

COD A 289.

CARP. 95

\$

(3)

REESTRUCTURANDO EMPRESAS

Las nuevas estructuras de
redes para diseñar
las organizaciones del futuro

Roberto Serra
Eduardo Kastika

Reestructurando empresas : las
658.402/SER/2



2-21187

GRUPO
EDITORIAL
norma

Buenos Aires, Bogotá, Barcelona, Caracas, Guatemala, Lima, México, Panamá,
Quito, San José, San Juan, Santiago de Chile, Santo Domingo

www.norma.com



Capítulo 2

¿Para qué sirven los organigramas?

2.1. AQUELLAS ESTRUCTURAS

En las primeras cinco o seis décadas del siglo xx, la idea de estructura de la organización estuvo fuertemente vinculada con lo que se conoce con el nombre de "organigrama". Asociadas con las nociones de organigrama y de estructura tradicional se han desarrollado diferentes teorías que giran, todas, alrededor de estos conceptos.

Durante muchos años, "reestructurar la empresa" ha significado "cambiar el organigrama". El organigrama era la estructura de la empresa. Junto con el organigrama, los manuales de funciones, autoridad y responsabilidad establecían (además de quién depende de quién) para qué y hasta dónde se tiene autoridad y cuál es el alcance de dicha responsabilidad.

Es muy importante ubicarnos históricamente. Herramientas como el organigrama, los manuales de funciones y todos los conceptos a ellos asociados responden a una época. La idea de la administración moderna ha



empezado a existir prácticamente con el comienzo del siglo XX, cuando se necesitaba analizar y normalizar los procesos productivos. Entonces era preciso aumentar la eficiencia y la productividad y recién comenzaba a esbozarse lo que hoy se conoce como empresa. Para que la administración fuera una ciencia debía medir, cuantificar, clasificar y analizar.

El concepto de "empresa" fue consolidándose a medida que el contexto social y político del mundo evolucionaba de un modo muy particular: la Primera Guerra Mundial, la gran depresión económica de 1930, la Segunda Guerra Mundial, la expansión económica de los Estados Unidos, el constante grado de concentración económica... Era necesario definir un sistema de conceptos preciso y perfeccionarlo hasta lograr conexiones cada vez más rigurosas.

No contradice la realidad de aquel entonces que los autores continuadores de los clásicos (conocidos como neoclásicos) hayan pretendido elaborar modelos de estructura que alcanzaran la universalidad, es decir, modelos formales aplicables a todo tipo de organización.

Aunque tanto las teorías sobre la estructura de organizaciones como las estructuras en sí están cambiando, todavía no existe un lenguaje integrado y difundido que sirva para describir las tendencias que están asumiendo las estructuras en la actualidad. En la Argentina y en otros países de Latinoamérica, los conceptos de los clásicos y neoclásicos (más precisamente el "lenguaje" creado por ellos) siguen utilizándose. Hay que tener en cuenta la demora producida hasta que estas teorías comenzaron a difundirse fuera de Europa y los Estados Unidos, además del esfuerzo por adaptar estos modelos a nuestras organizaciones y las resistencias a incorporar (o desarrollar) nuevos modelos, etc., que también ha llevado su tiempo.

Como prácticamente es lo único con lo que contamos, aún hoy sigue hablándose de funciones, staff, departamentalización, delegación, descentralización, organigrama, autoridad formal e informal, departamentalización matriz, etc. Pero no debemos olvidar que todos estos términos forman parte, si se quiere, de un tipo de lenguaje creado en función de aquellas estructuras y no de las actuales. Es más, no nos parece demasiado descabellado suponer que, en algunos años más, el término "estructura" vaya a ser reemplazado por nuevos conceptos más apropiados para definir las relaciones entre las personas, los elementos y las actividades que se desarrollan dentro de una organización. Por ello, muchos de los conceptos pueden parecer poco aplicables y hasta, en algunos casos, un tanto ingenuos. Y aunque en ciertas oportunidades se ha intentado "flexibilizar" estas ideas, los resultados no siempre fueron muy felices.

Describir los nuevos tipos de estructura con el lenguaje tradicional es como querer describir una computadora sin los actuales conceptos de *hardware* y *software*: no es imposible, pero es complicado y puede conducirnos a intrincadas "marañas" conceptuales. Nos interesa mostrar las diferencias existentes entre las estructuras tradicionales y la forma en que, de acuerdo con los nuevos modelos de organización, asumen las estructuras actuales.



La estructura de una empresa no es su organigrama. Y los aspectos estructurales que no se ven en un organigrama son cada vez más importantes para el funcionamiento de una empresa.

En la estructura se ve la comunicación. Los canales y las formas en que la gente se comunica; La figura de un gerente de Ventas que sólo se comunica con el gerente de Producción a través de un memo mensual es parte de la estructura. La "no comunicación" entre el centro de cómputos y la gente encargada de la expedición del producto es parte de la estructura, aunque en el organigrama figure que esa comunicación debería existir. El grado de impacto de las directivas que un jefe de Cobranzas da a sus empleados forma parte de la estructura. El tipo de información que cada persona recibe en la empresa, la forma en que esta información se consigue y se distribuye, el tipo de seguimiento que se hace de cada plan, etc., todas estas cosas, y más, forman parte de la estructura de una organización aunque no se vean en el organigrama.

Creemos que al lector le será útil conocer algunos de los conceptos más importantes que han servido para el estudio de las estructuras tradicionales y así ver cómo, a partir de ellos, se configuran las estructuras actuales.

2.2. EL ORGANIGRAMA NO ES LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Ya hemos visto, en el capítulo anterior, que el modelo que nos muestra cómo se agrupan las tareas o funciones en una empresa se llama organigrama. Más técnicamente podríamos decir que el organigrama nos muestra la departamentalización de una empresa.

Departamentalizar quiere decir, en este caso, agrupar tareas homogéneas. Es decir, "reunir" las tareas que se desempeñan dentro de una empresa con algún criterio determinado que nos indique cuáles son parecidas o que apuntan más o menos a los mismos objetivos. Por ejemplo, poner los productos en cajas, sacar los productos de las estanterías, colocar a las cajas etiquetas que digan a qué cliente serán enviadas, conducir el transporte hasta los clientes, llamar por teléfono a los transportes que trasladan mercadería al interior y mantener ordenado el depósito de productos terminados. Todas estas tareas, junto con otras, pertenecerán al sector Expedición. Si la empresa es lo suficientemente grande como para que se justifique un área de Expedición, esta área pertenecerá al organigrama de la empresa.

Desde algún punto de vista, Expedición no es más que "entregar productos", y en una empresa más pequeña todas las tareas relacionadas con la expedición de productos pueden ser realizadas sólo por un par de empleados. Entonces, no existirá un área de Expedición y estas tareas estarían, probablemente, incluidas dentro de un área mayor llamada Comercialización. Decimos Comercialización porque consideramos que Expedición (entregar los productos) tiene más relación con tareas como conseguir clientes o confeccionar

notas de pedido que con tareas como arreglar la soldadura o supervisar que las materias primas no lleguen falladas (actividades más vinculadas con todo lo que es "producir" o "fabricar" el producto).

En consecuencia, es evidente que así como con la rueda operativa no podemos diferenciar dos empresas de distinto tamaño (decíamos que "...salvo la función de producir, que en las empresas exclusivamente comercializadoras no existe, los eslabones de la rueda operativa son idénticos para todas las empresas"), con el organigrama sí podemos hacerlo.

Si comparamos el organigrama de Coca-Cola Inc. Corporation con el de Cerrajerías Jormar, nos daremos cuenta inmediatamente de qué organigrama corresponde a cada empresa. A medida que una empresa crece, su organigrama también crece. Su rueda operativa no: es siempre la misma.

¿Por qué hacemos hincapié en el crecimiento de la empresa y el del organigrama? Fundamentalmente porque el crecimiento del organigrama nos da cuenta de una realidad que crece y puede hacerse, cada vez, menos manejable. Es decir, el crecimiento del organigrama de alguna manera está "justificando" al empresario que cada vez dedica mayor tiempo al manejo de la empresa. Parece lógico, y en cierto modo lo es, que a medida que "más cuadraditos" van apareciendo en la empresa, se requerirá más tiempo y esfuerzo para manejarlos.

Pero hay una realidad que permanece inamovible: la realidad operativa, ya que, en definitiva, no son más que los pasos a seguir para que la empresa funcione y siga haciendo lo mismo que hizo hasta ahora. La preocupación será siempre que la rueda no se detenga, sólo que se hará más difícil cargar a una ardilla que cargar a un elefante.

Un empresario puede entender el crecimiento de su empresa como un organigrama con cada vez más "cuadraditos". Sin embargo, esto no es tan así. De nada servirán miles de áreas si no se cobra, se vende o se produce diferenciadamente. O si no se cobra, se vende o se produce mejor que nuestros competidores. Para lograr que la rueda no se mueva cada vez más lentamente, o por pensar solamente en términos de crecer en el organigrama (o tener más "chimeneas" o comprar "más escritorios"), muchos empresarios pierden de vista la esencia de su negocio. Y, de pronto, pueden no darse cuenta de que sólo están alimentando al "elefante" (un elefante cada vez más difícil de mover y cada vez más lento para reaccionar, un estómago cada vez más difícil de llenar, más huesos que enterrar).

Resulta curioso que las palabras "estructura", "estructurar", "estructural" deriven todas del latín "structura", que quiere decir construcción, fábrica, disposición y que, a su vez, deriva de "struere" que, entre otras cosas, significa amontonar.

Como decíamos en el capítulo anterior, el empresario que "eliminaba bultos" agregando nuevas áreas a su empresa sólo estaba "amontonando" cuadraditos en el organigrama. Otros empresarios, en cambio, suponen que lo mejor es reestructurar su empresa por el solo hecho de eliminar

"cuadraditos". Otros creen que todo mejorará si modifican el "quién depende de quién". Y algunos más suponen que mientras más largas sean las líneas de mando, más especialización se logrará y, por lo tanto, mayor será la eficiencia obtenida.

Ni agregar ni reducir personal son, por sí solas, formas efectivas de reestructurar una empresa. Tampoco tienen el éxito asegurado quienes apuesten a la redistribución de relaciones formales (el "quién depende de quién") ni a la búsqueda indiscriminada de la especialización. Nada de esto sirve si el empresario no tiene una idea clara de los requisitos que debe cumplir la estructura de su organización y si no sabe transmitir esta idea a sus gerentes y al resto de ella.

La forma en que se intercalan y se comunican las personas de una organización se complejizó de un modo espectacular en las últimas décadas del siglo xx. No sólo ha crecido la necesidad de estas interacciones, sino que también han cambiado y aumentado las formas que éstas asumen. "Depender de ..." o "tener autoridad sobre..." se han convertido sólo en dos modos más del extenso repertorio de relaciones que existen en una empresa. Dentro de este repertorio figuran, por ejemplo, la comunicación a partir de las relaciones informales; la pertenencia simultánea de una persona a proyectos de áreas diversas; la creación de grupos provisionales; la necesidad de asumir responsabilidades globales que no sólo se reduzcan al "área que me corresponde"; el trabajo diario con personas de otras empresas relacionadas con la organización a través de modelos como el *joint venture*, las alianzas o las coaliciones; la colaboración constante con otras áreas; la generación de ideas para proyectos diferentes de los propios; el liderazgo sobre un grupo voluntario de personas; las responsabilidades compartidas, etc.

¿Cómo hacemos para mostrar todas estas formas de relaciones en un organigrama? Es muy difícil (cuando no imposible). El organigrama nunca representó este tipo de relaciones porque antes este tipo de interacciones no eran tan frecuentes. Antes, las organizaciones podían subir y crecer con estructuras rígidas, donde sólo bastaba con definir claramente el "quién depende de quién" y el "a qué se dedica cada uno".

Tomadas del modelo militar, estas formas de estructuras han sido útiles por muchos años. No era necesario ser flexibles; era necesario producir lo máximo posible en la menor cantidad de tiempo. No parecía demasiado coherente esto de depender para algunas cosas de Sánchez, para otras de Rodríguez y para otras directamente del gerente porque "me hizo responsable del proyecto". Tampoco en el modelo militar sería creíble que un subteniente tuviera bajo su mando al sargento Pérez, pero esté afectado al teniente González para la maniobra de preparación de desfiles y realice algunos trabajos *part-time* para el taller de automotores, mientras que los miércoles por la mañana nadie cuenta con él porque se va a generar ideas junto con el grupo de capacitación en la unidad 25. En la actualidad, la flexibilidad es imprescindible para las organizaciones, y se logra con otro tipo de estructuras.

A partir de los conceptos tradicionales relacionados con las estructuras, iremos delineando algunas de sus características fundamentales en los puntos siguientes.

2.3. CONCEPTOS A TENER EN CUENTA

2.3.1. Departamentalización

Ya hemos dicho que "departamentalizar" es agrupar actividades de un modo homogéneo. Más académicamente, podemos decir que la departamentalización es un proceso que consiste en agrupar tareas, actividades o funciones sobre la base de un determinado criterio de homogeneidad y de afinidad, para así lograr que la empresa quede estructurada en departamentos o subsistemas menores, especializados, aptos para operar con eficiencia dentro de su especialidad y sujetos a un mecanismo de coordinación que permita la correcta integración del conjunto.

Cuando hablamos de áreas como Producción, Comercialización, Personal, Finanzas, Administración, estamos refiriéndonos a un tipo de departamentalización denominada "funcional".

A. Departamentalización funcional

La departamentalización funcional consiste en agrupar actividades teniendo en cuenta que las "funciones" sean o no parecidas en tanto giren alrededor de un concepto general. Por ejemplo, Producción, Finanzas, Personal, Ventas, Administración, etc. Liquidar sueldos, controlar asistencias y seleccionar empleados son tres funciones relacionadas con la administración de personal. Giran alrededor del concepto "personal" y, por lo tanto, formarán parte de este departamento.

En general, tres de las áreas básicas de una empresa departamentalizada por funciones son las que ya vimos cuando hablábamos de la rueda operativa: Producción, Comercialización y Administración y Finanzas. Pero todo depende de cada empresa y de cómo vaya manejándose, ya que la departamentalización aparece cuando la organización crece y, en lugar de que todos hagan un poco de todo, resulta mucho más eficiente dividir tareas e ir asignándolas a distintas personas que, con el tiempo, irán convirtiéndose en especialistas en ellas.

Este criterio de departamentalizar por funciones (a veces, también se dice "procesos") implicará la sistemática subdivisión de cada tarea en subtareas más simples con lo que se logrará, supuestamente, mayor eficiencia, dado que estará trabajándose para lograr mayor especialización en cada área.

Más adelante vamos a hablar de cómo todos estos razonamientos relacionados con la departamentalización han ido modificándose a través del tiem-

po y cómo, al día de hoy, son bastante menos útiles de lo que parecieron en algún momento. Pero antes vamos a terminar de armar un esquema más o menos básico sobre algunas de las formas de departamentalización existentes en la actualidad.

B. Departamentalización por propósitos u objetivos y departamentalización mixta

Partiendo de todos los inconvenientes que generan las departamentalizaciones funcionales, podemos enumerar una serie de modelos diferentes que apuntan a cubrir los aspectos que esta departamentalización no contempla.

Si bien la departamentalización por funciones alcanza mayor especialización y eficiencia, genera problemas de coordinación y compartimientos estancos. Esto es algo así como un "cada cual atiende su juego", donde cada uno se ocupa de su función sin preocuparse en lo más mínimo por las tareas del resto. Sería, por ejemplo, el caso de un gerente de producción que se preocupara sólo por cumplir su función específica (producir) sin atender el costo al que está produciendo, si lo que produce se vende o si ya pasó de moda.

Hablaremos de esto más adelante, pero ya puede ir percibiéndose el efecto "subculturas" que generan las departamentalizaciones marcadasamente funcionales.

Así es como surge un criterio diferente de departamentalización denominado "por propósitos o por objetivos", donde la idea es dividir cada sector en subunidades con objetivos similares. Por ejemplo, el sector de Entregas puede ser departamentalizado por zonas geográficas (una de las variantes de la departamentalización por objetivos) con lo que se logra que un subsector, por ejemplo, se dedique a las entregas de Capital y Gran Buenos Aires, otro a las entregas en Patagonia, otro a las del centro del país, otro a las de la Mesopotamia y otro al sector norte del país. El sector Entregas quedaría entonces dividido tal como se observa en la Figura N° 9.

Cada uno de estos cinco sectores tendrá una autoridad y también puede de tener determinadas áreas específicas. En definitiva, habrá cinco grupos diferentes de personas dedicados a la entrega de los productos en cada área del país. Supongamos, al mismo tiempo, que cada uno de estos grupos se divide a su vez en empleados que empacan los productos, empleados que trasladan la mercadería y empleados que administran las entregas. Esto puede o no estar formalizado, pueden o no existir áreas de Empaque, de Traslado de mercadería y Administración de entregas. En caso de estar formalizada esta situación, la empresa quedaría organizada como se ilustra en la Figura N° 10.

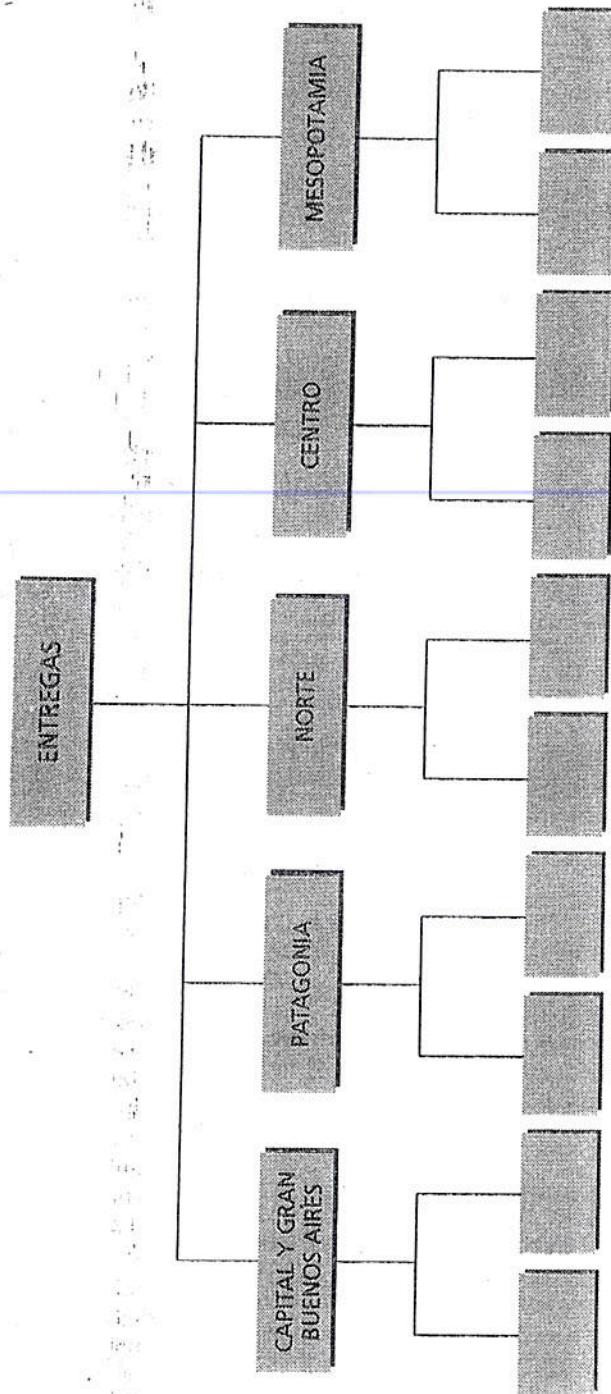


FIGURA N° 9: Departamentalización del sector Entregas por propósitos.

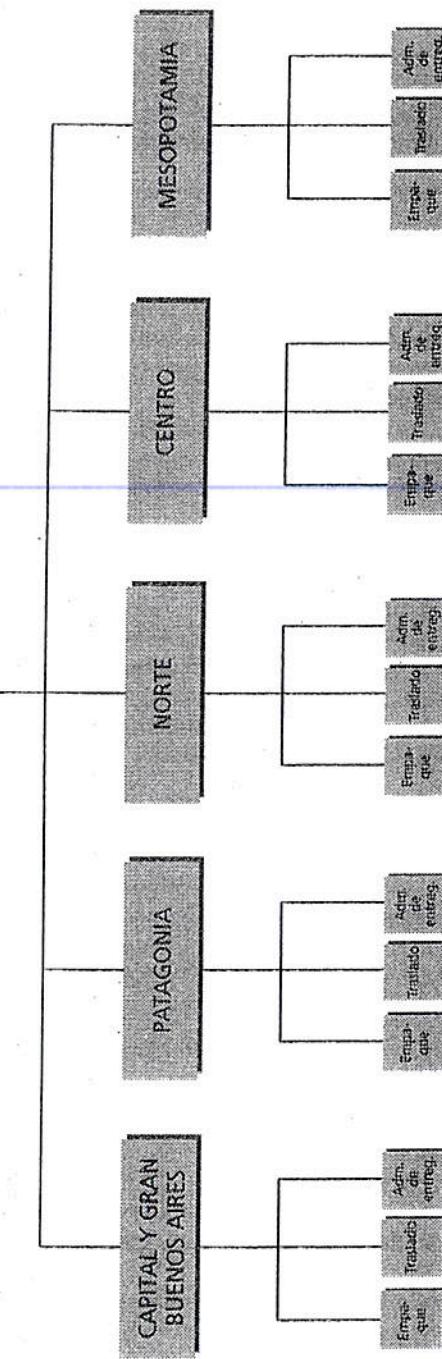


FIGURA N° 10: Todas las actividades que dependen de Entregas quedan quinuplicadas.

En base a este ejemplo, veamos algunas conclusiones:

1. Al plantear, en primer lugar, la departamentalización por zonas geográficas, todas las actividades que dependen de Entregas quedarían quintuplicadas. Es decir, pasarían a existir cinco áreas de Empaque, cinco de Traslado y cinco de Administración de entregas.

La ramificación de áreas es enorme. Por lo que podemos advertir que un esquema como el de este ejemplo sólo podría admitirse en una empresa suficientemente grande o que ponga un énfasis importante en las entregas.

Si pensamos que, en realidad, la actividad que mayor desarrollo por zonas geográficas necesita es el traslado (y no todas las actividades de Entregas en general), este mismo esquema podría haberse planteado como vemos en la Figura N° 11.

De esta forma, las áreas no serían veinte, sino apenas ocho. La diferencia reside en que en un primer nivel la departamentalización se hace por funciones y, en un segundo nivel, se hace por propósitos u objetivos (en este caso, zonas geográficas).

Claro, estamos sacrificando algunos elementos tales como que haya alguien (un grupo o un área) de Empaque que se ocupe y sea responsable pura y exclusivamente de empacar las mercaderías que van al Norte o la Mesopotamia, por ejemplo, y estamos dejando todas estas actividades en manos de un área global llamada Empaque.

Lo importante es equilibrar, de acuerdo con un criterio de costo-beneficio, las mayores o menores ramificaciones que se producen a partir de nuestro modo de departamentalización.

2. Nótese que, a pesar de encarar una departamentalización por propósitos (en este caso, por zonas geográficas), siempre terminamos cayendo en algún tipo de departamentalización por funciones. Esto hace a la esencia misma de la división de tareas dentro de una empresa, por lo que el esquema de departamentalización por propósitos en forma pura es un concepto más teórico que real. Cuando se incluye alguna división por propósitos, la departamentalización prácticamente será mixta, una combinación de por funciones y por propósitos.

Veamos algunas otras formas de departamentalización por propósitos:

a) Por clientela: supongamos una empresa comercializadora de *software*, donde toda la empresa está dividida de acuerdo con el tipo de cliente, ya que suelen tener características muy diferentes. Véase la Figura N° 12.

b) Por producto: supongamos el área de Producción de una empresa textil, donde todo lo demás se centraliza en áreas funcionales pero la producción se divide en áreas específicas para cada producto. Véase la Figura N° 13.

c) Por turno: supongamos una empresa con un importante desarrollo industrial pero con un desarrollo comercial muy simple, donde hay una

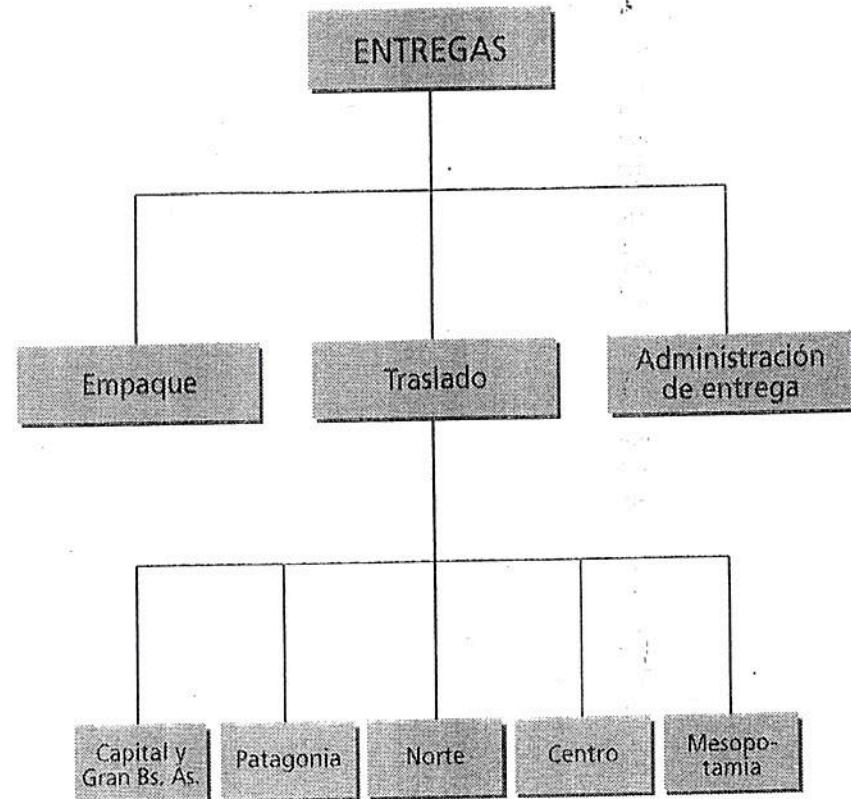


FIGURA N° 11: Departamentalización más "coherente" del sector Entregas.

pequeña área de Ventas y todo lo demás gira en torno a la fábrica, organizada en tres turnos: mañana, tarde y noche. Véase la Figura N° 14.

d) Por zona geográfica: explicado anteriormente.

C. Departamentalización matricial

Veamos lo que se conoce como departamentalización matricial. Es una combinación interesante que en algún momento tuvo mucho auge y que ha intentado llevarse a cabo en varias empresas de distintas maneras y con resultados en algunos casos positivos y en otros, desastrosos.

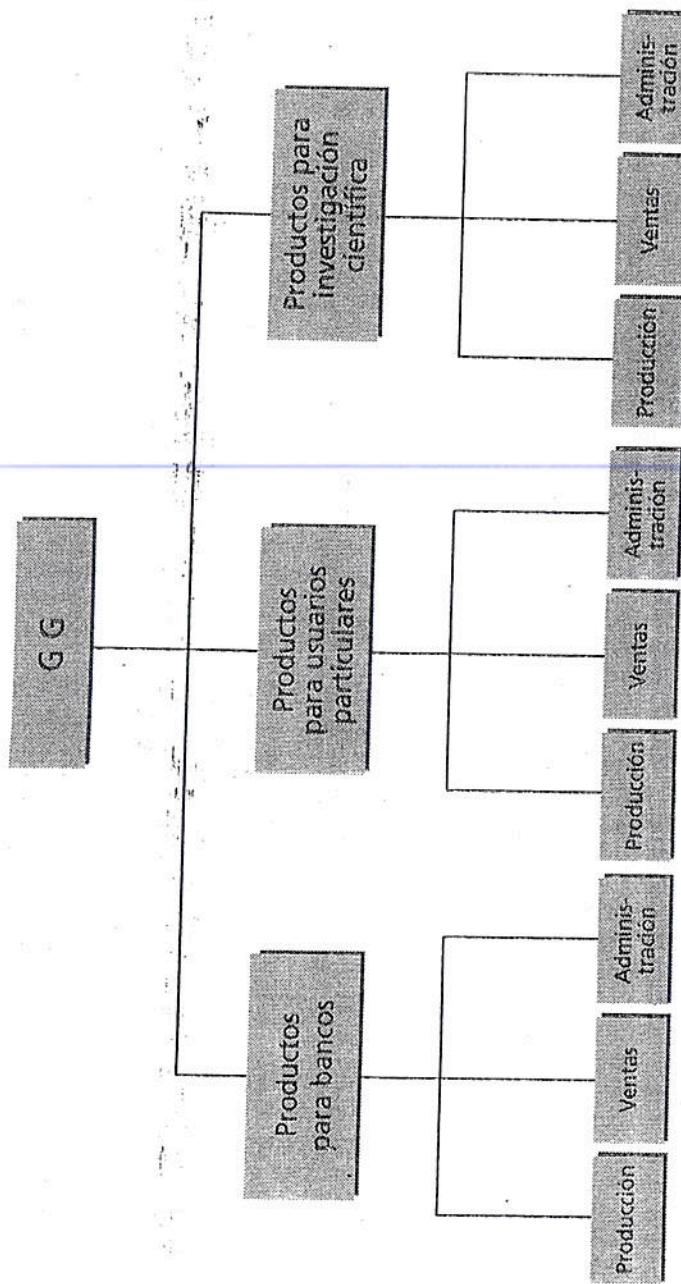


FIGURA N° 12: Empresa comercializadora de software departamentalizada por clientela.

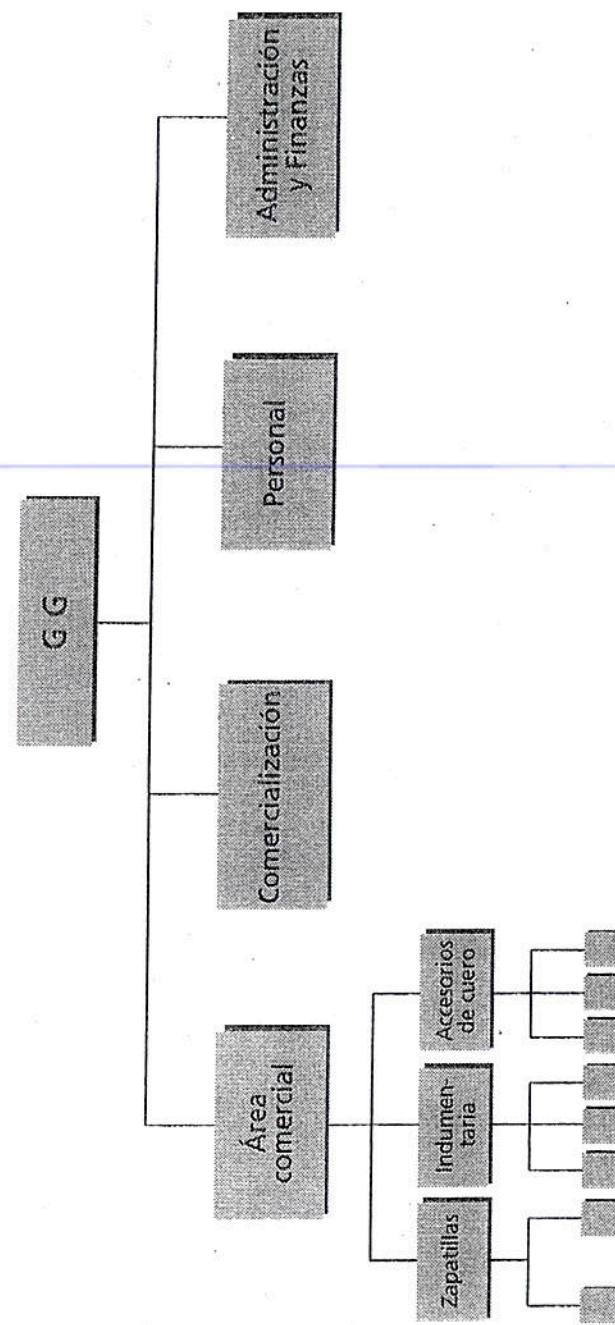


FIGURA N° 13: Empresa textil cuya área de producción está departamentalizada por productos.

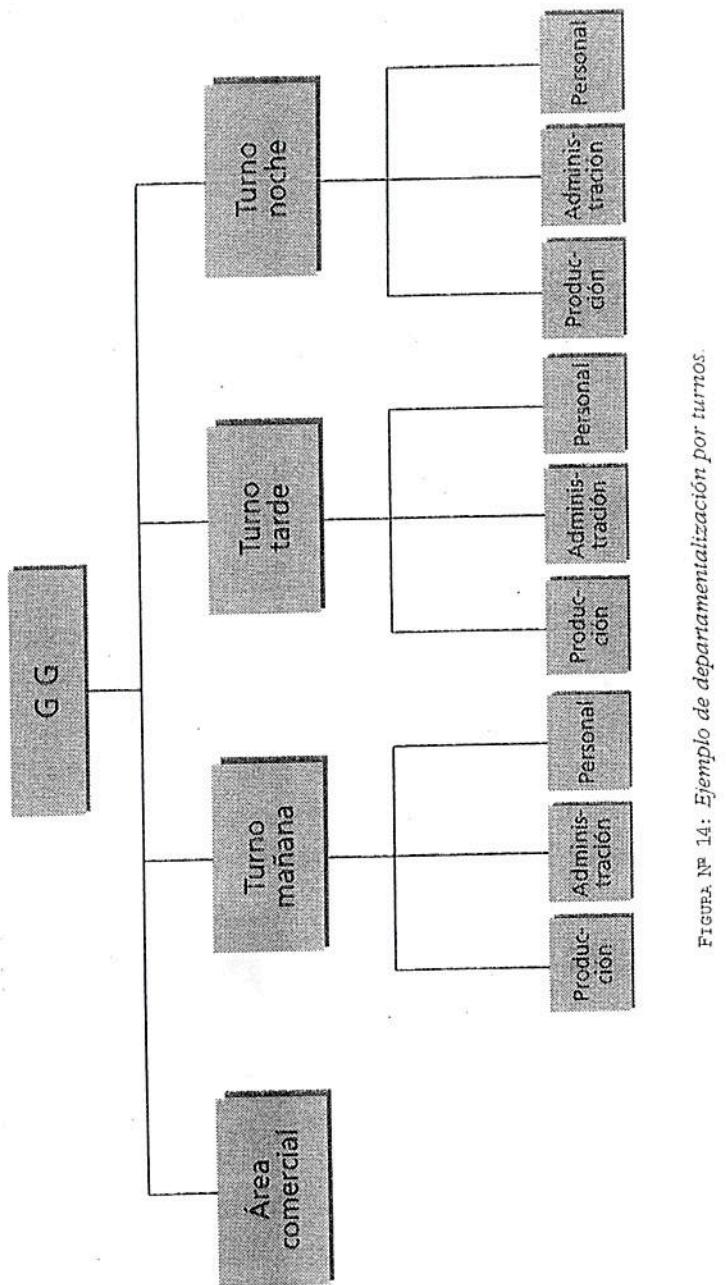


FIGURA N° 14: Ejemplo de departamentalización por turnos.

Véanmos un ejemplo. Una empresa de cosméticos nacional, Cabixel srl, manejada por su dueño, Fernando Cabrera, que ha llegado a contar con cien empleados. Fabrica champú, crema de enjuague y algunos otros productos de cosmética capilar. A través del tiempo ha llegado a tener el organigrama de la Figura N° 15.

En ese esquema, el dueño queda absorbido por las tareas comerciales, ha logrado delegar bastante todo lo referido a fabricación, ventas y administración, pero al ser el rubro cosméticos un sector con gran importancia en lo comercial, no puede delegar estas áreas totalmente y, además, no puede encarar algunos otros proyectos que tiene en mente, como por ejemplo una línea de cremas revitalizadoras.

Sumar esta línea implicaría una serie de actividades nuevas. Porque si bien Fernando Cabrera ya tiene un esquema comercial con el cual resuelve el tema de la distribución y además conoce bastante cómo manejar los medios de promoción (fundamentalmente en este rubro), hace falta coordinar y encarar las diversas actividades que van desde negociar precios con el fabricante de potes hasta visitar las perfumerías para supervisar cómo está exhibido el producto.

Entonces contrata a un nuevo gerente, Carlos Morán, cuyo cargo será gerente de producto, para que se ocupe de todo lo referido a la nueva línea de cremas revitalizadoras: desde supervisar que se compren las materias primas a tiempo hasta analizar cuál sería el plazo óptimo para vender los productos sin sacrificar rentabilidad.

En el organigrama, Carlos Morán, gerente de producto, ocuparía la posición indicada en la Figura N° 16. Este gerente de producto dependerá directamente de Fernando Cabrera y será el encargado de "seguir" al nuevo producto por toda la empresa. Carlos Morán no tendrá autoridad formal sobre ninguna de las otras áreas, pero sí será el responsable de que todas las actividades relacionadas con su producto se lleven a cabo con eficiencia.

¿Cómo va a lograrlo? Éste es el punto clave de lo que se llama departamentalización matricial. El concepto de autoridad formal deja espacio al concepto de responsabilidad. Entonces habrá que lograr que las tareas se realicen de modos diferentes al tradicional "andá y hacé tal cosa". Carlos Morán tendrá que saber negociar con las personas dentro y fuera de la empresa. Tendrá que aprender a motivar, a tener algún tipo de influencia, a convencer, a persuadir, etc.

Carlos Morán tendrá que lograr, entre otras cosas, que la gente de Producción mantenga los estándares de calidad que son necesarios para que el producto se venda, que los vendedores ofrezcan también las cremas revitalizadoras (aunque la comisión sea menor que la que le dejan los champúes) y que la gente de Cobranzas (perteneciente al departamento de Administración) no se olvide de la promoción especial de lanzamiento (sesenta días de plazo para pagar) y vaya a cobrar las cremas junto con los champúes a los treinta días. Para lograrlo, tendrá que hablar con empleados que no son sus empleados, tendrá que hacer reuniones con los distintos gerentes de

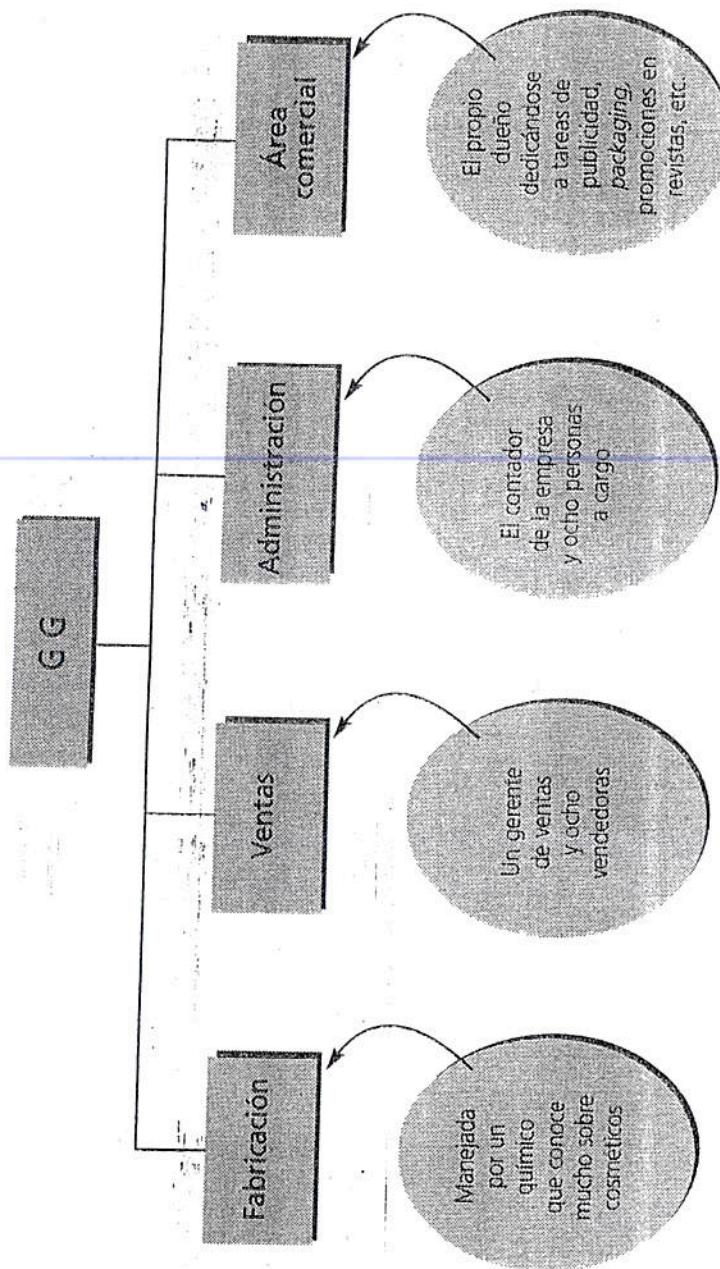


FIGURA N° 15: Organigrama del ejemplo Cabixel, SRL.

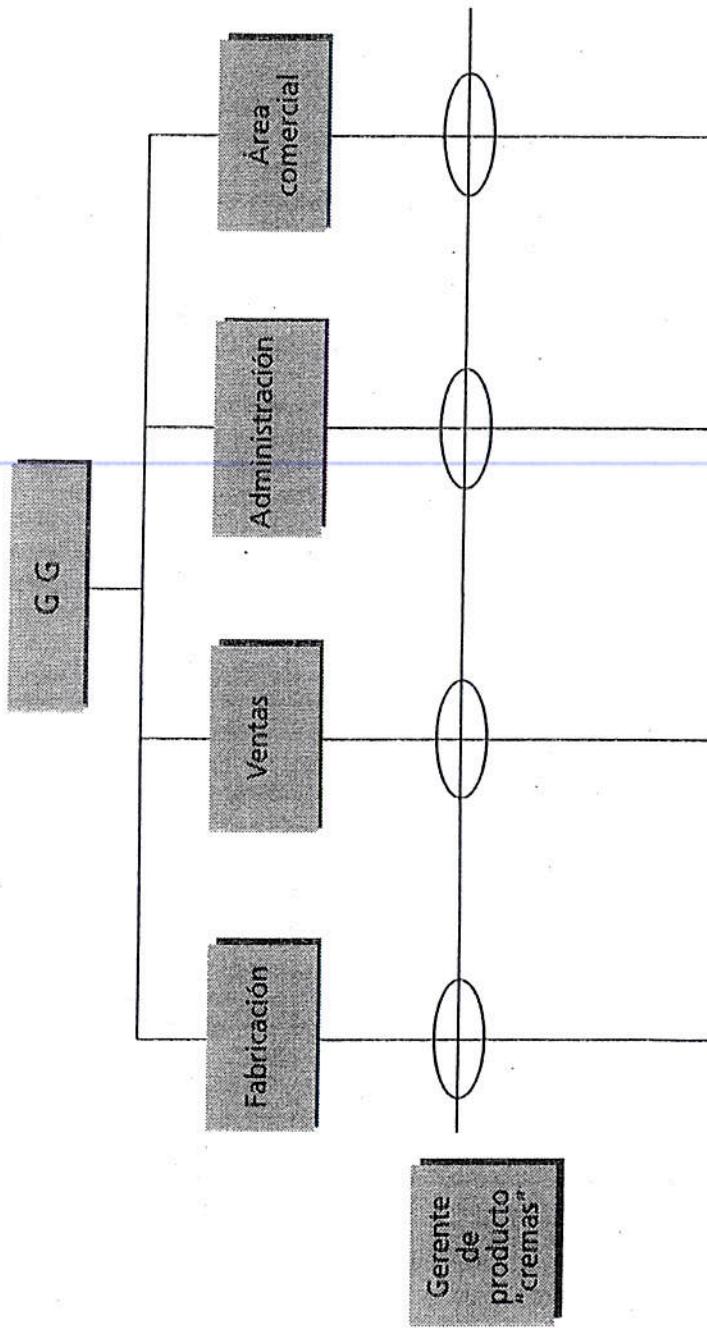


FIGURA N° 16: A Cabixel SRL se incorpora Carlos Morán, gerente de producto.

línea para explicarles sus objetivos, armar reuniones conjuntas entre Fernando Cabrera y los vendedores para lograr consenso, etc.

La Gerencia de producto para las cremas revitalizadoras puede crecer, haciendo necesario que una nueva persona ingrese en Cabilxel para formar parte del equipo de Carlos Morán. También pueden crearse nuevas líneas de productos y abrirse nuevas áreas que las manejen. Por ejemplo, la línea de cosmética capilar para hombres a cargo de Julián Parnes y la línea de productos exclusivos para peluquería a cargo de Tomás Plut. Todos ellos tendrían funciones similares a las de Carlos Morán, pero aplicadas a sus diferentes líneas de productos. El organigrama quedaría entonces organizado tal como se observa en la Figura N° 17. Así queda estructurada lo que se llama departamentalización matricial.

A simple vista, pueden verse algunas ventajas de este tipo de departamentalización: facilita el seguimiento de los proyectos, logra mayor coordinación entre tareas relativas a un mismo producto, abre el camino para la introducción de nuevas líneas de productos, etc.

Pero este modelo también tiene desventajas y puede generar dificultades para su implementación debido a que las distintas áreas deben dedicarse a actividades manejadas por distintas personas y puede faltar exactitud en relación con los sistemas formales de comunicación y autoridad, etc.

Una variante bastante utilizada para incluir la figura de los gerentes de producto, sin recurrir a una departamentalización matricial, es hacer depender a los gerentes (o jefes, en este caso) de producto del sector Comercialización. Véase la Figura N° 18.

Este esquema se utiliza cuando el seguimiento del producto debe realizarse una vez que está producido. Es decir, el jefe de producto o *product manager* no realiza tareas de producción sino que tiene una orientación casi total hacia las tareas comerciales.

De todos modos, hay una inmensa cantidad de bibliografía que habla sobre el enorme número de variantes existentes dentro del tema de departamentalización y de organigrama en general. Todos los conceptos que figuraron hasta aquí (y también los próximos) pueden ser vistos en muchas formas y bajo muchos otros nombres, y explicados con mayor o menor profundidad en otros textos.

Nuestro objetivo aquí es, simplemente, brindar una base respecto de algunos de los conceptos más trabajados bajo nuestro punto de vista, que puede no ser el mejor ni el más completo, ya que no estamos introduciéndonos de lleno en todo esto de la departamentalización y las estructuras tradicionales, sino que lo estamos tomando únicamente como plataforma de lanzamiento para poder explicar cuáles son los conceptos más actuales en lo que a la estructura empresaria se refiere.

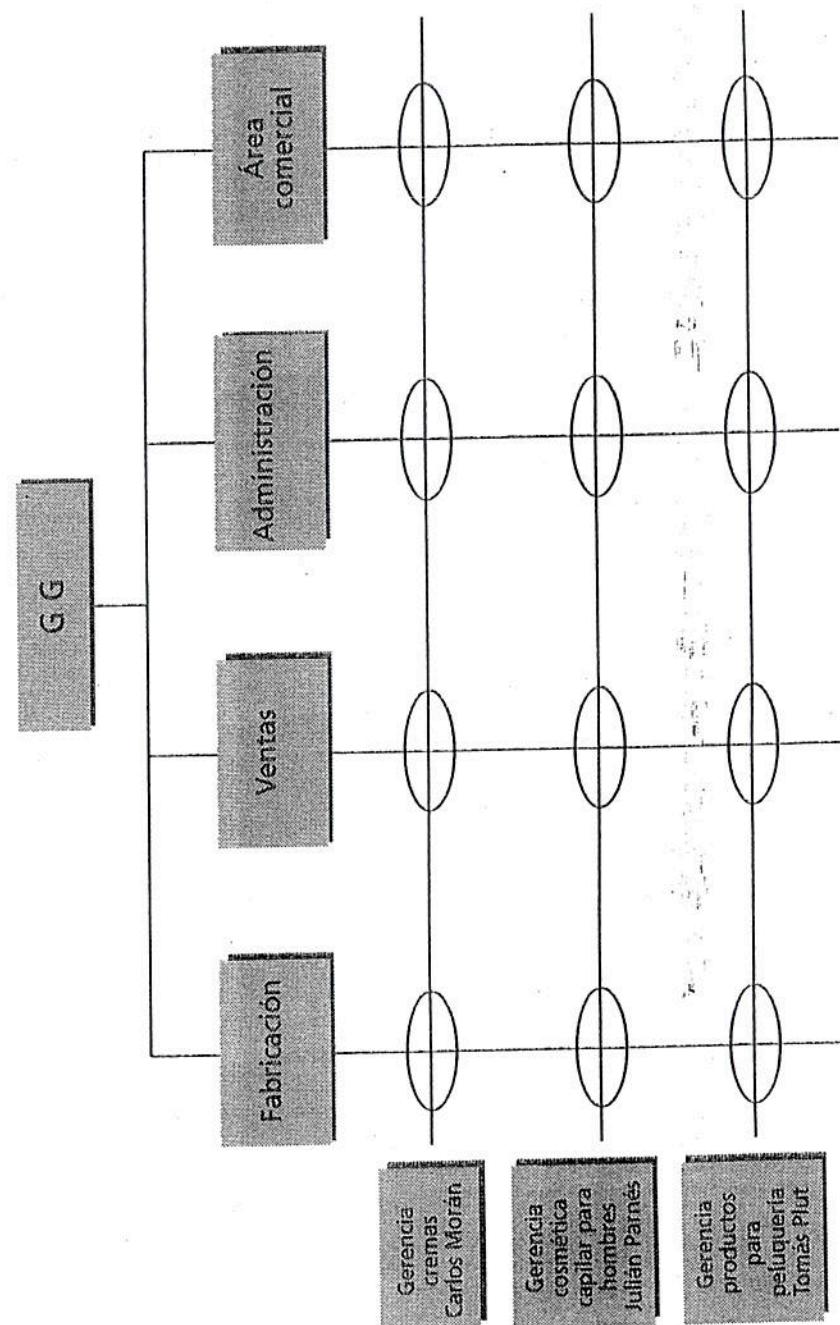
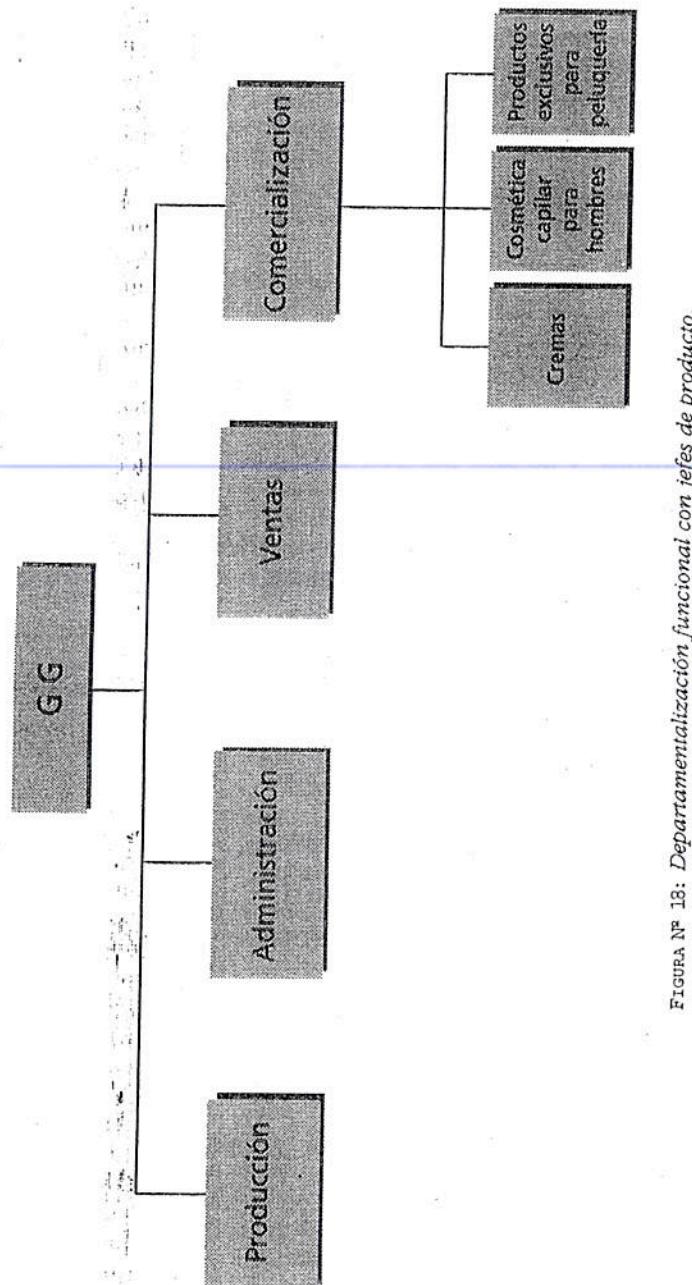


FIGURA N° 17: Departamentalización matricial de Cabilxel SRL.



D. Algunas conclusiones sobre el tema departamentalización

La departamentalización funcional responde directamente al modelo del pensamiento mecánico desarrollado en el Capítulo 1. Como surge claramente de su nombre, tiene como objetivo hacer que el mecanismo de organización funcione. Las departamentalizaciones por objetivos, mixtas y matriciales han sido creadas con el objeto de flexibilizar la idea de departamentalización funcional sin perder lo que supuestamente ésta tiene como ventajas.

Uno de los grandes desafíos que deberán afrontar las estructuras del futuro es buscar formas de departamentalización que se adapten a las organizaciones actuales, donde los cargos tienden a ser cada vez más difusos, provisarios y poco duraderos; la especialización de los empleados debe complementarse cada vez más con la idea de actividades, actitudes y decisiones multidisciplinarias; la necesidad de aplicar nuevas ideas de un modo rápido y eficiente lleva a que la coordinación entre actividades sea simple y sencilla en lugar de depender de las tradicionales "subidas" y "bajadas" por las líneas de mando en busca de autorizaciones, firmas y cosas por el estilo; y las nuevas opciones estratégicas permiten recurrir a esquemas de interacción con otras organizaciones en busca de la especialización que en décadas anteriores se pretendía desarrollar exclusivamente dentro de la empresa.

2.3.2. Delegar

Delegar es ceder tareas de un área superior a un área inferior. Más académicamente, es un proceso a través del cual una persona cede o deriva una o más tareas en otra persona o unidad, asignándole al mismo tiempo la responsabilidad de eficiencia y operatividad que esa función exige, así como la autoridad y los medios necesarios para que puedan cumplir con lo que se les ha delegado dentro de los límites establecidos. Quien delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno.

2.3.3. La delegación y la responsabilidad

Uno de los temas más espinosos dentro de la definición de delegar ha sido siempre el de la responsabilidad. La definición que a nosotros nos parece más adecuada (dentro de todas las limitaciones que entraña este tema) es la que desarrollamos anteriormente, donde se dice que quien delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo realizado por su subalterno.

Esto quiere decir que no sirve pensar que una vez delegada la tarea uno puede desentenderse, ya que sigue siendo el responsable de ella.

Además, hay otros criterios sobre la delegación que afirman más o menos lo mismo, pero con otras palabras. Dicen, por ejemplo, que cuando se delega autoridad también se delega responsabilidad; aunque las responsabilidades que no se delegan son:

- » Fijar parámetros para las tareas. Es decir, dónde empieza y dónde termina la tarea.
- » Llevar a cabo un sistema de registro de lo que hace el subordinado.
- » Establecer un sistema de control que, sin intervenir en lo que hace el subordinado, nos permita saber qué y cómo está desarrollándose la tarea.
- » La facultad de revisar.

Es decir que, cuando se delega, debe conservarse la responsabilidad de controlar, revisar, registrar y definir lo delegado.

Nos detenemos en el concepto de delegación ya que consideramos importante que el lector vaya viendo cómo la esencia de los desarrollos tradicionales sobre estructura residen fundamentalmente en buscar criterios correctos de fragmentación más que en encontrar formas simples de integración.

La delegación nace básicamente de la idea de fraccionar la autoridad referida a un mismo tema. Si Gómez, por ejemplo, está a cargo de comprar materias primas, y la tarea exige un número "x" de personas subordinadas para que pueda realizarse, Gómez deberá dividir la compra de materias primas en, por ejemplo, confeccionar las órdenes de compra, buscar proveedores, negociar precios, evaluar la calidad de lo que se compra, comparar presupuestos, etc. A partir de esta fragmentación delegará las diferentes tareas en quien crea conveniente.

El tema de la responsabilidad se convierte, en definitiva, en tener en cuenta que aunque Gómez haya delegado en Pérez la evaluación de la calidad de las materias primas compradas, si luego se descubre que la calidad elegida no es la correcta la culpa no será sólo de Pérez sino también —y por sobre todas las cosas— de Gómez.

Por eso Gómez deberá controlar, revisar, registrar y definir claramente hasta dónde llegan las tareas que Pérez debe cumplir. Si, por ejemplo, las materias primas compradas por Pérez se deterioraron en el depósito antes de que puedan ser utilizadas en producción, y Gómez no había dejado en claro que la tarea de almacenamiento de materias primas era también de su subalterno, éste —con toda la razón del mundo— puede argumentar que su tarea termina con la realización de la compra y que no es responsable de lo que suceda con el almacenamiento de las materias primas.

A pesar de los esfuerzos de las escuelas clásicas y neoclásicas por refinar al máximo todo lo referido a la definición y precisión de criterios para la departamentalización, delegación y otras ideas similares, con el correr del

tiempo la práctica ha ido demostrando todos los problemas que las fragmentaciones de responsabilidad producen.

Los grandes logros de las estructuras tradicionales en términos de organizar y manejar empresas con gran cantidad de personas han hecho que las limitaciones de las estructuras tradicionales queden relegadas al campo de lo comprensible. Pero a medida que la realidad va complejizándose (no sólo en las empresas, sino en todas las actividades humanas), la fragmentación resulta cada vez más difícil, y, aunque no siempre sea tan evidente, en la fragmentación cada vez se pierde más.

Aun en la actualidad siguen siendo cotidianas las situaciones en las que, hasta como consumidores, nos vemos enfrentados a estructuras organizacionales en donde, por ejemplo, al amparo del "yo sólo me ocupo de cobrar y del resto no tengo la menor idea" nos perjudican de un modo incomprendible.

Desde el cajero que nos paga el cinco por ciento menos por "recargos extraordinarios" y no sabe por qué, ya que a él "sólo le dijeron que pague", hasta el jovencito que con una sonrisa nos explica que debemos pagar la multa para recuperar nuestro automóvil "desaparecido" explicándonos que si tenemos alguna objeción la deberíamos conversar de 11.00 a 12.30 hs en otra "repartición" ya que si "ellos autorizan", él, "con todo gusto", nos devolverá el dinero.

Quizás aquellos que, en los ejemplos anteriores, hayan estado encargados de pagar y de cobrar, hayan cumplido con el objetivo. Quizás, amparada en esta fragmentación, la organización supone que cumple con su objetivo. Pero varias organizaciones ya están viviendo los graves perjuicios de cumplir con los objetivos "a toda costa", perjuicios que se profundizan cuando el "a toda costa" es a costa del cliente.

Ya veremos estos mismos ejemplos, pero aplicados a las distintas áreas de la empresa donde cada uno es "cliente" de la otra, ya que —de alguna manera— debe recibir algún tipo de "producto".

Puede parecer que nos hemos ido por las ramas. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que el concepto de delegación pone "el dedo en la llaga" en el tema de la responsabilidad, uno de los temas sobre los cuales giran los grandes cambios producidos en las últimas décadas.

2.3.4. Responsabilidad parcial y responsabilidad total

El paso de la responsabilidad parcial a la responsabilidad total es importantísimo para comprender cómo deben diseñarse las estructuras dinámicas. La gran diferencia radica en que la responsabilidad parcial se enfoca en tareas: la responsabilidad termina cuando la tarea está cumplida. En cambio, la responsabilidad total se enfoca en objetivos.

Dentro de las estructuras dinámicas, las personas deberán ir aprendiendo a asumir responsabilidades en el cumplimiento de objetivos, aunque

— como vimos cuando describimos el modelo de la estructura matricial — debe lograrse que personas que no dependen directamente de un área realicen actividades para esta área, aunque deban pasarse por alto niveles de autoridad o aunque deba distribuirse la información de un modo diferente.

Debemos aprender a diseñar estructuras empresariales donde las personas puedan responder a objetivos concretos en lugar de responder simplemente a la delegación de una tarea específica y determinada.

Así como las personas de una organización deberán ir tendiendo a responsabilizarse por objetivos en lugar de por tareas, quienes manejan las organizaciones deberán ir aprendiendo, cada vez más, a manejarse con objetivos globales en lugar de objetivos puntuales.

Los empresarios están enfrentándose con la necesidad creciente de dar respuestas a los efectos globales que genera (en el orden social, ecológico y ambiental) el cumplimiento de sus objetivos.

Estamos analizando desde otro punto de vista lo que veímos en el capítulo anterior: el encargado de Cobranzas, por ejemplo, que sólo se preocupa por que la rueda operativa de Cobranzas funcione sin tener en cuenta el papel que cumplen las cobranzas dentro de la organización general de la empresa, sin darse cuenta de que si no se preocupa por que las cobranzas funcionen integradamente dentro de la empresa puede llegar el día en que ni siquiera podrá desempeñar su propia función, ya que la empresa habrá dejado de existir.

En un nivel superior, muchos empresarios que sólo se responsabilizan de producir y vender más, por ejemplo, un día advirtieron que si no se ponían en contacto con el resto de las variables del contexto llegaría el momento en que, por más que produjeran rápida y eficientemente, se quedarían sin mercado donde vender.

La idea de responsabilizarnos por nuestro entorno (ya que nuestro futuro depende de él) está convirtiéndose en una premisa básica en todos los niveles de la sociedad. Premisa nacida ante los evidentes prejuicios que provocaron las soluciones parciales que alguna vez parecieron soluciones ideales.

El sobredimensionamiento de muchas ciudades modernas, la contaminación ambiental, los desechos nucleares, el agujero en la capa de ozono, la lluvia ácida, la deforestación, etc., son problemas actuales cuyos orígenes se encuentran en soluciones que en el pasado no tuvieron en cuenta lo global, lo contextual, el entorno. En las organizaciones pasa exactamente lo mismo. En todas puede existir un gerente de Ventas que sólo pide plazo y precio sin advertir que, si bien podrá vender más bajando el precio, el precio que la empresa pagará en el futuro puede ser fatal (no sólo en términos de dinero sino también de posicionamiento). En todas puede existir un gerente de Producción que se niegue a cambiar el material de los componentes que fabrica por materiales menos pesados para no arriesgarse a perder velocidad en la producción, sin advertir que si la competencia lanza un producto más liviano se perderá mucho mercado y ya no importará la velocidad de producción porque tendrán muy poco que producir.

El auge de perspectivas ecológicas en distintas disciplinas, ligado a severas políticas en términos de cuidado del medio ambiente y conservación del universo, está directamente vinculado con esta nueva idea de responsabilidad total, que no sustituye pero sí complementa de un modo determinante el tradicional concepto de responsabilidad.

2.3.5. Descentralizar y centralizar

Descentralizar es delegar la toma de decisiones, mientras que centralizar es concentrarlas. Dicho en términos más académicos, la centralización supone que el empresario (o quien él disponga) concentra la totalidad de las decisiones, mientras que sus subordinados se limitan a ejecutar los programas y las acciones preestablecidas. Como la centralización está relacionada con la toma de decisiones, es imposible detectarla a partir del organigrama. Viendo el organigrama de una empresa no podemos saber si está centralizada o descentralizada, ya que estos conceptos tienen que ver con la toma de decisiones, mientras que en el organigrama sólo se grafica "quién depende de quién" y no quién es el que toma las decisiones.

El poder de decisión también tiene que ver con elementos informales. El hijo de uno de los dueños de una determinada empresa puede formalmente desempeñar el cargo de cobrador, pero como hijo de uno de los dueños podrá intervenir en muchas decisiones con mayor autoridad que gran parte del personal de la empresa.

Esto también queda claro al ver cómo intervienen en la toma de decisiones los distintos gerentes que, si bien pueden estar en una misma línea jerárquica, informalmente tienen distintos grados de poder. Hay quienes durante muchos años han visto la recomendación de centralizar o descentralizar como una panacea para los problemas estructurales de su empresa. Así, cuando la empresa estaba centralizada, recomendaban descentralizar, y cuando la empresa estaba descentralizada, recomendaban centralizar.

Veremos más adelante cómo la centralización excesiva genera burocracia y la descentralización excesiva dificulta el control y genera caos.

2.3.6. Diferenciación estructural

A. Diferenciación vertical

La diferenciación estructural se divide en vertical y horizontal. La diferenciación estructural vertical es la medida formada por el número de niveles de gerentes.

Una organización plana en la que un grupo grande de subordinados reporta a un único superior es una organización que cuenta con un bajo grado de diferenciación vertical. Esta organización tendrá un alto grado de di-

ferenciación si, con el mismo tamaño, cuenta con distintos niveles de gerentes con diferente autoridad formal.

Una de las pautas más difundidas respecto de cómo deberían ser las estructuras organizacionales en la actualidad es la de pasar de una estructura "alargada" a una estructura "plana". (Véase la Figura N° 19.) Esto implicaría reducir la diferenciación estructural vertical ya que el elevado número de niveles jerárquicos dificulta la comunicación fluida, genera burocracia y obstaculiza la toma de decisiones rápida y permanente.

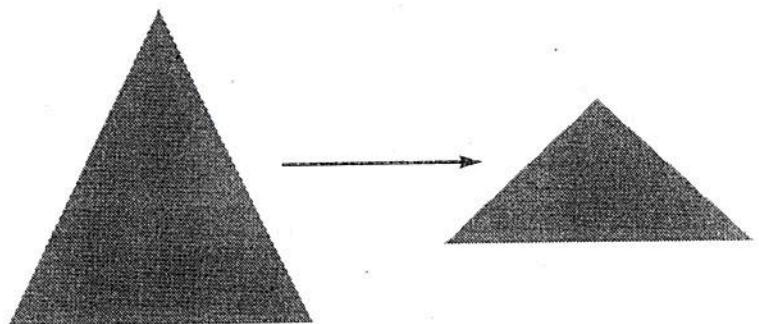


FIGURA N° 19: *Pasar de una estructura "alargada" a una estructura "plana".*

B. Diferenciación horizontal

La diferenciación estructural horizontal, en cambio, está dada por la existencia de grandes diferencias entre varias unidades en el mismo nivel organizacional. Por ejemplo, la naturaleza de los trabajos que se ejecutan, las estructuras de las actividades, etc. Esto quiere decir que existe una mayor heterogeneidad entre las distintas áreas.

Los controles, por ejemplo, son elementos de la estructura que cuando están configurados de una manera muy diferente en cada una de las áreas generan diferenciación estructural horizontal. Será muy distinta el área de Ventas del área de Finanzas si, por ejemplo, en una se controlan de un modo estricto e inflexible los horarios de llegada y salida del personal y en la otra se establecen controles poco estrictos. Lo mismo sucede respecto de cómo la gente se comunica dentro de cada área, las formas que asume la autoridad, cómo se distribuye la información, qué tipo de incentivos existen, etc.

Las empresas que van armándose estructuralmente de manera fragmentada (como veímos en el Capítulo 1, donde el empresario "tapaba agujeros" con la llegada de cada nuevo gerente que se encargaría de organizar una nueva área) tienden a generar estructuras muy diferenciadas. Pero esto lo

desarrollaremos más adelante, cuando hablaremos, por ejemplo, de las estructuras excesivamente profesionalizadas.

En la práctica, la diferenciación horizontal es bastante evidente. Es común encontrar áreas que van diferenciándose estructuralmente entre sí de acuerdo con su especialización. Áreas de investigación y desarrollo donde la comunicación es fluida y se hace, se informa y se controla como si se tratara de un laboratorio; departamentos de Producción donde es imposible advertir si se trata de una empresa que vende bicicletas o de un taller que repara automotores de alta complejidad; departamentos de Administración y Finanzas más parecidos a un estudio contable que a las oficinas de una empresa textil.

Si fuese verdad que la especialización máxima en cada área asegura la eficiencia y el desarrollo de una empresa, los ejemplos anteriores no estarían tan errados. No estaría tan errado pretender que el departamento de Investigación y Desarrollo funcione como un laboratorio o que el área de Producción de una empresa de bicicletas funcione tan eficientemente como un taller mecánico para automotores de alta complejidad, y no vendría mal que el departamento de Administración y Finanzas de una empresa textil funcione con el mismo nivel de profesionalismo de un estudio contable.

Que la especialización máxima en cada área no asegura la eficiencia y el desarrollo de la empresa es una premisa que en este libro repetiremos hasta el cansancio. Si la diferenciación estructural horizontal es excesiva, generarán problemas de subculturas en la organización: el "cada cual atiende su juego". Va a ser muy difícil para los integrantes de las áreas que funcionan como laboratorios, talleres mecánicos o estudios contables tomar contacto con el resto de la empresa y estar atentos a que en primer lugar forman parte de dicha empresa y luego del área en particular a la cual pertenecen.

2.3.7. Integración estructural

Es la forma en que se resuelve la diferenciación estructural tanto vertical como horizontal. Cuando una empresa tiene un alto grado de integración estructural (tanto vertical como horizontal), es posible encontrar dentro de la estructura mecanismos que ayuden al manejo de la empresa a través de pocos niveles y elementos que alienten a la integración entre áreas funcionales y a la cohesión cultural. Algunos de estos mecanismos pueden ser:

- » El establecimiento de un patrón integrado de comportamiento que sirva como guía de acción unificada para toda la organización.
- » La creación de controles interáreas que ayuden a las distintas áreas a coordinarse entre sí.
- » La fijación de pautas jerárquicas claras que permitan la similitud de autoridad formal entre los responsables de cada área.
- » La creación de sistemas de información gerencial que permitan el manejo de la organización sin contar con un alto número de niveles jerárquicos.

► El armado de comités o *task-forces* (pequeños grupos de trabajo con un objetivo específico) formados por personas de distintas áreas.

Como un ingrediente importante, cabe agregar que la tendencia al armado de organizaciones más chicas en lugar de la proliferación de grandes corporaciones está, también, íntimamente relacionada con esta necesidad de crear estructuras de baja diferenciación tanto vertical como horizontal.

2.3.8. Autoridad de línea

Cuando hablamos de "líneas" nos referimos a las líneas de mando. El esquema de autoridad de líneas implica un superior, una línea de mando y uno o más subordinados.

En la Figura N° 20 el gerente general, los tres gerentes y los cinco supervisores ejercen autoridad de línea, y así es como se refleja la autoridad de línea en el organigrama.

El esquema de autoridad de línea es el esquema de las estructuras clásicas, y puede observarse claramente en la organización militar donde los oficiales al mando de una compañía ejercen autoridad de línea sobre los suboficiales (que serían subordinados directos), y éstos a su vez ejercen autoridad de línea sobre la tropa formada por soldados.

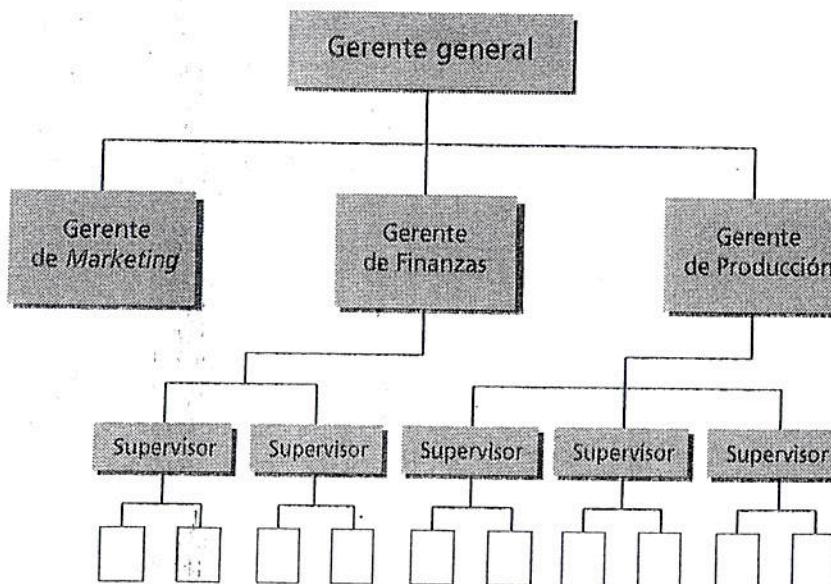


FIGURA N° 20: Autoridad de línea.

2.3.9. Autoridad funcional

El esquema de autoridad funcional vulnera uno de los principios con los que algunos clásicos estaban bastante obsesionados: la unidad de mando. Este principio sostiene que cada persona, para la ejecución de sus funciones, debe recibir órdenes de un único jefe.

La autoridad funcional existe cuando una persona depende a la vez de dos o más superiores. Es muy habitual el esquema que se representa en la Figura N° 21, en el cual el departamento de Cómputos depende al mismo tiempo del departamento de Ventas y del departamento de Administración. En la práctica, claro está, cada uno de los dos departamentos supervisará al departamento de Cómputos en lo que se refiere a sus tareas específicas. Ventas, por ejemplo, supervisará a Cómputos respecto de cómo organiza el sistema de stock de productos terminados, la confección de remitos y facturas, los listados de ventas diarias y mensuales, en estadísticas de devoluciones de productos, etc. Administración, por su parte, se encargará de manejar a través del departamento de Cómputos el cumplimiento de las normas impositivas para la facturación, la emisión de los recibos de sueldo, los listados de cobranzas pendientes, etc.

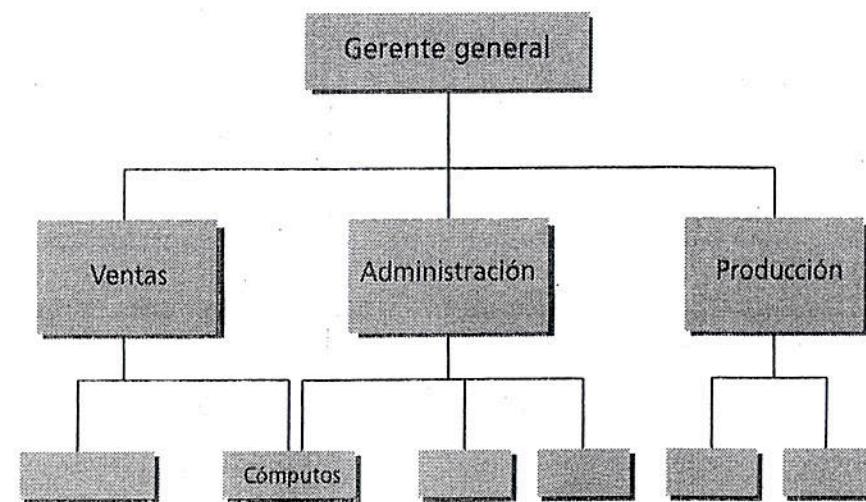


FIGURA N° 21: Autoridad funcional.

2.3.10. Staff

El *staff* es asesor de la línea y puede ser un individuo (por ejemplo, un asesor en política ambiental) o una unidad (un comité asesor en Investigación y Desarrollo).

En general, el *staff* no tiene autoridad sobre la línea. En la Figura N° 22 se grafica de dos maneras diferentes el departamento de Investigación y Desarrollo (I&D) como *staff* del gerente general (GG).

Tanto en la forma de graficarlo como en el concepto mismo de *staff* hay muchísimas otras interpretaciones: que los *staff* permanentes se grafican con línea llena y los provisorios con línea punteada, que el *staff* puede tener autoridad sobre la línea convirtiéndose en autoridad funcional, que la palabra *staff* también puede utilizarse cuando se nombra al conjunto de gerentes (*staff* gerencial), etc.

Creemos que en la actualidad no tiene demasiada utilidad discutir sobre las diferentes versiones que giran alrededor de la autoridad de línea, funcional y *staff*. El lector, a esta altura del libro, ya estará capacitado para percibir cómo estos conceptos son demasiado rudimentarios para, por sí solos, describir las complejas estructuras organizacionales que están surgiendo en la actualidad.

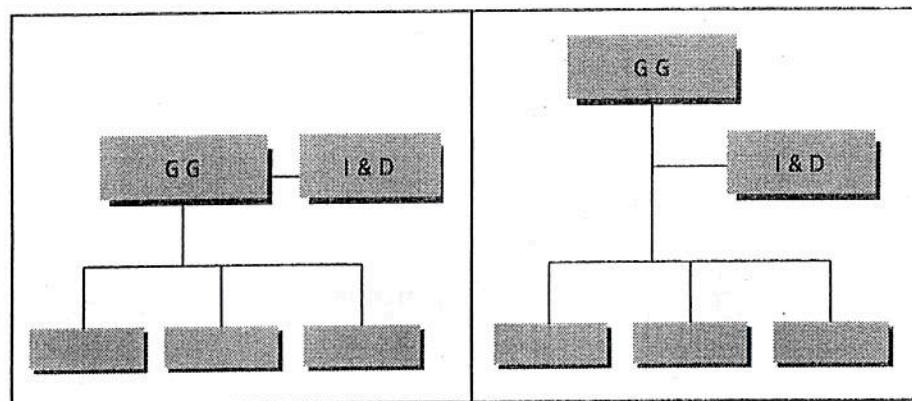


FIGURA N° 22: Dos modos diferentes de graficar el área staff.

2.4. ALGUNAS CONCLUSIONES

La excesiva departamentalización funcional de muchas estructuras del pasado ha terminado convirtiéndolas en "estructuras de reinos", donde los resultados deseados en términos de especialización se han alcanzado, muchas veces, a costa de la fragmentación de intereses, actividades y objetivos.

La departamentalización matricial es un avance en términos de flexibilidad estructural, pero su aplicación (complicada y confusa) ha dado resultados poco satisfactorios en diversas organizaciones.

Los manuales de funciones de muchas estructuras del pasado no han podido ser diseñados de un modo lo suficientemente flexible como para afrontar la necesidad de equipos de trabajo polifuncionales que puedan desempeñarse con una visión multidisciplinaria. Parece ser que cada vez nos acercamos más a la hipótesis extrema de que los manuales de funciones no sirven para nada.

El paso de la idea de responsabilidad parcial a la responsabilidad total genera la necesidad de replantear los esquemas tradicionales de delegación, autoridad de línea, *staff* y autoridad funcional. Todos los códigos utilizados para describir y trabajar con las estructuras tradicionales pierden cierta vigencia y generan bastante confusión cuando se intenta aplicarlos a nuevos modelos de estructuras organizacionales.

La actividad multidisciplinaria de un gerente que participa de varios proyectos de distintas áreas al mismo tiempo no es fácil de dibujar en un organigrama. Un empleado del área de Ventas que lleva a cabo (con responsabilidad total sobre el objetivo final) una idea que se le ocurrió a él mismo mediante pedidos a distintas áreas tampoco puede ser graficado en un organigrama.

El organigrama no es la estructura de la empresa, y todos los conceptos vinculados con él pueden ser útiles, pero sólo parcialmente. Será necesario reinventar el lenguaje de las estructuras empresariales. Para eso, intentaremos aportar ideas nuevas.