



¡Bienvenidos a esta nueva semana de clases!

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Una organización es un patrón de relaciones -muchas relaciones simultáneas, entrelazadas- por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos.

Al mismo tiempo, los gerentes deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización. En la intersección de estas dos series de factores - planes y ambientes los gerentes toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno. Este primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de diseño organizacional. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional. La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. La toma de decisiones sobre el diseño de la estructura organizacional es el punto central.

2. LAS CUATRO PIEDRAS ANGULARES



Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían.

Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

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

Podemos concebir estos cuatro aspectos del trabajo para organizar como cuatro "piedras angulares" de la construcción. Son evidentes incluso en el restaurante de comida rápida de tu preferencia.

- El trabajo se divide entre los que preparan las hamburguesas y los que fríen las papas.
- Los empleados que atienden a los clientes se pueden considerar como miembros que trabajan en un departamento, mientras que los de cocina serían miembros de otro departamento.
- Algunas personas dependen de otras y toman pedidos y escuchan a otras personas. Los dependientes que están en capacitación ocupan un lugar más bajo en la jerarquía que los asistentes de gerente, por ejemplo.
- Los servidores y los dependientes de la ventanilla coordinan los pedidos por medio de impresiones de computadoras y radios de doble vía.

Analicemos cada una de estas piedras angulares con más detenimiento.

3. DIVISIÓN DEL TRABAJO

La Riqueza de las Naciones de Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una



fábrica de alfileres, asentó: "Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta, un cuarto lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza". Diez hombres trabajando de esta manera fabricaban 48,000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente" cada uno habría producido, en el mejor de los casos, 20 alfileres al día. Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se usa el término división del trabajo en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir.)

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo. Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.

Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

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



4. DEPARTAMENTALIZACIÓN

Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos. Por ejemplo, en un banco, si un grupo de personas trabaja tomando decisiones para otorgar créditos monetarios a pequeñas empresas y para administrar los préstamos a pequeñas empresas, el gerente del banco podría agruparlas en un Departamento de Crédito para Pequeñas Empresas. Así pues, la departamentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

Departamentalización:

Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.

5. JERARQUÍA

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

Este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo de administración). El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general,



estos directores se conocen como Director General (DG), Presidente o Director Ejecutivo. Otros gerentes, de menor rango, se ubican en los diversos niveles de la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extienden demasiado y

que los empleados reciben poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizá se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están clamando porque sus gerentes les proporcionen retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados. En segundo, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

Tramo de control administrativo: El número de subordinados que depende directamente de un gerente dado. También llamado tramo de control o tramo de administración.

Cadena de mando: El plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama.

Jerarquía:

Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están

el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.



6. COORDINACIÓN

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

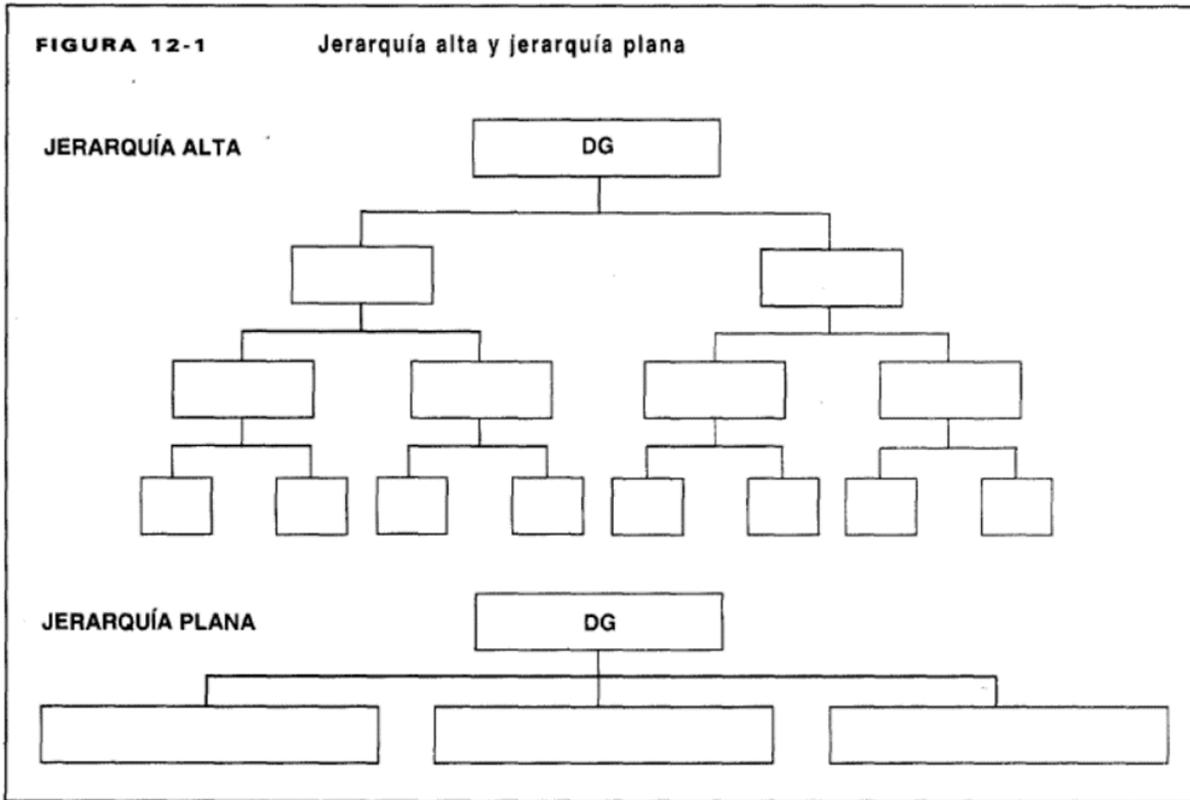
Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren un mayor nivel de coordinación.

La coordinación también se puede dar en el caso de personas que trabajan en organizaciones diferentes.

7. ORGANIGRAMA – MANUAL DE FUNCIONES

Son dos herramientas que nos muestran, de manera gráfica y detallada, los aspectos que venimos trabajando, pero considerados en un conjunto.

Un **organigrama** muestra la estructura interna de una organización o empresa. Los empleados y sus cargos se representan con rectángulos y otras figuras, a veces incluyen fotos, información de contacto, correo electrónico y enlaces a páginas web, íconos e ilustraciones. Las líneas rectas o con un ángulo de 90 grados unen los niveles. Esto crea una representación visual clara de la jerarquía y los rangos de todos los empleados, trabajos y departamentos que conforman la organización.



El **Manual de Funciones** Es un documento que relaciona los diferentes cargos que existen en una empresa. Este manual se puede entender como el desglose de los puestos de trabajo que se expresan en el organigrama empresarial, toda vez que detallan tanto las funciones como las competencias para desarrollar en el cargo. También relaciona el perfil de la persona que debe desempeñar el cargo, la preparación académica y la experiencia necesaria que debe tener quien desarrolle el mismo, entre otra información relevante.

Contenido Recomendado Para Incluir en Un Manual De Funciones

Un manual de funciones bien elaborado le ayudará a usted y a sus empleados a tener claridad sobre las responsabilidades de cada puesto de trabajo. Aquí hay algunos contenidos recomendados que debe incluir:

- a) **Descripción general del puesto:** Un breve resumen de la posición, incluyendo título del puesto, ubicación dentro de la organización y principales funciones.



- b) **Responsabilidades específicas:** Enumere cada tarea y responsabilidad importante del puesto. Sea lo más detallado posible. Incluya verbos de acción como "redactar", "organizar", "supervisar", etc.
- c) **Requisitos del puesto:** Los requisitos mínimos para el puesto, como educación, certificaciones, habilidades técnicas y experiencia relevante. Tenga en cuenta si algún requisito es "deseable" en lugar de obligatorio.
- d) **Relaciones de trabajo:** Describa las interacciones clave con otras posiciones, como a quién se reporta, qué personal se supervisa, y qué posiciones complementarias o de apoyo existen.
- e) **Condiciones de trabajo:** Detalle información como horario de trabajo, salario y beneficios, políticas relevantes de la empresa, y cualquier condición especial asociada con el puesto.
- f) **Oportunidades de progreso:** Si corresponde, mencione posibles promociones u otros puestos a los que podría avanzar quien ocupe este puesto.

Un manual de funciones integral le dará a sus empleados las herramientas que necesitan para tener éxito. Asegúrese de revisar y actualizar los manuales regularmente para que reflejen con precisión cada puesto dentro de su organización.

8. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

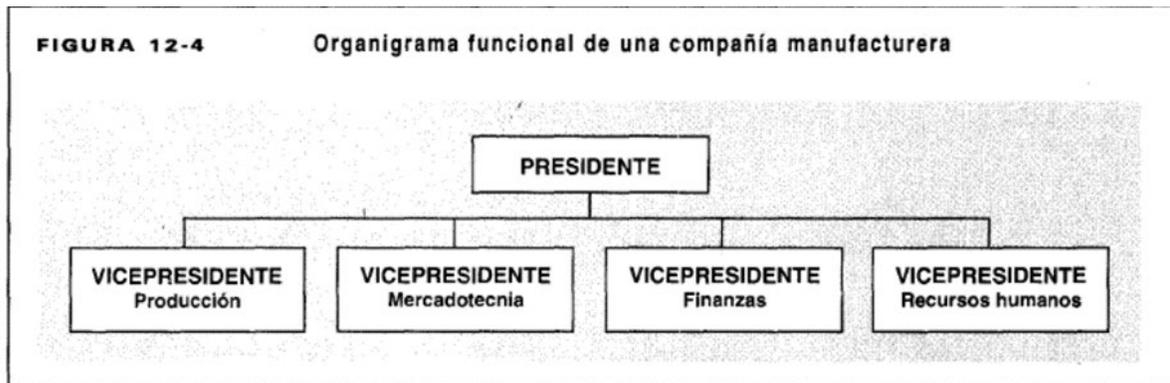
Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

8.1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización



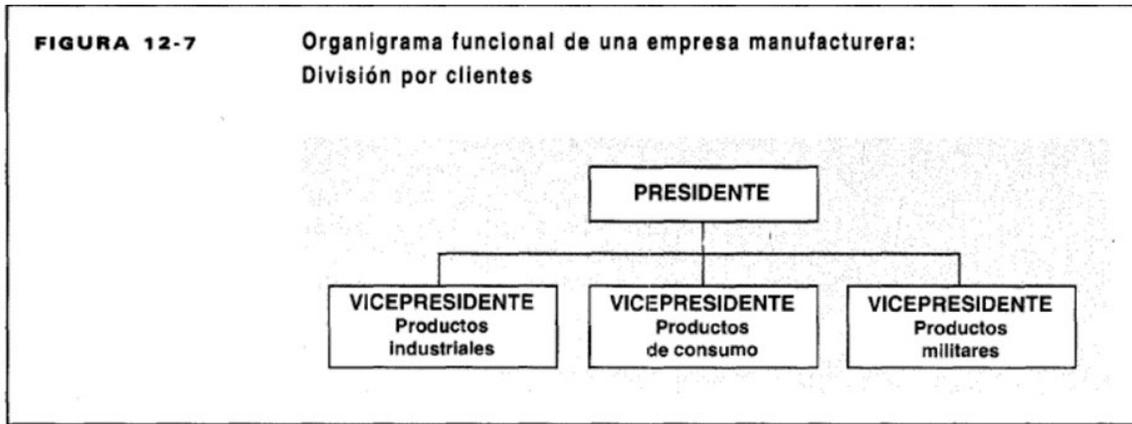
sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.



Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados tratándose de una estructura funcional. Si un producto nuevo fracasa, ¿quién tiene la culpa, investigación y desarrollo, producción o mercadotecnia? Por último, la coordinación de las funciones de los miembros de la organización entera se puede convertir en un verdadero problema para los gerentes superiores. Como los miembros de cada departamento quizá se sientan aislados de los de otros departamentos (o superiores a ellos), pueden tener problemas para trabajar en unión de otras personas para alcanzar las metas de la organización. Por ejemplo, el departamento de producción quizá se concentre en alcanzar las normas para los costos y las fechas de entrega y descuide el control de calidad. En consecuencia, el departamento de servicios se puede ver inundado de quejas. En pocas palabras, la estructura funcional puede resultar un marco difícil para que los gerentes coordinen las actividades de los empleados.

Organización funcional:

Forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo, mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad.



Estructura matricial:

Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

9. ESTRUCTURA FORMAL O INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización. Herbert A. Simon ha descrito el caso como "las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal o no son congruentes con él". Por ejemplo, en una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente.

Asimismo, un empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de productos, mucho antes que un sistema formal de información. Además, quien quiera que haya trabajado en una organización conoce la importancia que tienen las secretarías y los asistentes ejecutivos, que jamás aparecen en un organigrama.

Uno de los primeros estudiosos que reconoció la importancia de las estructuras informales fue Chester Barnard, quien señaló que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y a hacer las cosas.



Estructura informal de la organización.

Las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados.

10. AUTORIDAD

La autoridad es una forma de poder. Concretamente, la autoridad formal es poder legítimo. Sin embargo, con frecuencia, el término se usa en un sentido más amplio cuando se habla de otros tipos de poder. Cuando se dice que alguien es "una autoridad" en cierto campo, se quiere decir que la persona sabe mucho sobre el tema y, por tanto, tiene poder de experto. Cuando escuchamos que un presunto delincuente ha sido aprehendido por "las autoridades", pensamos en quienes detentan el poder legítimo del gobierno para mantener el orden civil. Si el delincuente recibe una sentencia, el juez tiene la "autoridad" o el poder coercitivo de dictaminar el castigo.

La autoridad formal es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones y se basa en el reconocimiento de que los intentos que realizan los gerentes por ejercer influencia son legítimos. Las personas

o los grupos que tratan de ejercer influencia son percibidos como entes que tienen el derecho de hacerlo, dentro de límites reconocidos. Se trata de un derecho que emana de su puesto formal en una organización. La base de la autoridad formal ha sido tema de constantes debates en la sociedad estadounidense.

Además, ésta se debe analizar, a la luz de lo que podría salir mal como resultado del ejercicio de la autoridad.

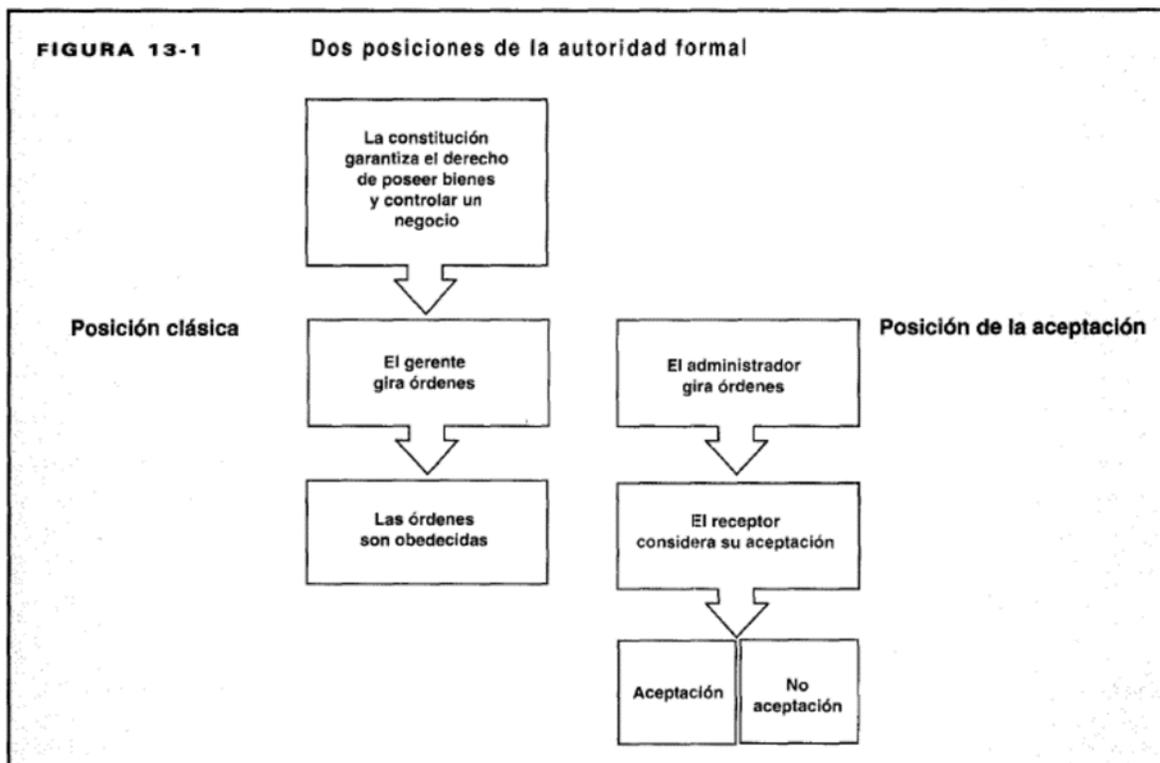
10.1. BASE DE LA AUTORIDAD FORMAL: DOS POSICIONES

"¿Qué le da a usted el derecho de decirme lo que debo hacer?" Esta pregunta, conocida y franca, implica que, antes de cumplir una orden, debemos estar convencidos de que la persona que la gira tiene el derecho de hacerlo. ¿De dónde obtienen los gerentes el derecho de dirigir las actividades de los empleados? Existen dos posiciones básicas y



contrapuestas de la autoridad formal en las organizaciones: la posición clásica y la posición de la aceptación (véase la figura 13-1).

POSICIÓN CLÁSICA. La posición clásica de la autoridad dice que la autoridad tiene su origen en un nivel muy alto y, de ahí, pasa hacia abajo, lícitamente, de un nivel a otro. En la cima de esta jerarquía podría estar Dios, el estado (en forma de rey, dictador o presidente electo) o la voluntad colectiva del pueblo. Los militares llevan muchos años funcionando con este concepto clásico.



POSICIÓN DE LA ACEPTACIÓN. La otra perspectiva del origen de la autoridad formal, la posición de la aceptación, considera que la base de la autoridad está en el influido y no en el influente. La primera observación de esta posición es que no todas las leyes o las órdenes lícitas son obedecidas en todas las circunstancias. Algunas son aceptadas por el receptor de las órdenes, pero otras no. El punto central es que el receptor decide si las cumplirá o no. Por ejemplo, si un supervisor se lanza a lo largo de la línea de montaje, gritándole a todo el mundo que trabaje con más intensidad, los empleados quizá no cuestionen el derecho que tiene el supervisor de



hacerlo, pero recurriendo al enojo o a la indiferencia pueden optar por no cumplir la orden. Así, la autoridad de la orden se verá anulada, porque no aceptan el mensaje del supervisor.

Autoridad:

Forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado

de cualidades como los conocimientos o los cargos, por ejemplo, un juez.

10.2. AUTORIDAD LINEAL Y DE STAFF

En muchas organizaciones, los gerentes aplican la autoridad dividiéndola en autoridad lineal, autoridad de staffy autoridad funcional. Estos tipos de autoridad difieren de acuerdo con el tipo de poder en el que se fundamentan.

AUTORIDAD LINEAL

Los gerentes que tienen autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización.

La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa, primordialmente, en el poder legítimo.

Como las actividades de línea se identifican en términos de las metas de la empresa, las actividades clasificadas como correspondientes a la línea variarán de una organización a otra. Por ejemplo, los gerentes de una empresa fabril podrían limitar las funciones de línea a la producción y las ventas, mientras que los gerentes de una tienda de departamentos, donde las adquisiciones son un elemento medular, considerarán que el departamento de compras y el departamento de ventas son actividades de línea. Cuando una organización es pequeña, todos los puestos pueden ser roles de línea. En Nordstrom, los asociados tienen bastante autoridad lineal.



AUTORIDAD STAFF

La autoridad staff corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea. Los equipos de asesores han sido usados por quienes toman decisiones, desde emperadores y reyes hasta dictadores y parlamentos, a lo largo de la historia registrada.

El staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesorías de expertos. La autoridad staff se fundamenta, primordialmente, en el poder del experto. El staff puede ofrecer a los gerentes de línea asesoría para la planificación, por medio de investigaciones, análisis y desarrollo de opciones. El staff también puede ayudar en la aplicación, la vigilancia y el control de las políticas; en cuestiones jurídicas y financieras, así como en el diseño y la operación de sistemas para el procesamiento de datos.

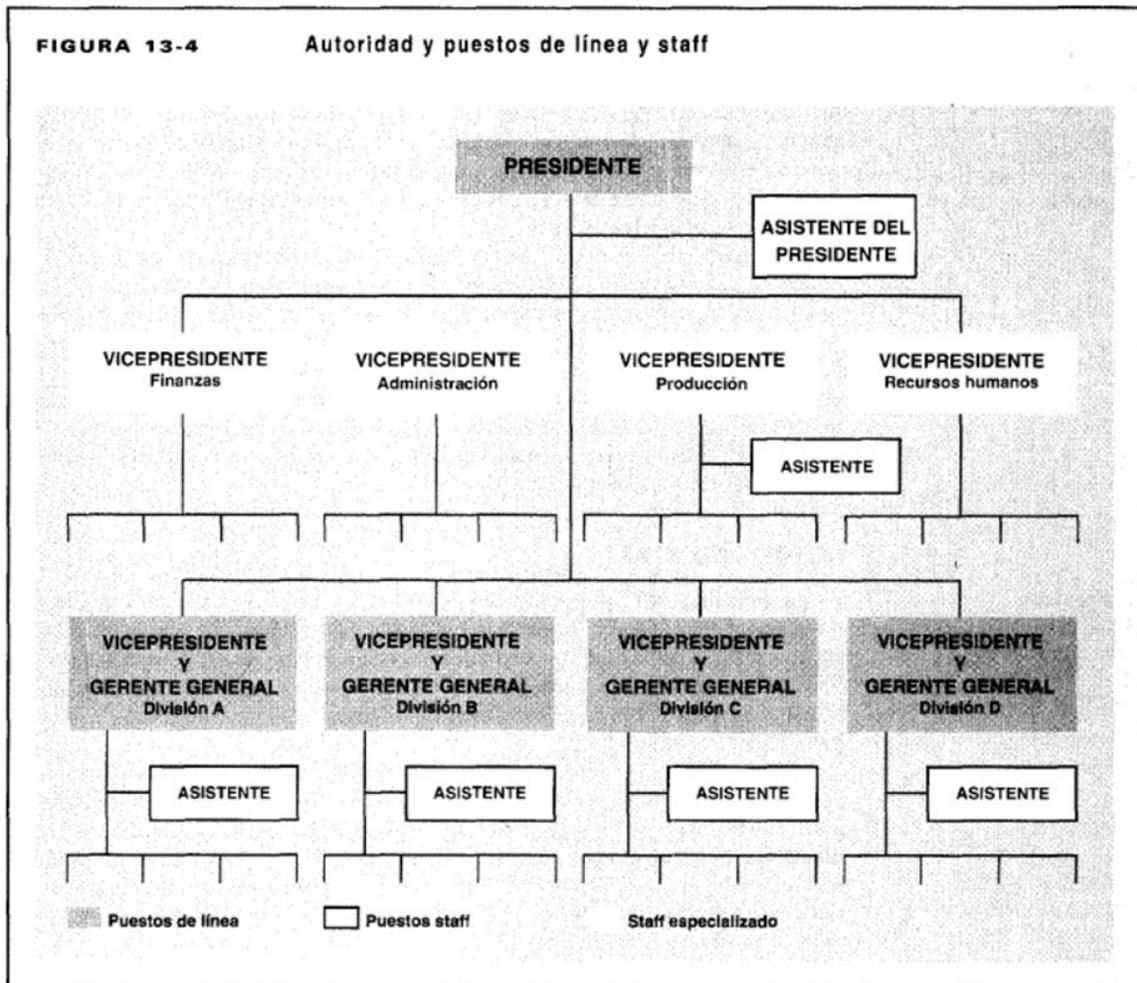
Conforme los gerentes expanden las organizaciones con el tiempo, por regla general es preciso sumar roles de staff para complementar las actividades de línea. Por ejemplo, los socios de muchos bufetes de abogados están incluyendo personal de staff para que se encargue de los "aspectos comerciales" de la empresa. La presencia de estos especialistas permite que los abogados tengan más tiempo para ejercer el derecho, su función de línea.

La figura 13-4 describe una mezcla hipotética de autoridad de línea y autoridad staff en una organización.

AUTORIDAD FUNCIONAL

El papel de los miembros del staff -ofrecer asesoría y servicios a los miembros de línea- implica que el equipo carece de autoridad formal independiente. En realidad, los departamentos de staff, especialmente los responsables de funciones de auditoría, pueden tener autoridad formal sobre los miembros de la línea, dentro de los límites de su función. El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff se llama autoridad funcional. En la figura 13-5, el gerente de finanzas de la División A depende, en la cadena de mando, del gerente general de la División A, pero también depende del vicepresidente de finanzas a nivel de corporación.

La relación de "línea punteada" indica la autoridad funcional de un staff especializado, en relación con los gerentes de línea.

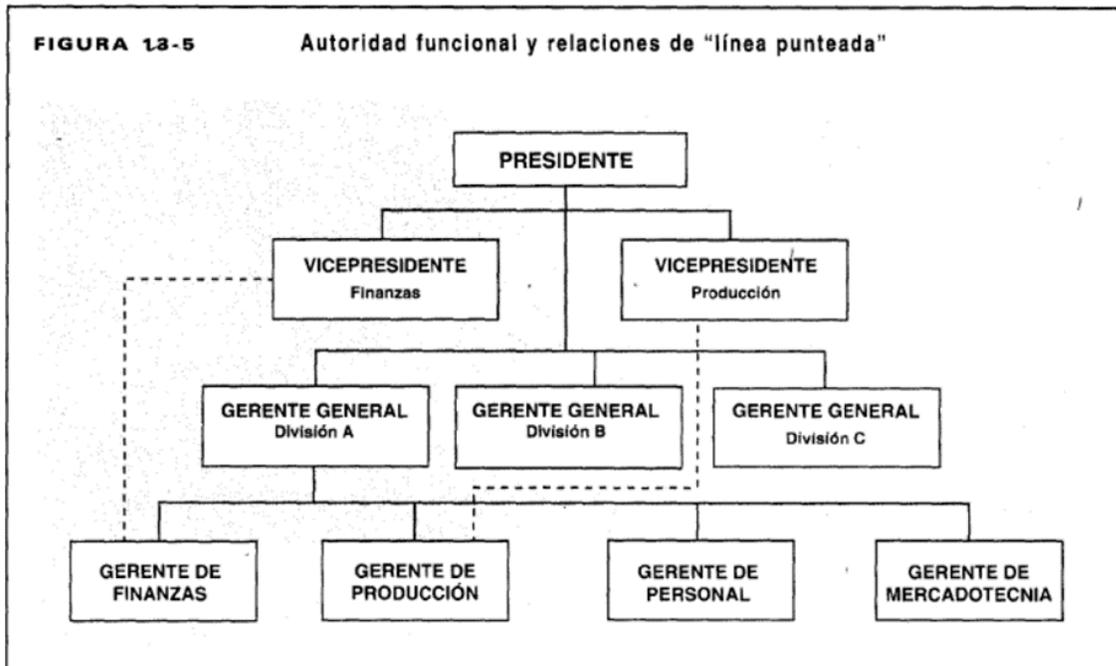


La autoridad funcional es común en las organizaciones. Se requiere para realizar muchas de las actividades de la organización, tanto para proporcionar un grado de uniformidad, como para dar cabida a la aplicación irrestricta de la experiencia. Por tanto, se basa en el poder legítimo y en el experto. Las habilidades requeridas para manejar las relaciones de la autoridad funcional y los problemas que surgen de dichas relaciones son similares a las habilidades requeridas para manejar las relaciones de dos-jefes en las organizaciones matriciales.

Aunque la autoridad funcional sea común en las organizaciones modernas, su práctica puede resultar difícil. Piense en el caso de Laura Kozol, de la planta de General Electric en Lynn, Massachusetts, donde se fabrican motores de propulsión



para aeronaves pequeñas. Kozol, ingeniero de diseño, ocupa un puesto tradicionalmente asociado con la autoridad staff. Cuando Kozol se unió al staff de la planta, encontró que los ingenieros diseñaban los motores (autoridad de staff, sin consultar con las personas que producían las partes (autoridad de línea). En parte por frustración y en parte porque la reducción de tamaño de la planta eliminó niveles administrativos, Kozol organizó un proceso de colaboración constante entre los ingenieros y los empleados de producción. Ahora ejerce su autoridad funcional cuando trabaja con los empleados de producción.



10.3. DELEGACIÓN

La forma en que se distribuirá la autoridad formal dentro de la estructura de la organización es una decisión clave para organizar. Delegar es asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas. Los gerentes deben delegar autoridad en los empleados para que la organización funcione con eficiencia, pues no existe el gerente que pueda realizar personalmente ni supervisar completamente, todo lo que ocurre en la organización.

LAS VENTAJAS DE DELEGAR

La delegación, cuando se aplica debidamente, ofrece varias ventajas importantes. La



primera y más evidente es que cuantas más tareas puedan delegar los gerentes, tantas más oportunidades tendrán de aspirar y aceptar una mayor responsabilidad entre los gerentes de niveles más altos. Así, los gerentes tratarán de delegar no sólo las cuestiones rutinarias, sino también las tareas que requieran ideas e iniciativa, de tal manera que ellos queden en libertad para funcionar un máximo de eficacia para su organización.

Además, la delegación hace que los empleados acepten responsabilidad y apliquen su juicio. Esto no sólo sirve para su capacitación -una ventaja importante de la delegación-, sino que mejora la confianza en uno mismo y la disposición a tomar iniciativas.

Otra ventaja de la delegación es que, con frecuencia, conduce a mejores decisiones, porque es probable que los empleados que están más cerca del "punto donde se desarrolla la acción" tengan una visión más clara de los hechos. Por ejemplo, un gerente de ventas de la costa occidental estaría en mejor posición para asignar territorios de ventas en California que un vicepresidente de ventas radicado en Nueva York.

La delegación eficaz también acelera la toma de decisiones. Cuando los empleados se deben dirigir a sus gerentes (que, a su vez, quizá se tengan que dirigir a sus gerentes) antes de tomar una decisión, quizá se pierda tiempo muy valioso. Esta demora se elimina cuando los empleados tienen autoridad para tomar las decisiones necesarias en el momento.

BARRERAS PARA LA DELEGACIÓN

A pesar de estas ventajas, los gerentes pueden ser reacios a delegar autoridad. Los gerentes, con frecuencia, esgrimen una serie de pretextos para no delegar: "puedo hacerlo mejor yo mismo"; "mis empleados no tienen la capacidad suficiente"; "me toma demasiado tiempo explicar lo que quiero que hagan". El verdadero motivo puede ser, simplemente, que el gerente es demasiado desorganizado o inflexible para delegar trabajo en forma efectiva.

Otras barreras para la delegación son la inseguridad y la confusión sobre quién tiene la responsabilidad última de una tarea específica: si el gerente o el empleado. Los gerentes no pueden pasar por alto su responsabilidad ante quienes están arriba de ellos con sólo delegar las tareas difíciles o desagradables.

Siempre son responsables de los actos de sus empleados, hecho que hace que algunos gerentes se resistan a correr el riesgo de delegar. Otros temen que delegar autoridad disminuya su propia autoridad. Otros más se sienten amenazados cuando sus



empleados hacen un trabajo "demasiado bueno". Algunos empleados, por otra parte, quieren evitar las responsabilidades y los riesgos. Prefieren que sus gerentes tomen todas las decisiones. Estas barreras se pueden superar si los gerentes siguen ciertos lineamientos que les permitan delegar con eficacia.

LINEAMIENTOS PARA UNA DELEGACIÓN EFECTIVA

La delegación hace que los gerentes y los empleados, por igual, tengan que prestar estrecha atención a los términos de sus relaciones laborales. La delegación tendrá más posibilidades de éxito, para todas las partes interesadas, si éstas se empeñan en crear una confianza recíproca. Se trata de una situación más donde la ética tiene cabida en las actividades cotidianas de la organización.

REQUISITOS.

* El requisito fundamental para delegar con eficacia sigue siendo la voluntad del gerente de conceder a los empleados libertad para realizar las tareas delegadas. Esto significa permitirles elegir métodos y soluciones diferentes de las que habría elegido el administrador. También significa darles libertad para cometer errores y aprender de dichos errores. Los errores no son un pretexto para dejar de delegar, sino más; bien una oportunidad para ofrecer capacitación y apoyo.

* Un segundo requisito para delegar debidamente es la comunicación abierta entre gerentes y empleados. Los gerentes que conocen las capacidades de sus empleados pueden decidir, en un plano más realista, qué tareas pueden ser delegadas y a quién. A su vez, los empleados que reciben aliento para emplear sus capacidades y que sienten que sus gerentes los respaldarán, seguramente aceptarán mayor responsabilidad.

* El tercer requisito para delegar es la capacidad del gerente para analizar ciertos factores, por ejemplo, las metas de la organización, los requisitos de la tarea y las capacidades de los empleados.

TAREAS DE UNA DELEGACIÓN EFECTIVA. Los requisitos que se acaban de exponer son muy importantes a fin de llevar a cabo las siguientes tareas para una delegación eficaz:

1. Decidir qué tareas se pueden delegar. Muchas cosas se pueden y, de hecho, se deben delegar. Algunas son decisiones menores y trabajos que se repiten. Sin embargo,



con frecuencia, ciertas tareas desusadamente exigentes y difíciles se pueden delegar a los empleados y, con ello, se hará mucho por desarrollarlos.

2. Decidir a quién se le asignará la tarea. ¿Quién tiene tiempo disponible? ¿Requiere el trabajo alguna competencia especial? ¿Para quién sería una experiencia adecuada y útil para su desarrollo? Los gerentes se formulan estas preguntas para decidir a quién, de entre su personal, asignarle la tarea.

11. ROL Y ESTATUS

Dentro de cualquier organización nos encontraremos con la jerarquía de puestos y por ende con los roles y estatus que cada uno de los empleados tiene dentro de ella. ¿Pero, qué diferencia existe entre el rol y el estatus?

El estatus es el puesto que ocupas dentro de la organización a la que perteneces, y a diferencia del estatus, el rol incluye todas las actividades que se deben realizar dentro de la organización.

También existen los llamados roles priorizados y estos no son más que aquellos que los individuos consideran en su relación con la empresa y que, en cierto modo pueden llegar a influir en el desempeño de los otros roles del público.

Dentro de los roles priorizados existen tres categorías por así llamarlas y que a su vez estas se dividen en las siguientes: rol de empleado, rol de consumidor y finalmente el rol de accionista.

Un ejemplo claro de ello es el siguiente; en una escuela hay un profesor, su estatus es ser el profesor de la institución a la que pertenece y su rol es impartir clases a sus alumnos. Así que, si alguna vez llegas a tener algún tipo de confusión con este tema, esta nota te será muy útil para recordar que los roles están estrechamente relacionados con el estatus, ya que el empleado dentro de la empresa a la que pertenece no sólo se encarga de unos roles que tienen que ver con los asuntos que le pertenecen, sino que además también tienen un estatus dentro de la empresa que es la que determina la jerarquía interna en la propia organización.