realizar,
- quienes dependen de él y de quién depende él,
- la información que debe recibir, procesar y emitir,
- los distintos tipos y niveles de actividad,
- los requisitos que debe cumplir la persona que va a desempeñar dicho cargo

En todas las organizaciones se producen casos conflictivos, situaciones de crisis, una buena combinación de organigrama y manual de funciones es útil para dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad.

También ayudan a la planificación, coordinación y control de la organización, dado que proveen información sobre las prácticas de la empresa.

3. Autoridad y poder

a. *Autoridad y bases de su aceptación*

La autoridad es una forma de poder. Concretamente, la autoridad formal es poder legítimo.

“¿Qué le da a usted el derecho de decirme lo que debo hacer?” Esta pregunta, conocida y directa, implica que, antes de cumplir una orden, debemos estar convencidos de que la persona que emite dicha orden tiene el derecho de hacerlo, por lo tanto, es necesario tener presente ¿de dónde obtienen los gerentes y los jefes, el derecho de dirigir las actividades de los empleados? Existen dos posiciones básicas y contrapuestas respecto de la constitución de la autoridad formal en las organizaciones: la posición clásica y la posición de la aceptación.

La posición clásica de la autoridad dice que la autoridad tiene su origen en un nivel muy alto y de ahí, pasa hacia abajo, lícitamente, de un nivel a otro, por ejemplo los militares llevan muchos años funcionando con este concepto clásico.

La otra perspectiva del origen de la autoridad formal, la posición de la aceptación, considera que la base de la autoridad está en el influido y no en el influyente. La primera observación de esta posición es que no todas las leyes o las órdenes lícitas son obedecidas en todas las circunstancias. Algunas son aceptadas por el receptor de las órdenes, pero otras no. El punto central es que el receptor decide si las cumplirá o no.

Bases de poder:

Poder es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias y acciones de otras personas o grupos.

Legítimo: emerge normalmente de un puesto y se deriva del sistema cultural, social, legal, etcétera, que nos comprende, y requiere la existencia de jerarquías.

Experiencia: tanto de una persona como de un grupo. Es el poder del conocimiento. No requiere de jerarquía, por lo tanto, no necesariamente el que ocupa una posición más alta cuenta con este poder.

Referente: es el poder generado por la influencia que ejercen personas porque terceros creen en ellos y en sus ideas. Al igual que el caso anterior, tampoco necesita de jerarquías.

De recompensa: es producto de la capacidad de una persona de otorgar recompensas.

Coercitivo: es el poder de castigar.

b. *Distintos tipos de autoridad y relaciones*

Línea y Staff (definiciones básicas)

Línea:

Es la autoridad clásica, vertical, o que se transfiere de superiores a subordinados y que deja en claro la ubicación jerárquica de los individuos en la organización. En un organigrama suele mostrarse con una línea llena.

Un ejemplo es Gerente General de una empresa tiene autoridad de línea sobre los gerentes funcionales y el gerente comercial lo tiene sobre el Jefe de Ventas.

En términos de relación, se trata de una vinculación de cargo a cargo,

de tipo superior - subordinado. Es la que define niveles jerárquicos de autoridad en un modelo, y constituyen la esencia de las relaciones.

Las unidades vinculadas por este tipo de relaciones se denominan unidades de líneas, y configuran la estructura de línea de un modelo, y sostienen las funciones que repercuten directamente sobre el logro de los objetivos de la organización.

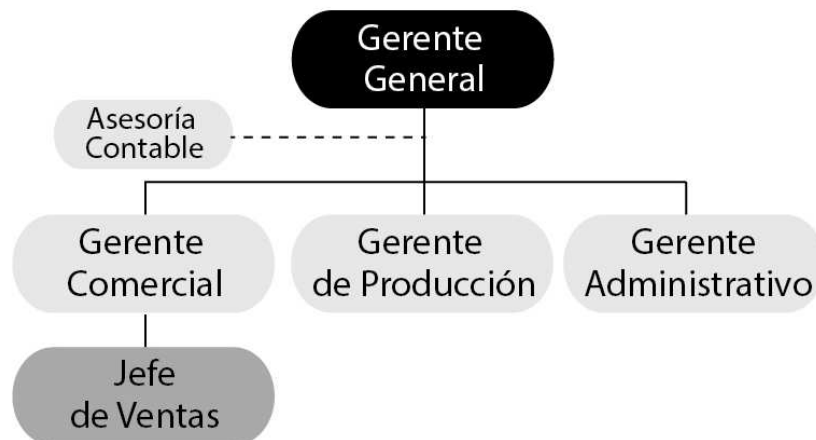
Staff:

Es asesor de la línea. Puede ser un individuo o una unidad. Es especialista y no tiene autoridad sobre la línea. El staff cuenta con la posibilidad de influenciar, no de decidir.

En términos de relaciones, es un tipo que permite vincular a una unidad especialista en un conocimiento, técnica, disciplina, etc., con una unidad de línea. Esta relación define una función de asesoramiento, de apoyo a la unidad de línea con la cual está relacionada.

Al representarlo en un organigrama, suele utilizarse la línea punteada.

Como ejemplo una empresa cuenta con un asesor contable.



Relación funcional. Un caso particular:

Es una relación de tipo persona-función, que significa una autoridad que un cargo o unidad tiene sobre una función o grupo de funciones de otro cargo, o unidad, que pueden estar ubicadas en otros niveles, áreas o sectores.

Es un tipo de relación que trasciende niveles de autoridad, y que si no ha sido debidamente planeada, definida a priori y comunicada a las personas, puestos o unidades involucradas, puede llegar a generar la destrucción de la unidad de mando y de niveles jerárquicos de autoridad.

Cuando en el diseño de un modelo se define una relación funcional, lo que se está expresando con ello es una facultad que se delega a una persona, puesto de trabajo o unidad para asesorar, resolver o atender determinadas tareas cuya especialidad está en sus manos.

La relación funcional nace generalmente tanto de las unidades asesoras y como de unidades de líneas que tienen el carácter de servicios especialistas o apoyo al resto de las unidades que están vinculadas por las relaciones de autoridad de línea.

Un ejemplo bien podría ser el caso de un área de investigación de mercados que aporta información muy convincente que indica que la empresa puede lanzar al mercado un nuevo producto con determinadas características o bien que puede abrir una sucursal en una cierta ciudad. La gerencia general, podría considerar que en una primera etapa esta área es la que se encuentra en mejores condiciones para realizar el emprendimiento, ya que es la que más conoce del tema, y la reviste del poder necesario para hacerlo, por lo tanto pasa de una relación staff a una funcional.

Debido a las complejidades de las organizaciones modernas, sean de tipo privado o público, se generan situaciones en donde es deseable dar autoridad funcional a ciertas unidades asesoras o especialistas sobre determinadas actividades o grupos de tareas que se encuentran en otros sectores o áreas de la organización, y para las cuales se requieren ciertos conocimientos especialistas.

Pero si estas relaciones de autoridad funcional surgen de modo informal por la propia necesidad de funcionamiento de la organización, se traducirán en la generación de centros de poder informales.

Lo que se observa en organizaciones que no han diseñado y comunicado formalmente este tipo de relación de autoridad funcional es que, cada vez que una unidad de línea tiene una necesidad de un especialista, la persona que posee la especialidad y que no ha sido comunicada formalmente de la obligación que surge de su autoridad funcional, ejerce un poder informal sobre quien solicita su apoyo para la solución del problema, que puede paralizar la actividad en una unidad o sector de la organización, y la unidad puede quedar sin ese servicio hasta que caminos informales logren la solución, con la consiguiente mala imagen para toda la organización, pues no ha podido, seguramente, responder a algún usuario o cliente de la misma.

c. Delegación. Centralización y descentralización de autoridad

Definiciones básicas

Delegar: Proceso a partir del cual una persona cede una o más tareas en otra asignándole, al mismo tiempo, la responsabilidad de eficiencia y operatividad que la función exige, así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir.

El que delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficien-

cia y operatividad de lo que realice su subordinado. Cuando se delega se conserva la responsabilidad de: controlar, revisar, registrar y definir lo que se delega.

Si algo preocupa a todo administrador o gerente, es no tener suficiente tiempo para resolver sus asuntos más relevantes. Para disponer de más tiempo, un gerente delega tareas y proyectos en sus colaboradores.

Administrando su tiempo de esta forma, el administrador se queda para sí con las tareas más relevantes, más trascendentes, las “indelegables” y delega aquellas que no son tan significativas, pero no se desentiende de ellas, sino que realiza una labor de control para verificar sus avances y resultados.

Descentralizar: Delegar la toma de decisiones.

Centralizar: Concentrarlas.

Empowerment

Es fundamental que un administrador comprenda que una de sus labores no es resolver los problemas de sus subordinados, sino ayudarles a resolverlos por sí mismos.

Las consultas de los colaboradores al gerente deben servirles para ampliar la perspectiva sobre la tarea y pensar nuevas alternativas de resolución, pero el problema debe continuar bajo su influencia y no pasar “del lado” de su superior. Esta es la única manera en que las personas incorporarán nuevas habilidades, aprenderán a pensar por sí mismas y a actuar autónoma y responsablemente.

Para ayudar a los miembros de su equipo a resolver por sí mismos los problemas, un administrador necesita hacer *empowerment* o facultarlos.

El *empowerment* o facultamiento es un proceso que permite a un líder:

- pedir ayuda y obtenerla
- recibir colaboración espontánea
- construir confianza
- potenciar las capacidades y responsabilidades de su equipo
- multiplicar los medios y recursos para realizar su trabajo
- compartir el peso de las decisiones
- combatir la sobrecarga de tareas

Por lo tanto, *empowerment* significa que los empleados y administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

La idea en la que se basa el *empowerment*, es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

La idea del *empowerment*, radica en enriquecer las funciones y participación de los empleados. La delegación, como puede verse, está estrechamente relacionada con el *empowerment*.

Tanto la delegación como el *empowerment* son cuestión de grado. Implican, asimismo, que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$).
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$) el resultado podría ser una conducta autocrítica por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.

- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecerá del poder necesario para desempeñar las tareas sobre las cuáles son responsables.

Entre las razones del interés en el *empowerment* están la necesidad de responder rápidamente a las situaciones que se presentan en la organización y a la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada.

El *empowerment* obliga a los superiores a compartir su autoridad y poder con sus subordinados.

Por lo tanto, un estilo de liderazgo autocrático, resulta inadecuada para las organizaciones modernas, donde los empleados desean ser tomados en cuenta y participar en las decisiones, lo que a su vez produce en ellos una sensación de pertenencia, realización y autoestima. Para una administración eficaz se requiere de la sincera aceptación del *empowerment*, basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes.