



Tema 4: Componentes del Diseño Organizativo

1. Formas de articular las tareas, la información y las decisiones

La Visión Jerárquica

Según el enfoque de las escuelas clásicas el Hombre es sólo una pieza o engranaje más de la Organización que puede ser manipulado en busca de mayor eficiencia. Por otra parte su único objetivo o motivación dentro de una empresa sería obtener mayor remuneración para vivir mejor. El hombre actúa como instrumento pasivo en una estructura jerárquica cuya autoridad no disiente. Más trabaja más gana. (El burro c/la zanahoria). La base de este enfoque clásico y mecanicista es la especialización y la división del trabajo.

Este pensamiento tradicional propone una distribución estratificada de las funciones ya que se concibe a las organizaciones como estructuras jerárquicas verticales, donde se pueden diferenciar varios niveles de decisión y de ejecución.

Herbert Simon, (1.984), describe a una organización como una torta de tres pisos. En el piso inferior están los procesos de trabajo, en el del medio se encuentran los procesos de toma de decisiones programadas, y arriba, los procesos que se requieren para diseñar todo el sistema, establecer los objetivos y supervisar el desempeño.

Asimismo esta visión de la organización busca obtener reglas y principios para el logro de la mayor eficiencia organizativa. Algunos de esos principios clásicos o reglas más importantes y conocidos son los siguientes:

- Principio de la Unidad de Mando:

Ninguna persona debe tener más de un jefe. Es decir, cada uno debe saber a quién debe responder como superior. Correlativamente, cada jefe debe saber quiénes dependen de él.

- Principio del Alcance del Control:

Ningún jefe debe tener mando directo sobre un número de subordinados mayor que el compatible con una supervisión efectiva. Existen dificultades de toda índole, no sólo técnicas sino también físicas, para que un jefe pueda desempeñar a fondo sus funciones de jefatura sobre más personas que las que *real* y *efectivamente* pueda dirigir. Esto depende esencialmente del tipo de tareas a supervisar o controlar.

- Principio de la Homogeneidad Operativa:

Las actividades de la empresa se llevan a cabo mediante funciones. Los que desarrollan funciones para lograr los resultados planeados son los jefes. Y, como en las orquestas, cada jefe debe tocar el instrumento que corresponde a su especialidad. No se puede ejecutar una partitura con el violín y los platillos al mismo tiempo. Ningún jefe puede desempeñar funciones heterogéneas. Por consiguiente, un buen principio de estructura es que las operaciones de cada jefe y cada departamento sean homogéneas y no lo contrario.

- Principio de la Delegación Efectiva:

Si el arte de la gerencia consiste en lograr que otros trabajen para uno, (no que hagan el trabajo que a uno le corresponde, sino que efectúen el trabajo que se les encomienda), llegamos a la conclusión que el cuarto principio de estructura es para que la delegación de funciones sea efectiva; debe comprender o incluir también a la **Autoridad** que se delegue y que sea compatible con las funciones y responsabilidades que se delegan.

En resumen dentro de cada área debe existir unidad de mando. Esto es, un solo y verdadero jefe.

En cada área no se debe supervisar a más personas que las físicas y humanamente posibles, conforme al trabajo existente y a su forma de circulación.

Además, el responsable debe ejecutar las funciones que corresponden a su especialidad y no otras.

Richard C. Smyth nos proporciona **catorce puntos básicos o principios** a considerar como las bases para una buena estructura:



- 1) La estructura organizativa se hace para concretar en la práctica la consecución de los objetivos y políticas de la empresa.
Por la tanto, es condición *sine qua non* que tales objetivos y políticas deben determinarse previamente y por escrito.
- 2) La estructura de la organización debe ser lógica. Puede armarse considerando funciones principales, productos o áreas geográficas.
- 3) Cada función necesaria en una empresa debe ser asignada específicamente a un jefe responsable. Bajo condiciones normales, tal asignación de funciones de concretarse en una sola cabeza.
- 4) La estructura de la Organización debe ser la más simple posible y el número de áreas y sectores debe mantenerse en el mínimo.
- 5) El número de niveles jerárquicos debe también mantenerse en el mínimo posible.
- 6) El número de personas que dependen de otra no debe exceder en cantidad al tamaño de un grupo que pueda dirigirse con eficiencia y efectiva coordinación.
- 7) En cada área de responsabilidad existen diversas funciones a llevar a cabo. Su combinación debe ser lógica y lo más homogénea posible, permitiendo en forma simultánea que la función de conducción del área pueda cumplirse cabalmente.
- 8) Las funciones de Línea deben estar separadas de las de Staff. La autoridad y responsabilidad de Línea deben ser asumidas por aquellos en posición de Staff solo dentro de sus unidades organizacionales.
- 9) Ninguna persona debe informar a más de un Superior. Cada supervisor debe saber quiénes le informan y cada empleado debe saber a quién informar.
- 10) La responsabilidad debe estar siempre equilibrada con la correspondiente autoridad.
- 11) Cada responsable de un área debe cargar con la responsabilidad de los actos y omisiones de quienes dependan de él, dentro del área que le es pertinente.
- 12) Debe tratar de llevarse el máximo de autoridad y responsabilidad, hasta los niveles de supervisión más bajos.
- 13) El sistema de control debe estar bien armado, y para ella deben tomarse las precauciones correspondientes.
- 14) Las designaciones formales de los puestos, subfunciones, áreas y cargos debe estandarizarse.

La práctica diaria en la dirección de empresas en la República Argentina, ha revelado una serie de **limitaciones a los principios** enunciados hasta ahora. Tales limitaciones son múltiples y están condicionadas a las características peculiares de cada empresa en particular. Como limitaciones generalmente aplicables, hemos traído las siguientes, que se refieren a:

- 1) La estructura y su relación con el tamaño y naturaleza de la empresa.
- 2) Limitaciones a los principios de estructura (unidad de mando, alcance del control, delegación efectiva y homogeneidad operativa).

1- Tamaño y naturaleza de la empresa. La experiencia argentina nos dice que en muchísimas empresas no existen organigramas ni manuales de funciones, y en gran parte de tales firmas tampoco es necesario.

El diseño formal de la estructura se hace imprescindible luego que la empresa ha adquirido un cierto tamaño crítico. Cuando los propios dueños asumen bajo su responsabilidad áreas específicas, no produciéndose un proceso de delegación con respecto a terceros, el mando es prácticamente unipersonal. Es decir, al no existir niveles jerárquicos, no hay problemas de comunicación, entonces, lo escrito es superfluo.

Aun cuando no haya un solo dueño que lo hace todo, sino un núcleo muy reducido de personas, su naturaleza hace que a veces el grupo esté tan estrechamente vinculado que la organización formal tampoco se presenta como necesaria. Un ejemplo bastante común en nuestra realidad: una empresa que se dedique a explotación agropecuaria, que está



centralizada en una sola unidad, cuya ubicación la aleja de todo centro urbano, hace que el sistema de convivencia y el número y frecuencia de comunicaciones personales sea tan intensa, que se elimina la necesidad de relaciones formalizadas por escrito, gracias a la proliferación de las comunicaciones verbales y al íntimo intercambio de los problemas mutuos.

2- Limitaciones a los principios de estructura: Los principios de estructura no son principios científicos en el mismo sentido que lo son, por ejemplo, las leyes de física. Deben tomarse como válidos para el mayor número de casos, pero considerando que existen excepciones.

Tales excepciones están dadas principalmente por la "calidad" de los hombres que ejercitan puestos de jefatura en la organización.

Existen dirigentes que puedan manejar a un número muy limitado de personas; para otras, de estructura mental más racionalista y de capacidad directiva mayor, el alcance de control se "ensancha". La experiencia nos demuestra que algunos gerentes tienen problemas manejando a media docena de personas. En cambio, otros dirigen el doble sin tropiezos y demoras en el tratamiento de los asuntos.

Ello depende, y por cierto en forma muy importante, de la capacidad de los hombres que se dirige y de la forma en que está estructurada la empresa. Si los hombres que dirigen no son jefes en todo el sentido de la palabra, traerán solamente problemas. El jefe verdadero trae el problema y sus posibles soluciones. Además, **si en la empresa existen muchos niveles jerárquicos, es decir, si el organigrama tiene más "profundidad" el alcance del control será menor. Por lo tanto, este principio, el del alcance del control, está en función de los hombres que se haya elegido para integrar el equipo y subsecuentemente de lo "plana" o "profunda" que sea la estructura.** Con jefes más capaces, la estructura de la empresa puede ser más "plana" y el alcance del control mayor. En caso inverso, lo contrario.

El principio de la unidad de mando también tiene sus limitaciones. El dirigente de primer nivel es el hombre que estabiliza a la empresa llevándola a través de un curso prefijado que constantemente es embatido en su rumbo por múltiples causas tanto internas, como externas (cambios en la economía del país, lucha contra la competencia, inflación monetaria, deficiencias en la producción, problemas humanos en la organización, etc.), Este proceso estabilizador requiere decisiones constantes. Las decisiones, a su vez, serán tan buenas como la información que el dirigente tenga a su disposición.

A medida que la tecnología avanza el dirigente se ve compelido a tomar decisiones sobre información técnica y científica que él no domina. Su unidad de mando, en casos extremos, puede convertirse en hipotética, en cuanto su decisión pasa a ser el producto de un cúmulo de información que él no puede discutir. Ello puede suceder en muchas industrias nuevas: electrónica, materiales sintéticos, etc.

Encontramos, entonces, que aun cuando el principio de la unidad de mando se mantenga formalmente, en su íntima conformación es compartido por los funcionarios técnicos o científicos de la empresa. La tecnología, por lo tanto, está debilitando los principios de estructura, del mismo modo que el tamaño de las empresas lo viene haciendo desde hace tiempo.

La organización formal y la organización informal

Enfoque Humano de la Organización: se inicia con Elton Mayo – Hawthorne - Chicago - 1924/1927 – con sus experimentos en la planta de la Western Electric Co.

Cuya principal conclusión fue que la *productividad* es el resultado de la *actitud de los individuos* tomada o adoptada en el seno de los *grupos de trabajo*; los que se moverán en el sentido de incrementar la producción si internalizan pautas de conducta o justifiquen socialmente esos fines.

El Esquema de Organización de un grupo de trabajo, entonces estaría en función de:

1. El Sistema de Trabajo: Autorregulación de la producción. Ayuda de los más capaces a los menos. Quien rompe la cuota de Producción es aislado por "Carnero" o "Rompetarifas".



2. La Organización Social: Las relaciones de Producción generan relaciones sociales, interrelaciones e interconexiones. Se propicia la creación de subgrupos o "camarillas"
3. El Sistema Externo: El grupo actúa dentro de un ambiente, (sistema externo), que influye sobre él dándole las pautas generales de acción. Luego el grupo, (Sistema Interno), influye sobre el ambiente y determina y cambia sus pautas de conducta; interactúan recíprocamente.
4. El Sistema Interno: la vida social en el grupo de trabajo nunca es totalmente utilitaria; elabora demandas y situaciones que hacen cambiar la motivación de los individuos. Origina dependencia y sentimientos compartidos, cuánto más frecuentes sean sus interacciones más parecidos serán sus sentimientos y sus actividades.

La Organización entonces, es un compuesto de Grupos Humanos con normas propias de elaboración interna, donde se aceptan limitaciones para ganar amistad o buena voluntad.

La Organización está formada por seres humanos con una determinada estructura psíquica y social con sus motivaciones propias, metas y conductas que pueden o no coincidir con los de la organización.

Por ello en una estructura formal perfecta con funciones, responsabilidades y autoridad determinadas dentro de una jerarquía con niveles dados por los manuales de organización, donde los de nivel superior mandan y fijan las políticas a seguir dentro de la organización nos encontramos con situaciones reales distintas a las formales.

Estas pueden darse con respecto a:

A) La Estructura Organizativa: no funciona tal lo diseñado por: 1) Presiones internas y externas. 2) Limitada por la capacidad de sus miembros. 3) Normas de conducta que reacomodan sus dimensiones. 4) Grupos de Intereses diversos según su ubicación en la misma. 5) Los sistemas de poder, decisiones y comunicaciones sufren modificaciones. 6) Se satisfacen apetencias personales en desmedro de los objetivos organizacionales fijados por la Dirección.

B) La Estructura Social: de la organización no coincide con la pirámide de cargos y asignación de funciones formal; las posiciones reales ocupadas por los miembros resultan socialmente diferentes porque se valoran de diferente manera a la concebida teóricamente.

Las relaciones sociales están basadas en los siguientes tipos de pautas:

- 1) Prescritas o determinadas: por el manual o la autoridad. Lo formalmente establecido.
- 2) Percibidas: lo que creemos que son según nuestra observación y nuestra estructura psicológica. Es lo que apreciamos de la conducta de los demás.
- 3) Referidas: cuando actuamos en función de pautas o normas de grupos a los que deseamos pertenecer.

Estas relaciones sociales forman la Estructura Social o Informal. La atracción o rechazo de los diferentes grupos forman las redes sociales entre los mismos y determinan su ubicación en la estructura social según sea la valoración percibida o apreciada por los mismos. Así la estructura formal puede ser apreciada y valorada por el grupo social en forma distinta y diferencial.

C) La Autoridad Funcional: En ciertos aspectos del quehacer organizativo los hombres dependen del consejo de un especialista; esto causa que en cierta forma se pase por alto la autoridad formal del jefe inmediato superior. Esto puede ser tolerado o incorporado formalmente. Pero puede adquirir características informales cuando directamente se ejecutan los consejos del asesor o especialista sin informar al jefe superior quedando anulada la relación jerárquica lineal. Así se considera la orden o consejo como emanado de otro jefe generando una desviación en la estructura de poder y la consiguiente falta de responsabilidad y control del que emite la orden. Se crea el conflicto y sus resultantes negativas.

D) La Toma de Decisiones: Analizando quienes REALMENTE toman las decisiones dentro de una organización puede detectarse que no siempre coinciden los cargos jerárquicos y la descentralización formal con los puestos de los que realmente deciden aún sin que formalmente les corresponda.



E) **La Estructura del Poder:** La autoridad "Legítima" es conferida a un cargo por la Organización Formal; pero a veces los ocupantes de esos cargos con poder buscan acrecentar su área de influencia, dominando al mayor número posibles de miembros, beneficiándose con los atributos del cargo usándolos en forma desmedida para encauzar conductas de acuerdo con sus propios designios. Esto se da a determinados niveles de poder desde donde se puede ejercer influencia sobre la conducta de los subordinados de acuerdo a su propia voluntad. Es una de las motivaciones ocultas y más apetecidas para ocupar un cargo con cierto poder. Los influyentes de siempre encaramados en la estructura ejerciendo abusivamente poder para cumplir fines personales.

F) **La Red de Comunicaciones:** El sistema formal genera una red de comunicaciones que sigue la forma piramidal y jerárquica establecida por la estructura formal y legal. Pero según lo ya analizado, los centros de poder, de toma de decisiones o de prestigio social no siempre coinciden con la estructura formal, entonces se crea una red paralela de comunicaciones que lleva la información con la mayor velocidad a esos centros informales de poder que a los formales. A mayor status, responsabilidad, influencia y poder se requiere mayor, mejor y más rápida información pues de lo contrario serían otros los que ejercerían ese mayor poder e influencia y tendrían mayor prestigio y recompensas.

2. Dinámica de la estructura y los procesos

Departamentalización. Delegación. Descentralización.

Departamentalización: "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 si las "funciones" son o no parecidas en tanto giren alrededor de un concepto general como puede ser Producción, Finanzas, Personal, Ventas, Administración, etcétera.

Por ejemplo: "Liquidar sueldos", "Controlar asistencias" y "seleccionar personal" son algunas de las actividades que podrían agruparse dentro del área de "Personal". Ya que las tres apuntan a todo lo referido a la "administración de personal". Giran alrededor del concepto de "Personal" y, por lo tanto, formarán parte del departamento de "Personal".

En general tres de las áreas básicas de una empresa departamentalizada por funciones son las que ya vimos cuando hablamos de la Rueda Operativa: "Producción", "Comercialización" y "Administración y Finanzas". Pero todo esto depende mucho de cada empresa y de cómo se vaya manejando ya que la Departamentalización aparece cuando la organización crece y, en lugar de hacer "todos de todo", resulta mucho más eficiente dividir tareas e ir asignándolas a distintas personas que - con el tiempo- se irán convirtiendo en especialistas de la parte que les ha sido encomendada.

Entonces, este criterio de departamentalizar por funciones (a veces también se dice "por procesos") implicará la sistemática subdivisión de cada tarea en subtareas más simples con lo cual se logrará, supuestamente, mayor eficiencia dado que se trabajará logrando mayor especialización en cada tarea.



Más adelante vamos a hablar de cómo todos estos razonamientos relacionados con la departamentalización han ido mortificándose a través del tiempo y - al día de hoy - son bastante menos útiles de lo que parecían en algún momento.

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.

Porque si bien la departamentalización por funciones alcanza mayor especialización y eficiencia, genera problemas de coordinación y de "compartimentos estancos".

Esto es algo así como un "cada cual atiende su juego" donde "mi función es pasar los datos de las planillas a los libros y todo lo demás me importa tres pepinos". O "yo soy gerente de Producción y mi función exclusiva es Producir, y me importa tres pepinos si lo que yo produzco es caro, no se vende o ya pasó de moda".

Hablaremos de esto más adelante pero ya se puede ir percibiendo el efecto "sub - culturas" que se va generando en las departamentalizaciones marcadamente funcionales.

Así es como surge un criterio diferente de departamentalización denominado "por Propósitos o por Objetivos", donde **la idea es dividir a cada sector en sub unidades con objetivos parecidos**.

Por ejemplo, el sector de "Entregas" puede ser departamentalizado por "Zona Geográfica" (una de las variantes de la departamentalización por objetivos) con lo que se logra que un sub sector, por ejemplo, se dedique a las entregas en Capital y Gran Buenos Aires; otro a las entregas en Patagonia; otro en el centro del país; otro en la Mesopotamia y otro en el norte.

Cada uno de estos cinco sectores tendrá una autoridad, y también puede tener determinadas áreas dependiendo de él. En definitiva, habrá cinco grupos de personas dedicándose, cada grupo, a las entregas de los productos en cada área del país. Cada uno de estos grupos - supongamos- puede dividirse a su vez en personas que "empacan los productos"; personas que "trasladan la mercadería" y personas que "administran las entregas". Esto puede o no, estar "formalizado". Es decir, pueden o no existir las áreas de "empaque", "traslado de mercadería" y "administración de entregas".

En base a este ejemplo, veamos algunas conclusiones:

1. Al plantear, en primer lugar, la departamentalización por "Zonas Geográficas", todas las actividades que dependan de "Entregas" quedarían, en este caso, quintuplicadas. Es decir: cinco áreas de "empaque"; cinco de "traslado" y cinco de "administración de entregas".

Vemos que la ramificación de áreas es enorme. Por lo que podemos advertir que un esquema del tipo del ejemplo sólo podría admitirse en una empresa suficientemente grande o con un énfasis suficientemente importante en las "Entregas" como para que esta quintuplicación de áreas se justifique. Porque si pensamos que en realidad la actividad que mayor desarrollo por zonas geográficas necesita es "Traslado" y no todas las actividades de "Entregas" en general, este mismo esquema se podría haber planteado con sólo cinco áreas en "Traslado". Luego, en lugar de veinte, las áreas serían ocho. La diferencia está en que en un primer nivel la departamentalización la hacemos por funciones y en un segundo nivel la hacemos por propósitos u objetivos (en este caso "Zonas Geográficas"). Claro, estamos sacrificando algunos elementos tales como que haya alguien (o 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 a la Mesopotamia, por ejemplo, y estamos dejando todas estas actividades a un área global llamada "Empaque".

Será cuestión de equilibrar de acuerdo a un criterio de costo - beneficio las mayores o menores ramificaciones que se produzcan 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. **Prácticamente cuando se incluye alguna división por propósitos, la departamentalización será mixta. Combinación de "Funcional" y "por Propósitos".**

Veamos algunas otras formas de 'Departamentalizar por propósitos':

- a) Por clientela.** Supongamos una empresa de 'Productos de Computación', donde toda la empresa se divide de acuerdo al tipo de cliente ya que éstos asumen características muy diferentes.
- 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.
- c) Por turno.** Supongamos una empresa con un gran desarrollo industrial pero con un desarrollo comercial muy simple, donde hay una pequeña área de ventas pero todo lo demás gira alrededor de la fábrica que se organiza en tres turnos: Mañana, Tarde y Noche.
- d) Por Zona Geográfica,** ya explicado anteriormente.

Ya hemos visto las departamentalizaciones por funciones, por propósitos y mixta.

C. Departamentalización matricial

Veamos, para terminar, lo que es conocido como departamentalización "Matricial". Es una combinación interesante que en algún momento ha tenido mucho auge y se ha intentado llevar a cabo en varias empresas de distintas maneras y con resultados en algunos casos positivos y en otros casos desastrosos.

Veamos un ejemplo: Una empresa de cosméticos nacional ("CABIXEL" S.R.L., manejada por su dueño FERNANDO CABRERA) que ha llegado a contar con 100 personas. Fabrica Champú, Crema de Enjuague y algunos otros productos de cosmética capilar. A través del tiempo ha llegado a tener el organigrama

El dueño queda absorbido por todas sus tareas comerciales. Ha logrado delegar bastante todo lo referido a Fabricación, Ventas y Administración, pero al ser los rubros cosméticos un sector con gran importancia en lo Comercial, no puede delegar estas áreas totalmente y, además, no puede encarar algunos otros proyectos que tienen 'in mente'. Como por ejemplo la línea de 'Cremas Revitalizadoras'.

Entrar en esta nueva 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 de cómo manejarlos medios de promoción (fundamentales 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 expuesto el producto'.

Entonces contrata a un nuevo gerente CARLOS MORAN cuyo cargo será 'Gerente de Producto' y se encargará 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 demasiada rentabilidad.

En el organigrama, CARLOS MORAN - Gerente de Producto - ocuparía la posición indicada. Este Gerente de Producto dependerá directamente de FERNANDO CABRERA y será el encargado de 'seguir' al producto 'Cremas' por toda la empresa. CARLOS MORAN no tendrá autoridad formal sobre ninguna de las áreas, pero sí será el *responsable* de que todas las actividades relacionadas con su producto se lleven a cabo.

¿Cómo se las arreglará? Este 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 'cosas se hagan' de modos diferentes al tradicional 'andá y hacé tal cosa'. CARLOS MORAN tendrá que saber negociar con gente de adentro y de afuera de la empresa. Tendrá que aprender a motivar, a tener algún tipo de influencia, a convencer, a persuadir, etc.

Porque 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 con los champúes; que la gente de cobranzas (perteneciente al departamento de administración) no se olvide de la promoción especial de lanzamiento con 60 días de plazo y no vaya a cobrar las cremas junto con los champúes a los 30 días...

Y para lograr esto tendrá que hablar con empleados que no son empleados de él. O hacer reuniones con los distintos Gerentes de línea para explicarles sus objetivos. O armar reuniones conjuntas entre FERNANDO CABRERA y los vendedores para lograr consenso, etc. etc.

La Gerencia de Producto "Cremas Revitalizadoras" puede crecer y puede entrar a Cabixel alguna persona que formará parte del equipo de CARLOS MORAN. Y también pueden crearse nuevas líneas de productos abriéndose nuevas áreas para manejarlas.

Por ejemplo: la línea de Cosmética Capilar para hombres (a cargo de JULIÁN PARNÉS), y la línea de Productos exclusivos para peluquería (a cargo de Tomás PLUT). Todos ellos tendrían funciones similares a CARLOS MORÁN pero aplicadas: JULIÁN PARNÉS al negocio de la Cosmética Capilar para hombres y TOMÁS PLUT a la línea Exclusiva de Productos para Peluquería. Así queda estructurado lo que se llama "Departamentalización Matricial".

A simple vista pueden verse algunas ventajas de este tipo de departamentalización tales como: facilitar el seguimiento de proyectos, lograr mayor coordinación entre tareas relativas a un mismo producto, abrir el camino para la introducción de nuevas líneas de productos, etc.

Pero también este modelo tiene desventajas tales como: dificultades para ser implementado debido a problemas como el de las distintas áreas que deben dedicarse a actividades manejadas por distintas personas, falta de 'exactitud' en cuanto a 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.

Este esquema se utiliza cuando el seguimiento del producto se hace una vez que está producido. Es decir, el Jefe de Producto o *Product Manager* no realiza tareas de Producción sino que tiene un sesgo casi total hacia las tareas comerciales.

De todos modos hay una inmensa cantidad de bibliografía que habla sobre el enorme número de variantes que existen 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 muchos otros lados.

Conclusiones sobre el tema departamentalización

La departamentalización funcional responde directamente al modelo del pensamiento mecánico.

Como surge claramente de su nombre, la departamentalización "funcional" tiene como objetivo hacer que el "mecanismo" organización funcione.

Las departamentalizaciones por objetivos, mixta y matricial se han creado 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 en donde:

Los "cargos" y "puestos" tienden a ser cada vez más difusos, provisorios y poco duraderos.

La necesaria especialización de las personas de la organización debe complementarse, cada vez con mayor profundidad, con la idea de actividades, actitudes y decisiones multidisciplinares.



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 búsqueda de autorizaciones, firmas y cosas por el estilo.

Las nuevas opciones estratégicas con que se cuenta 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.

Delegar

Delegar es ceder tareas de un área superior a un área inferior. Más académicamente la delegación es un proceso a partir 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 la función exige, así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir con lo que se le 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.**

La Delegación y la Responsabilidad

Uno de los temas más "espinosos" dentro de la definición de "delegar" ha sido el de la responsabilidad.

La definición que a nosotros nos parece más adecuada (dentro de todas las limitaciones que implica este tema) es la que desarrollamos anteriormente, que dice que el que delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno.

Esto quiere decir que el "delego y me desentiendo" no sirve demasiado ya que hacer lo que delegué sigue siendo responsabilidad mía.

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 pero las responsabilidades que no se delegan son:**

- 1. Las de fijar parámetros para las tareas. Es decir, dónde empieza y dónde termina la tarea.**
- 2. La de llevar a cabo un sistema de registro de lo que hace el subordinado.**
- 3. La de establecer un sistema de control que, sin intervenir en lo que hace el subordinado, nos permite saber qué y cómo está haciendo lo que hace.**
- 4. La facultad de revisar.**

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

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 ser realizada, 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, etcétera.

A partir de esta fragmentación delegará 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 sólo es de Pérez sino también - y por sobre todas las cosas- de Gómez.

Por eso Gómez deberá controlar, revisar, registrar y definir bien claro lo que hará Pérez, ya que si, por ejemplo, las materias primas se deterioraron en el depósito antes de ser utilizadas en producción, y no se había dejado en claro que la tarea de "almacenamiento de materias primas" era de Pérez, éste - con toda la razón del mundo- puede aducir que su tarea termina



con la realización de la compra y por lo tanto él 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 en refinar al máximo todo lo referido a la definición y precisión de criterios para la departamentalización, delegación y otras ideas similares, la práctica ha ido demostrando con el correr del tiempo todos los problemas que las fragmentaciones de responsabilidad producían.

Los grandes logros de las estructuras tradicionales en términos de organizar y manejar organizaciones de 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 se va complejizando (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.

Aún en la actualidad siguen siendo cotidianas las situaciones en las que, hasta como consumidores, nos vemos enfrentados a estructuras organizacionales en donde al amparo del "yo sólo me ocupo de cobrar" (o pagar o controlar o lo que sea) y del resto no tengo la menor idea" nos perjudican de un modo incomprensible.

Desde el cajero que nos paga el 5 % 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 a 12.30 en otra "repartición" ya que si "ellos autorizan", él, "con todo gusto", nos devolverá el dinero.

Quizá 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 los objetivos "a toda costa". Perjuicios que se profundizan cuando el "a toda costa" es a costa del cliente.

El concepto de "delegación" pone "el dedo en la llaga" en el tema de la responsabilidad que parece ser uno de los temas sobre los cuales giran los grandes cambios que se están produciendo en los finales del siglo XX e inicios del siglo XXI

Responsabilidad parcial y responsabilidad total

El paso de la responsabilidad parcial a la responsabilidad total es importantísimo para comprender cómo diseñar estructuras dinámicas.

La gran diferencia reside 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, se deba lograr que las personas que no dependen directamente de un área realicen actividades para ésta. Aunque se deban "saltar" niveles de autoridad. Aunque se deba distribuir la información de un modo diferente.

Aunque todo esto suceda, debemos ir aprendiendo a diseñar estructuras empresarias donde las personas puedan responder a objetivos concretos en lugar de responder simplemente al "yo sólo me encargo de tal cosa".

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 se están enfrentando con la necesidad creciente de dar respuesta a los efectos globales que genera (a nivel social, a nivel ecológico, a nivel ambiental) el cumplimiento de sus objetivos.

Muchos empresarios que sólo se responsabilizaban de "producir y vender más" (por ejemplo) llegaron a advertir de repente 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 en donde vender.

La idea de "responsabilizarnos por nuestro entorno ya que nuestro futuro depende de él" se está convirtiendo en una premisa básica en todos los niveles de la sociedad.

Premisa que ha nacido frente a los evidentes perjuicios que han provocado las soluciones parciales que alguna vez parecieron soluciones ideales.

El sobredimensionamiento de muchas ciudades modernas, la contaminación ambiental, los desechos nucleares, la desaparición de la capa de ozono, la lluvia ácida, la deforestación, etcétera.

Todos estos son problemas actuales cuyos efectos se encuentran en soluciones que en el pasado no tuvieron en cuenta lo global, lo contextual, el entorno.

En las Organizaciones, objeto de estudio de la Administración, pasa exactamente lo mismo.

El Gerente de Ventas que sólo pide "plazo y precio" y que no se da cuenta de que si bien podrá vender más bajando el precio, el "precio" final a pagar por la empresa en el futuro puede ser fatal no sólo en términos de dinero sino también en términos de posicionamiento.

El Gerente de Producción, que se niega a cambiar el material de los componentes que fabrica por materiales menos pesados - por ejemplo - para no arriesgarse ni en lo más mínimo a perder velocidad en la producción, que no se da cuenta de que si la competencia lanza un producto más liviano perderá muchísimo mercado, y ya no importará la "velocidad de producción" porque tendrán muy poco que producir. Y así por el estilo.

El auge de las "*greening strategies*" o estrategias ecológicas o "*ecomangement*" ligados a severas políticas en términos de cuidado del medio ambiente y conservación del universo está directamente vinculado con esta nueva idea de responsabilidad total o social que, no sustituye, pero sí complementa de un modo determinante el tradicional concepto de responsabilidad puntual.

Descentralizar y Centralizar

Descentralizar es delegar la toma de decisiones, mientras que Centralizar es concentrarlas. Más académicamente, la centralización supone que el empresario o quien él disponga, concentra la totalidad de las decisiones, mientras todos los 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.

Es decir, viendo el organigrama de una empresa, no podemos saber si ésta está centralizada o descentralizada ya que estos conceptos tienen que ver con la toma de decisiones que no se puede ver en el organigrama dado que éste sólo muestra "quién depende de quién" y no "quién es el que toma las decisiones".

El poder de decisión tiene que ver también con elementos informales. El hijo de uno de los dueños puede formalmente desempeñar el cargo de "cobrador" pero como "hijo de uno de los dueños" podría intervenir en muchas decisiones con más autoridad que gran parte de la gente de la empresa.

Esto también queda claro al ver cómo intervienen en la toma de decisiones los distintos gerentes que pueden estar en una misma línea jerárquica, pero informalmente tienen distinto poder de decisión.

Hay quienes durante muchos años han visto la recomendación de "centralizar" o 'descentralizar', según el caso, como una panacea para los problemas estructurales de una empresa.

Así, cuando la empresa estaba centralizada recomendaban descentralizar; y cuando la empresa estaba descentralizada, recomendaban centralizar.

Veremos más adelante en este libro cómo la excesiva centralización genera burocracia y la excesiva descentralización genera imposibilidad de control y caos.



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 reportan a un solo superior es una organización que Cuenta con un bajo grado de diferenciación vertical.

Esta organización tendrá un alto grado de diferenciación si, con el mismo tamaño, cuenta con distintos niveles de gerentes con diferente autoridad formal.

Una de las pautas más difundidas con respecto a cómo deberían ser las estructuras organizacionales en la actualidad es la de pasar de una estructura "alargada" a una estructura "plana".

Esto implicaría reducir la diferenciación estructural vertical ya que el elevado número de niveles jerárquicos dificulta la comunicación fluida, genera burocracia y dificulta la toma de decisiones rápida y permanente.

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 al 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 más bien *sui generis* y poco cuidadosos.

Lo mismo sucede con 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, etcétera.

Las empresas que se van armando estructuralmente de manera fragmentada (donde el empresario "tapaba agujeros" con la llegada de cada nuevo gerente que "organizaría" una nueva área) tienden a generar estructuras muy diferenciadas.

En la práctica, la diferenciación horizontal se ve muy claramente. Es común encontrar áreas que se van diferenciando estructuralmente entre sí de acuerdo con cuál es su especialización específica.

Áreas de Investigación y Desarrollo donde todo se comunica, se hace, se informa y se controla como si fuera un verdadero 'laboratorio'; departamentos de Producción donde uno no puede darse cuenta si está, por ejemplo, en 'una empresa que vende bicicletas' o en un 'taller que repara automotores de alta complejidad'; departamentos de Administración y Finanzas mucho más parecidos a un 'estudio contable' que a las oficinas de una empresa textil que es lo que en realidad son.

Si fuese verdad que la especialización máxima de cada área de la empresa asegura la eficiencia y el desarrollo de la misma, los ejemplos anteriores no estarían tan errados.

No estaría demasiado errado pretender que el departamento de Investigación y Desarrollo funcione tan "científicamente" como un verdadero laboratorio. No tendría nada de malo apuntar a que el área de Producción de la empresa de bicicletas funcione tan "exquisitamente" como un taller mecánico para automotores de alta complejidad; y no vendría mal que el departamento de Administración y Finanzas de la empresa textil funcione tan "profesionalmente" como un estudio contable.

Pero que la especialización máxima de cada área no asegura la eficiencia y el desarrollo de la empresa es una premisa que en este libro repetiremos hasta el cansancio.

Porque la diferenciación estructural horizontal, si es demasiada, generará problemas de "sub culturas" en la organización. El "cada cual atiende su juego".



Será muy difícil para los integrantes de las supuestas áreas "laboratorio", "taller mecánico" o "estudio contable" tomar contacto con el resto de la empresa estando atentos a que primero forman parte de la empresa y luego del área en particular a la cual pertenecen.

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 quiere decir que 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:

1. El establecimiento de un patrón integrado de comportamiento que sirva como guía de acción unificada para toda la organización.
2. Crear controles inter-áreas que ayuden a las distintas áreas a coordinarse entre sí.
3. La fijación de pautas jerárquicas claras que permitan la similitud de autoridad formal entre los responsables de área.
4. La creación de sistemas de información gerencial que permitan el manejo de la organización sin contar con un alto número de niveles jerárquicos.
5. 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.

Autoridad de Línea

Las "líneas" son las líneas de mando. El esquema de autoridad de línea implica un superior, una línea de mando y uno o más subordinados. Por ejemplo, el Gerente General, los tres Gerentes y los cinco supervisores ejercen autoridad de línea; 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 se puede observar claramente en la organización militar donde los oficiales al mando de una compañía ejercen autoridad de línea sobre los suboficiales (que serían los subordinados directos), y éstos a su vez ejercen autoridad de línea sobre la tropa formada por soldados.

Autoridad Funcional

El esquema de autoridad funcional vulnera uno de los principios por los que algunos autores clásicos estaban bastante obsesionados: la unidad de mando.

Este principio sostiene que cada persona, para la ejecución de sus funciones, sólo debe recibir órdenes de un jefe.

La autoridad funcional se da cuando una persona depende -a la vez- de dos o más superiores.

Es muy habitual el esquema, en el cual el departamento de cómputos depende -a la vez- 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 en el llevado del sistema de stock de productos terminados, en la confección de remitos y facturas, en los listados de ventas diarias y mensuales, en las 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 sueldos, los listados de cobranzas pendientes, etcétera.

Staff



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

En general el Staff no tiene autoridad sobre la línea. Por ejemplo, el departamento de Investigación y Desarrollo (I & D) puede estar como Staff del Gerente General graficado de dos maneras diferentes.

Tanto en la forma de graficarlo como en el concepto mismo de staff hay muchísimas otras interpretaciones: que los staffs 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 se puede utilizar cuando se nombre al conjunto de gerentes (staff gerencial), etcétera.

CONCLUSIONES

La excesiva departamentalización funcional de muchas estructuras del pasado han terminado convirtiéndose 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 es complicada y confusa y ha sido poco feliz en muchas 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 contar con equipos de trabajo polifuncionales que puedan resolver contando con una visión multidisciplinaria.

El paso de la idea de responsabilidad parcial a la de responsabilidad total genera la necesidad de replantear los tradicionales esquemas 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 los trata de aplicar a nuevos modelos de estructuras organizacionales.

La actividad multidisciplinaria de un gerente que participa de varios proyectos de distintas áreas a la vez no es tan fácil de dibujar en un organigrama. Un "empleado del área ventas" que lleva a cabo, *con responsabilidad total sobre el objetivo final*, una idea que a él mismo se le ocurrió pidiendo colaboración de las distintas áreas tampoco se puede graficar en un organigrama.

3. Diferenciación Interna. Actividades. Relaciones.

Durante las primeras cinco o seis décadas del siglo XX la idea de "estructura" de la organización, y aún hoy día en nuestro país, estuvo fuertemente vinculada a lo que se conoce con el nombre de "Organigrama".

Asociados con las nociones de organigrama y de estructura tradicional se han realizado muchísimos desarrollos que giran todos alrededor de estos conceptos.

Así, durante muchos años, "reestructurar una empresa" ha querido decir "cambiar el organigrama". En definitiva: el organigrama era la estructura de la empresa.

Complementándose con el organigrama, los "manuales de funciones, autoridad y responsabilidad" establecían, además de "quién depende de quién", para qué y hasta qué límites se tiene autoridad y cuál es el alcance de la responsabilidad.

Es muy importante ubicarnos históricamente. Herramientas como el organigrama, los manuales de funciones y todos los conceptos a ellas asociados responden a una época.

La idea de la administración moderna ha comenzado a existir prácticamente con el comienzo del siglo XX. En esos momentos, la necesidad pasaba por analizar y normalizar los procesos productivos. Era preciso aumentar la eficiencia y la productividad. Recién comenzaba a esbozarse lo que hoy se conoce como "empresa".

Para que la administración fuera una ciencia debía medir, cuantificar, clasificar, analizar.

El concepto de "empresa" se fue consolidando a medida que el contexto evolucionaba de un modo muy particular: la Primera Guerra Mundial, la gran depresión económica del '30, la



segunda guerra, la expansión económica de los Estados Unidos, el constante grado de concentración económica...

Era necesario definir un sistema de conceptos precisos, perfeccionándolo lo máximo posible y logrando conexiones cada vez más y más rigurosas.

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

Aunque tanto las teorías sobre la estructura de las organizaciones como las estructuras en sí están cambiando; todavía no existe un lenguaje integrado y difundido que sirva para describir la tendencia que están asumiendo las estructuras en la actualidad.

En la Argentina y en otros países de Latinoamérica, inclusive, los conceptos de los clásicos y neoclásicos (más precisamente el "lenguaje" creado por ellos) se siguen utilizando.

Hay que tener en cuenta la demora producida hasta que estas teorías han comenzado a difundirse fuera de Europa y los Estados Unidos; el intento de adaptación de estos modelos a nuestras organizaciones que también ha llevado su tiempo; las resistencias a incorporar (o desarrollar) nuevos modelos; etcétera.

Como prácticamente es de lo único que disponemos, aún hoy se sigue hablando de funciones, Staff, Departamentalización, delegación, descentralización, organigrama, autoridad formal e informal, Departamentalización Matricial, etc. Pero atención, 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" se sustituya por nuevos conceptos más apropiados para definir las relaciones entre las personas entre sí, los elementos y las actividades que se desarrollan dentro de una organización.

Es por ello que muchos de los conceptos pueden parecer poco aplicables y hasta - en algunos casos - un tanto ingenuos. Y aunque en ciertas oportunidades se han tratado de "flexibilizar" estas ideas, los resultados no siempre fueron muy felices.

Describir los nuevos tipos de estructuras 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 nos puede llevar a involucrarnos en intrincadas "marañas" conceptuales.

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 de "partidas del mes" 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 le hace a cada plan....

Todas estas cosas, y muchas más, forman la estructura de una Organización... y no se ven en el organigrama.

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*.

Es evidente, por ende, que así como con la "Rueda Operativa", (o funciones operativas básicas: comprar, producir, vender, financiar, pagar); no podemos diferenciar dos empresas de distinto tamaño, (Salvo la función de producir, que en las empresas exclusivamente comercializadoras no existe), estos "eslabones" de la "Rueda Operativa" son idénticos para



todas las empresas", decíamos; con el análisis de un Organigrama sí podemos diferenciarlas.

Quiere decir que si comparamos el organigrama de la "Coca – Cola Corporation" con el de "Jonnar Cerrajerías", nos daremos cuenta inmediatamente qué organigrama corresponde a cada una de las dos empresas.

A medida que una empresa crece, su organigrama crece. Pero su "Rueda Operativa" no cambia, es siempre la misma: comprar-producir-vender-financiar-pagar

¿Por qué hacemos hincapié en esto del crecimiento de la empresa y el crecimiento 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, más "tiempo y esfuerzo" se requerirá para manejarlos.

Pero hay una realidad que permanece inamovible. Es la realidad operativa. En definitiva no son más que los pasos a seguir para que la empresa funcione. Para que la empresa siga haciendo lo mismo que hizo hasta ahora. La labor será siempre "que la Rueda no se detenga". Sólo que se hará más difícil cargar a una ardilla que cargar a un elefante.

Entonces un empresario puede entender al crecimiento de una empresa como un organigrama con cada vez más "cuadraditos". Y no es tan así. Porque de nada servirán miles de áreas si no se cobra, se vende o se produce eficientemente. O si no se cobra, se vende o se produce diferencialmente. 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, muchos empresarios pierden de vista la esencia de su negocio por pensar solamente en términos de crecer en el organigrama (o tener más "chimeneas" o comprar "más escritorios"). Y, de pronto, pueden no darse cuenta 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".

El empresario que "soluciona problemas" agregando nuevas áreas, sólo está - sin saberlo "amontonando" cuadraditos en el organigrama.

Hay otros empresarios que suponen reestructurar su empresa por el solo hecho de eliminar "cuadraditos".

Otros que creen que todo mejorará si modifican el "quién depende de quién".

Y otros que suponen que mientras más largas sean las líneas de mando, más especialización se logrará y, por lo tanto, mayor eficiencia se obtendrá.

Ni agregar ni reducir personal son, por sí solas, formas efectivas de reestructurar una empresa.

Tampoco tienen éxito asegurado la redistribución de relaciones formales (el "quién depende de quién") ni la búsqueda indiscriminada de especialización.

Nada de esto sirve si el empresario no tiene una idea clara de qué requisitos debe cumplir la estructura de su organización y si no sabe transmitir esta idea a sus gerentes y al resto de la organización.

La forma en que interactúan y se comunican las personas de una organización se ha venido complejizando de un modo espectacular en las últimas décadas del siglo XX y primeras del siglo XXI.

No sólo ha crecido la necesidad de estas interacciones sino que también han crecido las formas que asumen estas interacciones.

"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 relaciones informales.
- ♦ La pertenencia simultánea de una persona a proyectos de áreas diversas.
- ♦ La creación de grupos provisorios.



- ♦ 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 estratégicas 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...

¿Cómo hacer para mostrar todas estas formas de relaciones en un organigrama?

Es muy difícil (por no decir imposible). El organigrama no representa este tipo de relaciones ni ahora ni antes.

Porque antes este tipo de interacciones no existían tan a menudo. Ya que las organizaciones podían subsistir y crecer con estructuras rígidas, donde sólo bastaba con definir bien claro 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 sonaba demasiado coherente esto de "para algunas cosas dependo de Sánchez, para otras, de Rodríguez y para otras, directamente del Gerente porque me hizo responsable directo del proyecto".

Realmente, en el modelo militar no sería creíble que un coronel asegure que "el capitán Pérez depende directamente de mí, pero para la maniobra de preparación de Desfiles está afectado al teniente González y también hace algunos trabajos part - time para el taller de automotores, y los miércoles por la mañana no cuento con él porque se va a generar ideas junto al grupo de Capacitación en la unidad 25".

Pero en la actualidad, la flexibilidad imprescindible para las organizaciones se logra con otro tipo de estructuras.

Hechas estas aclaraciones previas, acerca de la validez actual y uso de herramientas tales como el organigrama y el manual de misión y funciones, a continuación exponemos los conceptos teóricos y la metodología a aplicar para la confección de los mismos de manera técnicamente correcta y una breve explicación de sus aplicaciones, ventajas y desventajas.

Documentos de la Organización. Manuales. Organigramas.

Como se dijo anteriormente, el organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa. En él se representan mediante rectángulos las áreas de actividad, con líneas enteras las relaciones de dependencia, y con líneas cortadas las relaciones funcionales.

Las posiciones jerárquicas se indican disponiendo las áreas de actividad por grupos alineados verticalmente. La doctrina contable lo define de la siguiente manera: "La representación gráfica de la delegación de funciones y comunicaciones formales respectivas, se denomina comúnmente organigrama". "Los organigramas son simples armazones gráficos, a los cuales se deben acoplar seres vivientes, por lo tanto, el organigrama real deberá ser flexible para adaptarse las personas y no caer en ser esclavo de la 'organización', sino que debe ser usado como una herramienta para obtención ordenada de un fin".

El organigrama nos brinda indicadores acerca del trabajo que se desarrolla en cada área de actividad, en cada cargo, nos da una idea del espacio de control y de los canales de comunicación vigentes.

Los organigramas, como otros diagramas utilizados en organización de empresas, tiene como objetivo describir más clara y sencillamente los hechos, que si los mismos fueran expresados mediante palabras o números.

En general tiene las siguientes ventajas:

- ♦ Reducen el espacio de presentación mediante la utilización de símbolos.
- ♦ Son un medio eficaz de comunicación y análisis.
- ♦ Permiten localizar con mayor rapidez errores, cuellos de botellas, tendencias, etc. de las estructuras organizativas que representan.



- ◆ Permiten comparaciones más fáciles entre dos o más sistemas.
- ◆ Son más fáciles de actualizar.
- ◆ Están menos expuestos a interpretaciones diversas.

El uso de los organigramas, como herramienta, atiende básicamente a dos aspectos:

- ◆ Comunicación
- ◆ Análisis

COMUNICACIÓN:

- ◆ Muestra un cuadro global de las estructuras de organización.
- ◆ Informa sobre las posiciones relativas de los cargos.
- ◆ Facilita el conocimiento de la empresa a las personas que se incorporen
- ◆ Muestra una especie de carrera administrativa.
- ◆ Informa a terceros (bancos, proveedores, etc.)

ANÁLISIS:

- ◆ Muestra fallas de control interno
- ◆ Departamentalización inadecuada, (heterogeneidad operativa).
- ◆ Faltas al principio de unidad de mando
- ◆ Superposición de funciones
- ◆ Relación de dependencia confusa.
- ◆ Indefinición de los niveles
- ◆ Confusión sobre el tipo de Autoridad (lineal, asesora, funcional,)
- ◆ Estructura desequilibrada
- ◆ Alcance de control excesivo
- ◆ Inadecuada asignación de niveles.

Limitaciones

Su simplicidad es su primer limitador. Normalmente no representan las líneas de autoridad funcional. Tampoco se puede determinar el grado de descentralización de las funciones y debe ser permanentemente actualizado para no perder vigencia.

Técnicas de diagramación

Simbología: Como ya adelantáramos más arriba, se utilizan dos elementos básicos a los efectos de la graficación: los rectángulos y las líneas.

a) Rectángulos: se utilizan para representar cargos, funciones, categoría y/o personas. Se dibujan horizontalmente y su tamaño está en relación directa con la importancia relativa de la posición que representan.

b) Líneas: indican las relaciones de autoridad y los canales de comunicación entre ellos.

1. Trazo continuo: tipo de autoridad lineal o jerárquica.

2. Trazo partido: tipo de autoridad funcional o asesora.

Se dibujan en sentido vertical u horizontal exclusivamente de forma tal que la unión de cada una de ellas con las otras o con los rectángulos forme un ángulo de 90°. Deben partir del punto medio inferior del rectángulo de mayor nivel y arribar el punto medio del lado izquierdo, derecho o superior del rectángulo de menor nivel.

Las líneas de comunicación son de mayor grosor que las del rectángulo.

Cuando es posible, los líneas de autoridad funcional se grafican con líneas de trazo partidos.

Distribución de los rectángulos

Las relaciones de autoridad entre los cargos graficados se visualizan por la ubicación del rectángulo en el organigrama.

Así los rectángulos superiores indican autoridad sobre los de más abajo.

Los de igual autoridad deben estar en el mismo nivel.

Contenido de los rectángulos



Pueden contener únicamente nombres de cargos y/o personas o también pueden representarse el código, cantidad de personal del área, etc. Este último dato puede llevar confusión por lo cual aconsejamos realizar otro organigrama con la asignación de recursos humanos, por ejemplo.

Tamaño de los rectángulos

Se debe tratar de uniformar el tamaño para los de igual nivel.

Distancia entre rectángulos

Guardar la misma distancia entre rectángulos.

Representaciones equivalentes

Pueden graficarse de distinta forma y representarse lo mismo. Esto depende del espacio disponible y las preferencias personales.

Extensión del diagrama

Si es muy grande puede graficarse por partes.

Para aprovechar esta ventaja se debe evitar:

- ◆ Entrecruzamiento de líneas
- ◆ Utilización de muchos colores.
- ◆ Sombreado de los rectángulos
- ◆ Información ajena a la estructura.
- ◆ Utilización de símbolos no convencionales sin aclarar

Equilibrio

Resulta necesario que los rectángulos estén distribuidos equilibradamente en el gráfico, a efectos de una adecuada y correcta exposición gráfica de la estructura orgánica.

MANUALES DE ORGANIZACIÓN

El propósito de los organigramas es el representar áreas de responsabilidad claras y definidas, y eventualmente niveles jerárquicos.

Los manuales, complementariamente, tienen por objeto decirle a cada jefe, por escrito, lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidad, autoridad, comunicaciones e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

Hemos visto antes que la Organización Formal es una de las partes componentes del sistema. Las Comunicaciones son uno de los procesos que unen las partes. Los Manuales son también parte de ese proceso ligante y una consecuencia inmediata de los Organigramas, ya que comunican a todos y cada uno de los jefes:

1. La designación formal de su cargo o posición.
2. El enunciado de sus funciones.
3. La descripción de sus tareas habituales.
4. Las características de su trabajo y los distintos tipos de vinculaciones, dentro y fuera de la Empresa.
5. Quiénes dependen de él y él de quien depende.
6. La información que recibe, la que procesa y la que emite.
7. Los distintos tipos y niveles de autoridad.

Los manuales se distribuyen completos entre todos los jefes. Por eso se dijo más arriba que sirven para las comunicaciones entre todos y cada uno de los jefes.

Estos, mediante los manuales, están en conocimiento de los contenidos y finalidades de todas las áreas funcionales de la empresa.

La necesidad de los manuales se hace evidente cuando en la empresa existen muchos jefes, ya sea por el tamaño de aquella o por su propia naturaleza. Por el contrario los mismos no son tan necesarios cuando en una empresa los jefes son pocos y los procesos de interacción y los mecanismos de ajuste son del tipo “cara a cara” y muy frecuentes. Sucede entonces que la relación personal cotidiana, entre un número reducido de personas, va eliminando



diversos tipos de posibilidades de error o malos entendidos. Por ejemplo, que alguna tarea no se realice, o se realice fuera de tiempo, en el entendimiento que le correspondía a otro, etc. Debemos también mencionar que en las firmas importantes, el cúmulo de detalles operativos es muy grande. Su registro escrito se hace necesario. Escribir, además es un buen método para pensar y mejorar la operatoria. Es una oportunidad para que las generaciones sucesivas de jefes vayan dejando su aporte documental a la empresa. El documento escrito obliga de por sí a una revisión periódica, y -con ello compele al grupo ejecutivo a repensar si todas y cada una de las cosas que se están haciendo de esa manera debe hacerse así o cambiarlas y mejorarlas.

En las empresas pequeñas, casi siempre manejadas por un grupo familiar, resulta discutible la utilidad de los manuales. En grupos muy reducidos y primarios, la tradición termina por absorber todo registro documental. Sin embargo, la utilidad de los manuales aun en pequeñas empresas puede residir en que además de evitar algunos tipos de roces y discusiones se produce un entrenamiento de los ejecutivos en la utilización de esta herramienta que pueden ser de muchísimo utilidad si la empresa llega a tener un crecimiento rápido.

En la literatura profesional encontramos múltiples referencias a un hecho, es el que los manuales, una vez escritos, son poco consultados y muchas veces duermen el sueño de los justos en el fondo de un cajón.

Nuestra experiencia también nos dice con frecuencia ello es cierto, pero con esta excepción: cuando se produce un conflicto, cuando algo que debía realizarse no se ha ejecutado, se recurre al manual para analizar sus especificaciones escritas. Es decir el manual es un elemento útil para casos de crisis, para enfrentar situaciones conflictivas.

Nuestra experiencia también nos dice cuando se forma una sociedad y se redacta un contrato, este se archiva en una carpeta y se guarda en una caja de hierro. Pero cuando se plantea una crisis entre los que forman la sociedad, se le quita la tierra al contrato, y en base a él se entablan todas las discusiones y se dirimen los conflictos, aclarando los derechos y obligaciones de las partes en disputa. Si todo es normal, el contrato no se consulta.

En última instancia, podemos decir que, aun cuando fuera sólo para resolver situaciones conflictivas, el manual es útil. Finalmente toda la civilización y la cultura de los hombres adquiere verdadera fuerza cuando comienza a tener la forma de documentos escritos, debido a que recién entonces puede transmitirse a las generaciones siguientes bajo la forma de legado escrito.

Podemos hacer ahora un simple resumen de conclusiones, acerca de los alcances y limitaciones de los manuales:

1. Los manuales constituyen parte del proceso de comunicaciones en la empresa; sirven para cumplir la función unificadora de las partes componentes de la organización y preponderantemente la de una de ellas: la organización formal.
2. En todas las organizaciones se producen casos conflictivos, situaciones de crisis. El manual puede dirimir problemas de jurisdicción, superposición de funciones, responsabilidades y autoridad.
3. El legado de experiencia, habilidad y capacidad de los jefes, encuentra una vía natural de transmisión en los manuales.
4. Los manuales ayudan a la dirección, coordinación y control de la empresa, y en la medida que tal ayuda adquiere importancia son instrumentos útiles para la dirección de la firma.
5. Aseguran la continuidad de prácticas aceptadas por los jefes.
6. Proveen una información para conocer todas las prácticas de la empresa.
7. Normalizan o establecen un standard de trabajo
8. Provocan un elemento de base para la revisión del sistema en forma periódica, ordenada y permanente.
9. Establecen un medio para coordinar la recepción y emisión de informaciones
10. Ayudan a que todos los jefes tengan una mejor comprensión de las necesidades totales de la empresa, y de como se llevan a cabo las funciones en cada una de esas agrupaciones arbitrarias de especialidades que hemos calificado "Áreas de Actividad".

La redacción de un manual de organización



Todo Grupo Social tiene una necesidad ineludible: la de dejar un registro escrito de sus actividades. Esto es lo que se califica de Historia. Y lo que nosotros conocemos, es la de aquellos grupos sociales que por su importancia, el papel que desempeñaron frente a otros grupos, la relevancia de sus actividades, la circunstancia de su posición de liderazgo, sus ideas, etc., supieron usar la escritura en lugar de la simple tradición oral.

De un modo similar, en ese grupo social llamado "empresa" llega un momento en que por la naturaleza de sus actividades, el registro histórico y documental llamado "manual", debe comenzar a redactarse.

Entonces nos ponemos en la situación del lector, quien por azar o por razón de las circunstancias ha asumido la responsabilidad de redactarlo. ¿Cómo hacerlo? ¿A qué fuente recurrir?

Uno de los sistemas sería proporcionar un modelo completo, para su copia integral.

Otro, una pauta más orientadora, para que el interesado lo redactase por su propia cuenta.

Hemos adoptado el segundo sistema, porque ciertamente los hombres son diferentes y por lo tanto no se pueden hacer imitaciones que funcionen. Es por ello, que **siendo en cada empresa los jefes diferentes, los manuales resultan por fatalidad una solución de compromiso. Por lo tanto, hay que tener bien en claro que no existe un manual universal, que sea útil por igual para empresas pequeñas, medianas y grandes, con jefes regulares, buenos o excelentes.**

Contenido

El Manual de Organización constituye el documento principal para hacer explícitas las funciones individualizadas en el Organigrama. **Deberá por ello contener la información que se detalla a continuación:**

1. La *finalidad* de la posición, en la que se detallan los responsabilidades respecto a los operaciones de su sector, el planeamiento, la coordinación, las finanzas, el control y la información.

2. Las *relaciones de dependencia*, donde se indica de quién depende y quienes dependen de la posición.

Es decir que se debe indicar la autoridad que recibe y la que puede delegar. Por lo tanto, debe existir información sobre el personal bajo su jefatura, como también sobre quién o quienes integran la jefatura inmediata superior.

3. Las *responsabilidades específicas*, en las cuales se detallarán las responsabilidades asignadas al contenido operativo de la posición.

Las responsabilidades de un hombre en el nivel gerencial están vinculadas a las operaciones de su sector, el planeamiento, las finanzas, el control y la información que recibe y procesa.

Sobre todos y cada uno de estos elementos debe darse en el manual una explicación concreta.

Recordemos que, como es lógico, existen en toda empresa responsabilidades comunes a todos los jefes, como también otras que les son propias al departamento en que actúan.

Resulta recomendable que el detalle de todas las funciones comunes figuren al principio del manual, siempre y cuando su inclusión no alargue en demasía el texto completo y esto vaya a conspirar contra la claridad y comprensión del mismo.

También deberá determinarse en forma explícita y analítica cuál es la información que se debe generar en cada Departamento, tanto para su propio uso como para integrar el sistema de información para el control general de la empresa.

4. Los *criterios de evaluación*, en los cuales se indican los principales parámetros sobre los cuáles podrá ser evaluado el desempeño del responsable de cada posición, deberán asimismo quedar explicitados.

5. Las *principales relaciones organizativas*, que evidenciarán las relaciones o contactos más importantes de cada posición con las demás dentro de la empresa y con el contexto con el cual deben interactuar.



Cada hombre en posición de jefatura estar dentro de un sistema de relaciones que incluye a sus superiores, sus dependientes, los proveedores, los clientes y el público en general.

El manual deberá indicar cuál es el ámbito de actuación del jefe y cuáles son sus obligaciones dentro del sistema general de relaciones de la empresa.

Bibliografía

Básica:

“Re-estructurando empresas - Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo” - Roberto Serra - Eduardo Kastika - Edic. Macchi - Bs. As. - 1.997.-

“Administración – Aprender y Actuar – Management Sistémico para Pymes” – E. Herrscher A. Rébora – C. D’annunzio – Granica – Bs. As. 2.009.-

“Diseño Organizativo – Estructuras y Procesos” – Juan José Gili y otros – Granica – Bs. As. 2.011.-