

## DISEÑO ORGANIZACIONAL Y PODER

Por Armando Melgar

### Introducción

La Teoría Administrativa nos proporciona, a través de los Clásicos de la Administración, los conceptos básicos para tomarlos como punto de partida en el análisis del Diseño Organizacional, un tema de relevante importancia, especialmente cuando éste se combina con el poder, como analizaremos en este artículo, combinación que busca crear opciones de diseño organizacional, a fin de que sirva a quienes conducen, como elementos de vital importancia en sus decisiones.

Taylor y Fayol aportaron conceptos que sirvieron de mucho, para que los conductores del pasado pudieran llevar a sus organizaciones a lograr resultados óptimos, tanto en la producción como en la gestión y colocación de bienes y servicios, en manos de los consumidores y usuarios de la época.

Los principios de administración, expuestos tanto por Taylor como los de Fayol, sin lugar a dudas, sirvieron para entender que la Administración tenía una dinámica, interna y externa, que debía planificarse, organizarse, dirigirse, coordinarse y controlarse, a fin de tener éxito y lograr resultados satisfactorios.

Sin embargo, la situación comenzó a complicarse cuando comenzaron a surgir, en esa dinámica, aspectos como: la División del Trabajo, el Ámbito del Control, las Líneas de Autoridad, la Administración por Excepción, la Descentralización, la Delegación, que dieron origen al concepto del Funcionalismo, con el cual las organizaciones vinieron rigiéndose hasta llegar a los años ochenta, momento en que surgen otras opciones, las cuales se dan, como producto de la presión que en los entornos organizacionales se venía gestando, y por una demanda cada día más complicada y diversa.

Lo anterior, da como resultados, aportes importantes de los académicos de la época, entre los que podemos contar a Jay Galbraith y Jeffrey Pfeffer, con sus libros: Organization Design<sup>1</sup> (Diseño Organizacional) y Organizational Design<sup>2</sup> (Diseño Organizacional).

El presente artículo tiene como propósito, describir las teorías de ambos profesionales y caracterizar sus aportes, que han servido de orientación para estudiantes, profesionales y conductores de organizaciones, interesados en estudiar, impartir o utilizar los conceptos para el diseño o rediseño organizacional, a fin de aplicarlos en las empresas a las cuales pertenecen o asesoran, y que les ayude a lograr resultados exitosos.

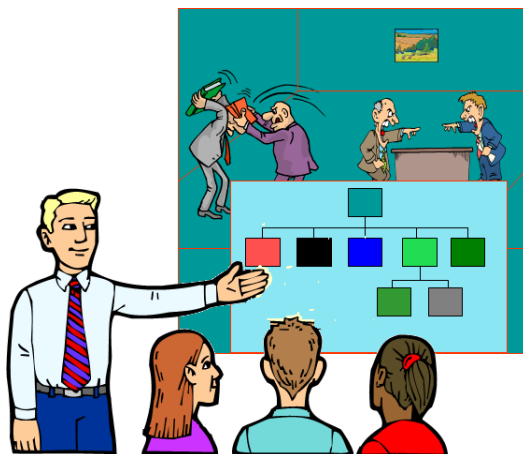
En este campo, existen muchas personas que, con todo orgullo se dan a la tarea de mostrar a los empleados recién llegados a la organización, el organigrama, describiendo los cuadros, líneas de autoridad y la forma como están conformados los niveles jerárquicos de éstas. Sin embargo, la realidad es otra; ésta es la que no se ve, y la cual está detrás del organigrama con todos sus nombres rimbombantes (Figura 1); de esa realidad, que de seguro no hablará mucho el que la presenta, porque nadie que contrate a nuevos trabajadores, como tampoco aquellos que pretenden expandir la organización, mediante fusiones o alianzas con otras organizaciones, se molestará en hablar de la complejidad que esta vive, la que no se ve a simple vista.

---

<sup>1</sup> Galbraith, Jay ORGANIZATION DESIGN. Addison Wesley Publishing Company. Reading Massachusetts, 1977.

<sup>2</sup> Pfeffer, Jeffrey ORGANIZATIONAL DESIGN. AHM Publishing Corporation. Arlington Heights, Illinois, 1978.

En este trabajo, nos proponemos exponer y dar explicaciones acerca del enfoque técnico de Galbraith, cuya base se asienta en conceptos, vistos como opciones que tienen los técnicos a la mano para aplicarlos en el momento de decidir reorganizar u organizar cualquier tipo de organización; y el enfoque que aquí hemos decidido llamarle político, el cual va más allá de los análisis técnicos, pero que, junto a éstos últimos, incluye los aspectos humanos, quienes tratarán de copar los mayores niveles de poder que puedan, a fin de tomar decisiones acertadas.



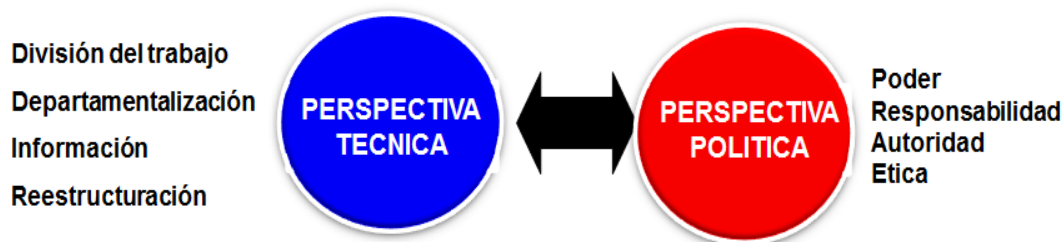
**Figura 1. Lo que hay detrás de los organigramas**

### **Las teorías de Jay Galbraith y Jeffrey Pfeffer**

Los dos profesionales, sin contradecirse ni mucho menos competir, expresaron en el pasado sus teorías con respecto a diseñar las organizaciones. En este artículo lo que pretendemos es complementar lo que ambos exponen sus teorías, a las cuales hemos decidido dividir las en dos partes: una Perspectiva Técnica, que se la atribuimos a Galbraith, y una perspectiva Política, que se la atribuimos a Pfeffer, las cuales se describen en la figura 2.

La Perspectiva Técnica de Galbraith conlleva elementos atinentes a su denominación, como son: la División del Trabajo, la Departamentalización, la Información, y la Reestructuración, entre otros. Por el lado de Pfeffer, los elementos que constituyen la naturaleza política de la organización, se representa básicamente por el poder y los diferentes mecanismos utilizados internamente para lograrlo, como serían el nivel de Responsabilidad, el ejercicio adecuado de la Autoridad, y el ejercicio de la Ética, entre muchos otros internos, que se van adicionando y que complementan este enfoque, al cual nos referiremos más adelante.

En el lenguaje común, y para los que defienden la perspectiva eminentemente técnica, los conceptos políticos no representan importancia, destinando los conceptos técnicos como merecedores de irse al cielo, mientras que los políticos, tienen una connotación satánica, los cuales hay que evitar enviándolos a donde pertenecen: el infierno. Esto último representa un craso error, dado que todas las organizaciones son organismos que representan reacciones, y decisiones voluntarias o no, comportamientos calculados, con intereses, bloqueos o facilitaciones, en los procesos de toma de decisiones que muchas veces tocarán a terceros, beneficiando o perjudicando a algunos sectores o individuos de forma directa, o indirecta. Todo eso es una realidad, de la cual ningún sector puede dejar de reconocer y admitir su existencia. A todo eso, le hemos llamado el contexto político, el cual es mucho más impactante que la perspectiva técnica.



**Figura 2. Perspectivas del Diseño Organizacional**

### **1. PERSPECTIVA TÉCNICA**

Comenzando con Galbraith, este sostiene que en la tarea de diseñar las organizaciones, tiene especial importancia el estudio de la teoría clásica de la administración a finales del siglo 19 y principios del siglo 20, que surgen de la necesidad de hacer más efectivos a los trabajadores, estableciendo estudios que buscaban analizar los tiempos y movimientos. En ese esfuerzo, los autores clásicos proponen la subdivisión de las tareas, para ser asignados a cada trabajador, bajo el criterio de que al subdividirse, los procedimientos de producción se multiplicaban. Siempre en ese esfuerzo por ordenar el trabajo, la administración se ve altamente influenciada por la jerarquía y los niveles de autoridad que se consolidan como un principio, el cual expresaba que, en el ejercicio de la administración debía haber unidad de mando y unidad de dirección. Para Galbraith, la complejidad en este caso aumentaba al recargar cada nivel, el número de departamentos y personas a conducir y controlar, surgiendo así el ámbito de control. De esa forma, concluía que debía haber un número limitado de empleados a conducir, si se quería alcanzar productividad.

Para Galbraith, en su análisis organizacional, la importancia a la especialidad y a la experiencia venían a ser cruciales para las organizaciones, por lo cual se venían involucrando menos roles a los cuales se les llamó “Staff”, que son especialistas que proveen consejos y asesoría a los jefes de línea, responsables de las decisiones finales.

Aun cuando la estrategia anterior tuvo éxito, ésta se complicaba cuando se presentaban variaciones en las tareas a realizar. Esta situación obligó a pensar que se debía compartir y repartir, no solo las tareas, sino también la autoridad. De aquí surge la Descentralización, con la cual se transfería, a niveles inferiores, la capacidad para la toma de decisiones. En esta opción se da el principio de Administración por Excepción, el cual se describe como la acción de delegar poder a los niveles inferiores, para que tomen decisiones en los momentos que se les presentan en el diario accionar, y que todo aquello que resulte de compleja solución, se refiera a los niveles superiores. O sea, el nivel superior asigna decidir en todo lo asignado, excepto en algunas acciones que se deben remitir al nivel superior, debido a que ese nivel inferior, no posee el grado de discrecionalidad para poder decidir.

Otro concepto determinante en el proceso de organizar, es el de Departamentalización, que no es ni más ni menos que la organización de roles para formar grupos, unidades, departamentos o divisiones, explicado con mucha maestría por el fundador del término Luther Gulick, quien sugirió que cada rol podría ser caracterizado por cuatro atributos: propósito, proceso, personas y el lugar.

El movimiento de las Relaciones Humanas, originado en los estudios de Hawthorne, también influyó mucho en la concepción de las organizaciones, el cual se caracterizaba por una organización informal o humana, más que una organización mecanicista como se venía acostumbrando. Son precisamente los estudios de Hawthorne los que dan un cambio radical de ciento ochenta grados, en donde el recurso

humano toma relevante importancia, frente a otros aspectos, como la confianza que se tenía a la rígida jerarquía y a los métodos no sistémicos de la Teoría Clásica de la organización.

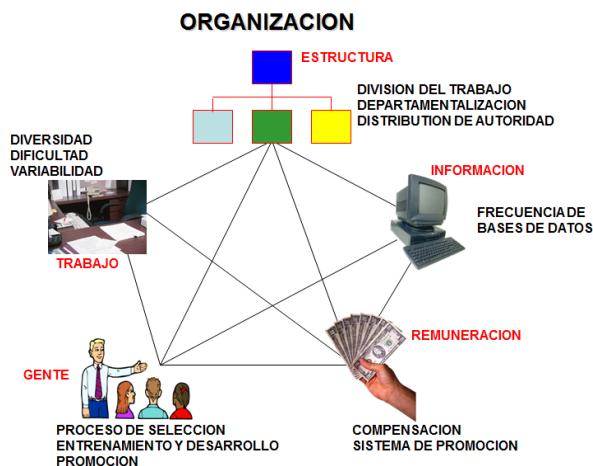
Chester Barnard, Herbert Simon, March y Cyert sugieren que, mucho de lo que sucede en las organizaciones recae en la información para la Toma de Decisiones, y que estos procesos son un reflejo de las limitadas habilidades de las personas para procesar información. De acuerdo a Galbraith, esta reflexión constituye un punto de vista crucial, la cual él trata de hacer suyo en el ejercicio de diseñar o rediseñar a las organizaciones. De aquí el boom que causó el uso de las computadoras en los años 50 y 60, lo cual generó una nueva forma de tomar de decisiones.

Finalmente, resumiendo los puntos de Galbraith, éste concluye que, con base en la Teoría de la Contingencia, se dan situaciones especiales en el proceso de Diseño Organizacional, las cuales son:

1. Que no existe una mejor forma de organizar, y
2. No todas las formas de organizar son igualmente efectivas.

Lo anterior, nos lleva a la conclusión de que, en el acto de diseñar una organización, dependerán muchos factores tales como: a) el tipo de organización, b) el producto de la organización, c) la estrategia del momento a seguir, d) el mercado que cubre y desea cubrir.

Dentro de los puntos de vista nodales de Galbraith están los niveles de incertidumbre que se dan en las organizaciones. Esto último, debido a la variabilidad de tareas a realizar. Según él, para abordar estos aspectos es importante llevar a cabo esfuerzos integrados que reduzcan la incertidumbre y que con ello se logren soluciones. De aquí él propone un modelo integrado que se expone a continuación:

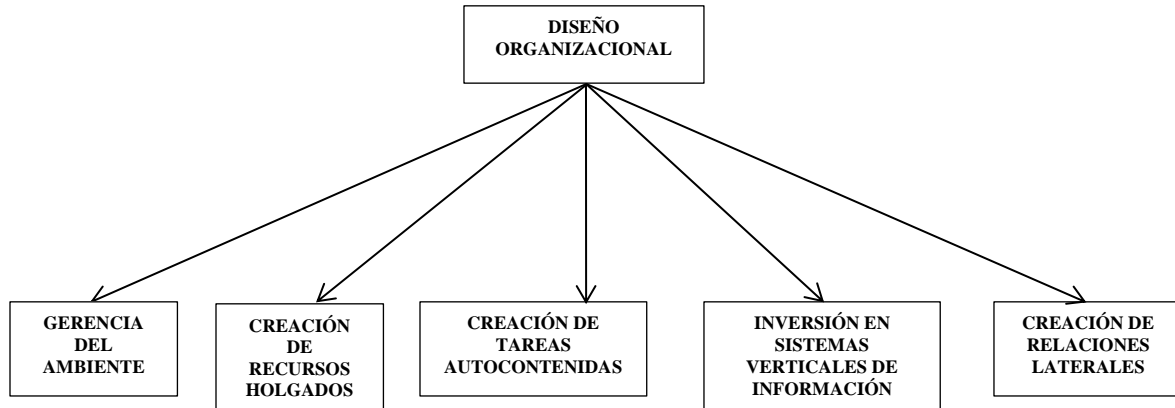


**Figura 3. Modelo Integrado de Galbraith**

En su opinión, cualquier modelo organizacional debe contemplar la inclusión de los aspectos, descritos en la figura 3, llevando a especialistas a diseñar opciones en dos vías. Opciones que tiendan a la reducción de la incertidumbre, mediante la reducción de la necesidad de información, y opciones que tiendan a aumentar la capacidad para procesar información. Para esto, propone los siguientes modos alternativos de diseño organizacional, expuestos en la figura 4.

## Modos Alternativos

En el esquema de opciones expuesto abajo, Galbraith lo divide en dos aspectos: El primero que contempla la Gerencia del Ambiente, la Creación de Recursos Holgados, y la creación de Tareas Autocontenidas. Para él, estas tres opciones son necesarias para reducir la información, y por ende la reducción de la incertidumbre. En el segundo, Galbraith propone la creación de Sistemas Verticales de Información y la Creación de Relaciones Laterales, que son destinadas a aumentar la capacidad de organización para manejar, no solo la información necesaria, sino con ésta, reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.



**Figura 4. Opciones de Diseño Organizacional de Galbraith**

### 1. Gerencia del Ambiente.

Esta opción está disponible para aquellos gerentes que no desean modificar la estructura y los procesos de la organización, y en su lugar, buscan modificar el ambiente, antes que éste modifique a la organización. De acuerdo a Galbraith, hay varios mecanismos como se puede lograr modificar el ambiente, especialmente lo relacionado a las demandas. La primera es respuestas competitivas, a través del mejoramiento de la eficiencia, a fin de garantizar el acceso a recursos escasos. Segundo, es la respuesta a las relaciones públicas, influenciando el ambiente, mediante el manejo de los medios de comunicación. Y la tercera se refiere al voluntarismo, por ejemplo, la decisión de manejar el interés público que proviene de defectos del mercado.

Si las opciones anteriores no funcionan, la organización podría ensayar esquemas cooperativos que llevan implícito la cooperación, la contratación de personas y las acciones de coalición. Si estas no llegan a funcionar, la organización podría llevar a cabo acciones drásticas de cambios en su entorno, modificando sus dominios; en otras palabras, modificar su razón de ser.

### 2. Recursos Holgados

Esta opción se refiere a la contemplación de recursos adicionales que constituyen costos para la organización o para el consumidor. Sin embargo, entre más se extienden las programaciones disponibles, menor será la probabilidad del logro de objetivos. Entre menos sean las excepciones, menor será la carga de trabajo para los niveles en la jerarquía de la organización. De tal manera que la creación de Recursos Holgados, a través de la reducción de los niveles de ejecución, se reducen con ello el monto de la información que debe ser procesada durante la ejecución del trabajo y proviene la sobrecarga en los canales jerárquicos.

### 3. Creación de Tareas Auto-contenidas

Esta opción está diseñada para reducir el monto de la información a procesar, cambiando del enfoque funcional, a uno en que cada grupo tenga los recursos necesarios para hacer las tareas que se demandan. En pocas palabras, es dividir las tareas, para concentrarlas en un solo lugar. (Figura 5).

En esta opción, cada grupo formado tendrá sus propios recursos, sus propios ingresos, sus propios operarios y sus propios equipos, necesarios para llevar a cabo sus evaluaciones e investigaciones.

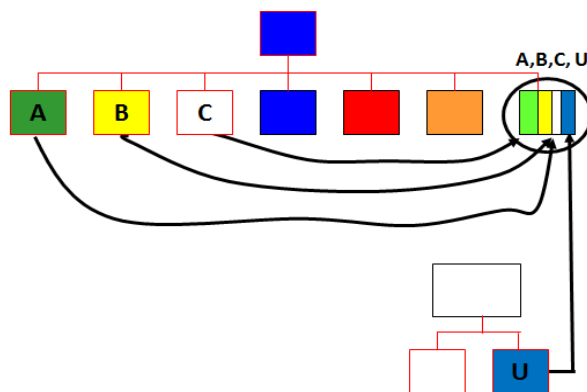


Fig. 5 Tareas Auto-contenidas

En esta opción lo que se avizora es la reducción de la división del trabajo, para concentrar dichas actividades en un solo departamento que tendrá la facultad de tomar decisiones. En organizaciones de servicio al público, las opciones de tareas auto-contenidas funcionan como una ventana única de atención, en donde los beneficiarios o usuarios acuden para recibir el beneficio de un servicio concentrado. Las tareas auto-contenidas funcionan tanto en el servicio gubernamental como en el lucrativo de producción de bienes y servicios.

La gran ventaja que representa esta opción es que los consumidores o beneficiarios, evitan los esfuerzos tradicionales de ir de un departamento a otro en el trámite de sus gestiones en un servicio por ejemplo, para acudir a un solo departamento que tendrá concentrado todas las acciones que se gestionaban en cada uno de los demás departamentos.

### 4. Inversión en Sistemas Verticales de Información.

La organización, de acuerdo con Galbraith, puede invertir en mecanismos que le permitan procesar información, durante la ejecución de las tareas, sin sobrecargar la comunicación entre los diferentes niveles. (Figura 6)

La primera dimensión que puede ser cambiada, es la distancia de ocurrencia entre las decisiones. Aun cuando este tiempo es variable, nos puede llevar a duplicación de esfuerzos y alterar la frecuencia de las decisiones. Por ejemplo, una tarea ha sido planificada una vez al mes. El estatus de las órdenes recae en la situación de las decisiones. Para ello hay que generar una nueva programación y debe comunicarse a los que la efectuarán.

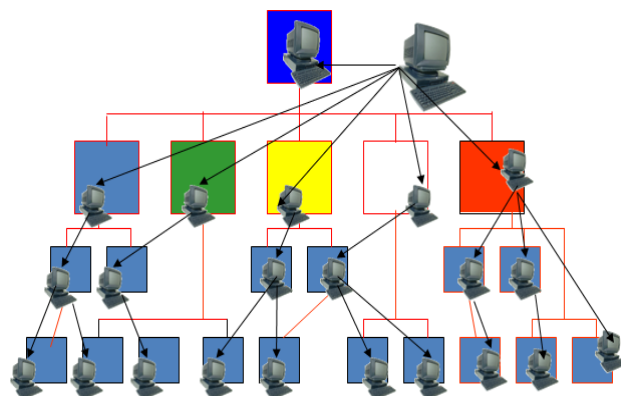


Fig. 6 Sistema Vertical de Información

La Coordinación de estos cambios afecta el número de excepciones que usualmente son referidas a los niveles superiores, sobrecargándolos. El propósito es reducir el número de excepciones que no sobrecarguen a los superiores. Si se provee información, frecuentemente se sobrecarga al que va a

tomar la decisión. En este caso se requiere incrementar la capacidad del que va a tomar la decisión, empleando computadoras programadas, como elementos de apoyo. El costo de esta estrategia es el costo de los recursos humanos que se necesitará para procesar información valiosa.

### **Relaciones Laterales**

De acuerdo a Galbraith, el propósito de esta opción, al igual que las vistas hasta este momento, es reducir las decisiones hacia niveles superiores. Lo que se busca es, incrementar la capacidad de toma de decisiones adecuadas en los diferentes niveles jerárquicos.

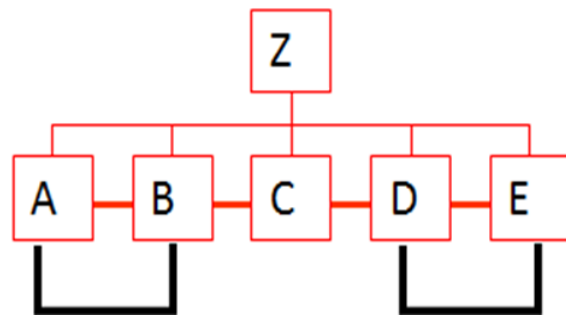
Esta opción logra que la discrecionalidad en los niveles inferiores se incremente. Las Relaciones Laterales deben contrastarse con la creación de Grupos Autocontenidos, que ya se vio anteriormente, lo cual hace que en los niveles inferiores se puedan compartir recursos entre los grupos de trabajo formados. Esta opción se basa en el argumento que dice: “si uno debe ir a través de diferentes niveles en la organización, nunca logrará que se logren las cosas”.

Son varias las formas de Relaciones Laterales a los que los especialistas o interesados pueden acudir. Estas son:

- a. Contactos Directos, entre gerentes que compartan los mismos problemas
- b. Roles Enlace, que son para establecer conexiones entre dos departamentos que tienen o deberían tener constantes contactos.
- c. Fuerzas de Tarea, que son para resolver problemas que afectan a dos departamentos.
- d. Equipos de Trabajo de forma permanente.

- **Contactos Directos**

El más simple, por lo menos en cuanto a costo se refiere, en la opción de relaciones laterales es el de Contactos Directos. En la figura de al lado se muestran cuatro áreas en relación para la solución de un problema, las cuales optan por tratar directamente los problemas, en lugar de referir éstos a los superiores. Este acto reduce el número de pasos, a la par de evitarle a los superiores, la sobrecarga de trabajo, evitando a su vez, dolores de cabeza que usualmente se generan cuando los superiores no tienen la información a la mano, como tampoco el conocimiento para lidiar con lo que se está presentando en los niveles inferiores de la jerarquía.

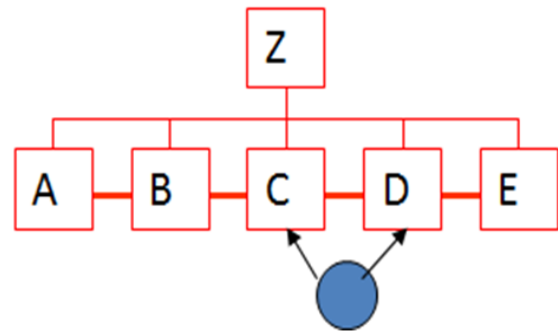


**Fig. 7 Contactos Directos**

Estos contactos informales deben, de seguro, mejorar la calidad del proceso de toma de decisiones, puesto que ambos gerentes tienen información relevante para alcanzar una decisión adecuada. Por otro lado, estos actos deben llevar a la organización a definir sistemas de recompensa en torno a comportamientos cooperativos, especialmente a gerentes o jefes que muestran altas competencias, desde el punto de vista interpersonal.

- **Roles Enlace**

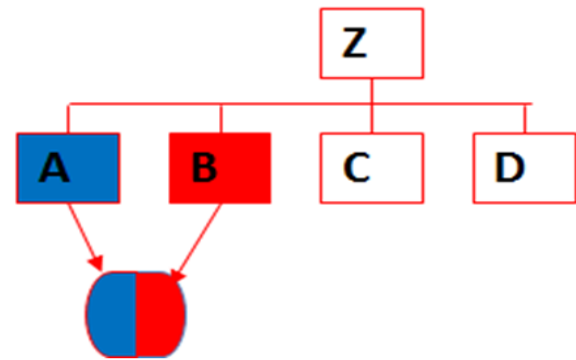
Esta opción se presenta cuando dos departamentos llevan a cabo bastantes transacciones internas, lo cual obliga a ponerse de acuerdo para nombrar a un enlace que, con toda autoridad, gestione las tareas a llevar a cabo. Los roles enlace se da muchas veces en plantas procesadoras, en donde un departamento de ingeniería se ubica en la planta para organizar el proceso de producción, por ejemplo. En general, los roles enlace establecen conexiones entre dos departamentos funcionales, como se muestra en la figura 8.



**Fig. 8 Roles Enlace**

- **Fuerzas de Tarea**

Se organizan por la integración de representantes de varios departamentos, que intervienen en la solución de problemas. Muchos de ellos trabajan a tiempo completo, pero también los hay a tiempo parcial. Se caracteriza esta opción por ser temporal. Es decir que, cuando la fuerza de tarea termina el proyecto a cargo, todos sus miembros regresan a sus respectivos departamentos.



**Fig. 9 Fuerzas de Tarea**

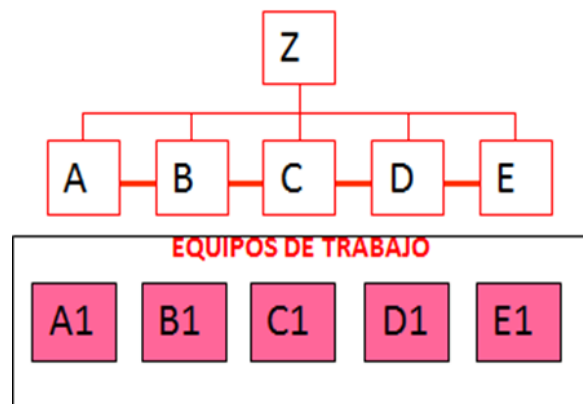
Con esta opción se agilizan procedimientos, se reducen las sobrecargas a los niveles superiores. La información para la solución de problemas se encuentra disponible para solucionar los problemas tratados, y así tomar decisiones con más confianza, mejor que en las condiciones tradicionales.

Ejemplos de fuerzas de tarea se pueden identificar a nivel mundial por ejemplo, cuando el ejército de los Estados Unidos invadió Afganistán e Irak. En Guatemala se han dado ejemplos en el sector gubernamental cuando dos ministerios, por ejemplo el de Agricultura y el de Salud, deciden llevar a cabo acciones conjuntas para el enfrentamiento de situaciones apremiantes, como podrían ser la Desnutrición y situaciones de Marea Roja, que se han dado algunas veces en la historia del país.

- **Equipos de Trabajo**

Entre más predecible se hacen las tareas, más problemas surgen en el acto de la ejecución. Esta complejidad lleva a las organizaciones a formar equipos en diferentes niveles. Se pueden formar alrededor de varios sujetos de atención, como podrían ser: clientes, beneficiarios, regiones geográficas, funciones, productos o proyectos.

Los equipos pueden contener procesos decisorios y tener claro a qué nivel debe operar, dependiendo de las decisiones que se vayan a tomar. Estos definen



**Fig. 10 Equipos de Trabajo**

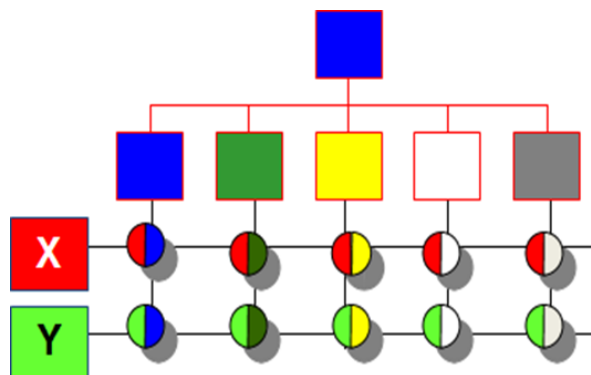


sus recursos de trabajo, la frecuencia de sus reuniones, y delimitan el alcance de sus decisiones.

Los equipos tienen estrecha relación con el grado de incertidumbre que enfrentan los departamentos desde donde provienen los integrantes. Esto hace que los equipos puedan integrarse por personal de diferentes niveles administrativos.

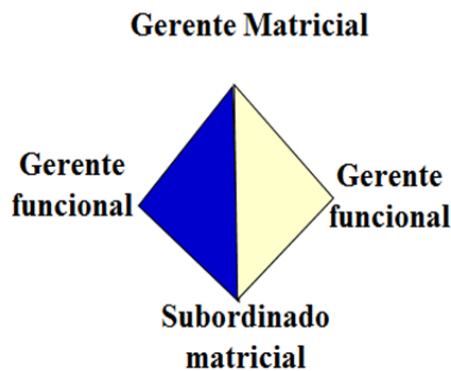
### La Organización Matricial

Como parte de la perspectiva técnica de Galbraith, y como una opción de Relaciones Laterales, se tiene la Organización Matricial, la cual tuvo su origen entre los 70 y los 80 en la industria espacial de los Estados Unidos. Surge como respuesta a la necesidad de agilizar más la organización vertical, tradicional en la mayoría de las organizaciones. Su nombre se debe a la conjunción de dos áreas de competencia de orden funcional, que se juntan en un punto para formar un proyecto a cumplir. De aquí que la mayoría de los especialistas en organizaciones definan a la estructura matricial como una respuesta que junta un área funcional y otra de proyectos. Esta situación refleja una característica especial de la organización matricial y es que los subordinados tienen dos jefes, en lugar de uno tradicional. Lo anterior aparece como un real atropello al principio de unidad de mando y unidad de dirección, expuesto por Fayol en el pasado, aunque el propósito de los especialistas es lograr resultados que mediante la utilización de la organización vertical y funcional no se podrían lograr.



**Fig. 11 Organización Matricial**

En el pasado, la implementación del enfoque matricial tuvo bastante resistencia, más debido a patrones de tipo cultural que organizacionales. Actualmente, existen muchos ejemplos de este enfoque, sin embargo es importante reconocer que, siempre se hace necesario hacer un trabajo de explicación de los roles que jugarán los integrantes, y además tener mucho conocimiento sobre relaciones interpersonales para resolver los conflictos que inevitablemente siempre surgen entre los integrantes de la organización. La forma como se aborde dará un alto sentido de motivación a los integrantes, y con ello se facilita el logro de resultados.



**Fig. 12 Organización Diamante**

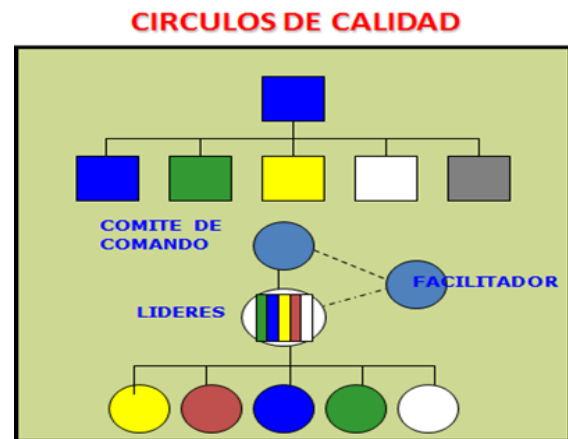
La organización matricial tiene un principio de origen, y es que todos siempre hemos sido dirigidos en nuestras vidas por dos jefes: Padre y Madre. Se dice que la organización matricial, en el desarrollo de sus funciones se basa más en el principio de la necesidad que de la formalidad. A la organización le surgen ciertas necesidades que necesita abordar como un proyecto específico que le ayudará a lograr resultados, los cuales no se podrían lograr, si dependiera de la formalidad funcional.

Existen muchos ejemplos que aquí se podrían mencionar como ejemplos de organizaciones matriciales, sin embargo, siguiendo el enfoque contingencial, se dirá que cada organización la aplicará, no solo de acuerdo a sus necesidades sino también de lo que trate de resolver, y también del

momento estratégico que viva la organización bajo estudio. Un ejemplo característico se podría tener en una cadena de supermercados, conducida por un Gerente General, al cual le reportan un Gerente de Marketing y un Gerente de Administración y Finanzas. Tanto el Gerente de Marketing como el Gerente de Administración y Finanzas tienen necesidades que satisfacer para la organización, las cuales comienzan con el adecuado desempeño de cada uno de los supermercados que coordinan. Los Jefes de supermercados también necesitarán del apoyo de ambos gerentes para hacer más efectivos los supermercados a su cargo. En ese contexto, los Gerentes de Marketing dictan a los jefes de supermercados todas las acciones y orientaciones técnicas para que sean ejecutadas en los supermercados. Lo mismo hará el Gerente de Finanzas, relacionado con la administración de personal, y el manejo de efectivo que ingresa a cada supermercado. Como puede apreciarse, en este caso se tienen dos gerentes funcionales que responden a un Gerente Matricial que es el Gerente General de la firma, y dictan sus políticas a varios subordinados, que son los jefes de supermercados, llamados en este contexto como subordinados matriciales (ver figura 12). A este enfoque se le denomina la Organización Diamante, por el contenido especializado y diferenciado que ejecutan dos gerentes funcionales, frente a varios subordinados que acatarán y reportarán resultados a dichos gerentes, en lo relativo a su competencia.

### **Los Círculos de Calidad**

Los Círculos de Calidad constituyen una organización paralela a la organización formal de la empresa, cuyo fin es llevar a cabo proyectos, específicamente relativos al mejoramiento de la calidad de los procesos de producción. Tienen su origen a finales de los 70 y principios de los 80, en las industrias japonesas, las cuales introdujeron todos sus rasgos culturales en la aplicación de dichas técnicas. Se definen como grupos de personas que provienen de las mismas áreas de trabajo que se reúnen con el solo propósito de analizar los problemas de calidad, darles seguimiento y control, con el fin de mejorar constantemente la calidad de lo que se produce. Los CC no están considerados por los especialistas en organización como una opción, tal como las expuestas hasta aquí, sin embargo, hemos decidido incluirlas, puesto que su formación constituye un instrumento de apoyo a las gerencias que quieren alcanzar resultados exitosos, y en donde algunos principios de otras opciones se representan, tales como la Organización Matricial, las Tareas Auto-contenidas, entre otras.



**Fig. 13 Círculos de Calidad**

### **Condiciones para hacer efectivo la opción de Relaciones Laterales**

Para que las opciones descritas hasta aquí puedan ser efectivas, y tener éxito en su utilización, se considera que deben estar apoyadas por las siguientes condiciones:

- a. La percepción por los integrantes de que están haciendo un trabajo importante.
- b. Asignación de personal (jefes o gerentes) de línea que estén investidos de autoridad.
- c. Los participantes deben tener información relevante para la toma de decisiones en los grupos.
- d. Los participantes, además de la información descrita en el punto anterior, deben tener cierto grado de autoridad para representar bien a sus departamentos.

- e. Deben tener por lo tanto, influencia, basada en el conocimiento de las operaciones y de los problemas, así como la información.
- f. La opción de relaciones laterales debe estar integrada al sistema vertical de información.
- g. Los miembros deben estar bien definidos al tiempo que van a trabajar: tiempo completo o tiempo parcial.
- h. Experiencia práctica en la solución de problemas
- i. Conocimientos interpersonales
- j. Liderazgo.

## **2. PERSPECTIVA POLÍTICA**

La otra parte de la moneda, se podría decir en el análisis y diseño organizacional, recae en la parte política, de la cual es difícil hacer una abstracción, pues va apareada a los esquemas técnicos discutidos hasta aquí. Cualquiera que piense que, en el campo del diseño o rediseño de las organizaciones le va a ser suficiente definir un buen diseño, que incluya todos los procesos y autoridades con claridad, de quien reporta a quien, y quienes serán los jefes y sus subordinados, estaría cometiendo una peligrosa inocencia y además una elemental interpretación de cómo es la realidad dentro de las organizaciones

Todas éstas llevan siempre en el seno de su funcionamiento interno, intereses personales, aspiraciones, influencias, competencia y rivalidad entre los que mandan, o dan las órdenes; en fin, toda una serie de aspectos, que no son precisamente técnicos.

Puesto que las organizaciones son, y están integradas por personas, tendrán una dinámica que las calificará como entornos de poder, cualquiera que sea la naturaleza de éstas. Indudablemente, habrá algunas más que otras que estarán afectas a esta natural reacción humana.

Para entrar en materia, buscando entender cómo se presentan los aspectos políticos en las organizaciones, se debe partir con lo que Jeffrey Pfeffer propuso en su libro, que se refiere al planteamiento de la siguiente pregunta: “Who Governs?” (¿Quién gobierna?), refiriéndose, naturalmente a quién gobierna realmente en una organización.

Usualmente, cuando pensamos en el poder, lo asociamos en un entorno organizacional, con todas las posiciones de jerarquía; o dicho de otra forma: los que tienen la máxima autoridad. Esto nos lleva a pensar que “poder” y “autoridad” son la misma cosa; o bien, que las posiciones de autoridad en una organización, significan altos niveles de poder, o a la inversa, que el poder significa altas posiciones de autoridad. En realidad, cometeríamos un grave error si mantuviéramos cualquiera de estas dos posiciones, porque en realidad, no son lo mismo.

El concepto de autoridad es de orden formal. Las posiciones de alto nivel jerárquico, como decir un Gerente General en el sector lucrativo, o un Ministro de Gobierno en el sector Gubernamental, pueden estar investidos de autoridad, la que se explica en leyes y reglamentos, sin embargo, eso no necesariamente significa que tengan poder. Visto de esta manera, entonces, es importante entender que el poder no lo da un nivel jerárquico, dado que este es de orden personal. Lo que sí es cierto es, que las personas, ocupando posiciones de cualquier nivel, pueden alcanzar poder, incluso más que otros en posiciones de alta autoridad formal. De aquí se puede argumentar que, las personas, dependiendo en donde estén ubicados y de lo que vayan a manejar, pueden obtener poder, aunque las posiciones formales no se lo hayan atribuido.

A continuación se exponen algunas de las situaciones que bien aprovechadas, pueden representar altos niveles de poder para quienes ocupan posiciones administrativas de cualquier nivel jerárquico.

1. La Autoridad Formal
2. Control sobre recursos críticos para la empresa
3. Cercanía a altas autoridades
4. Ejecución de actividades críticas para la organización
5. Acceso y uso de información crítica.
6. Capacidad de reducir incertidumbre.

### **1. Autoridad Formal**

Cuando la autoridad formal se sabe ejercer, cualquiera que sea el nivel de gestión en donde se ubique, se logran altos niveles de poder. La condición *sine qua non* para lograr poder, radica en el ejercicio de las facultades que por ley se le atribuyen a los puestos en la escala jerárquica de la organización. Dicho de otra manera, un Ministro de Gobierno investido de alta autoridad, si no sabe cómo ejercerla, lo más seguro es que, no solamente no logre poder, sino que estará permitiendo que sean otras personas, incluso de menor jerarquía que la de él, las que finalmente tomen las decisiones, y den las órdenes en el Ministerio, mostrando un poder que probablemente no les compete.

### **2. Control sobre recursos críticos de la empresa**

Todas las organizaciones, sean gubernamentales, lucrativas o no gubernamentales, tienen la necesidad de utilizar recursos que son vitales para el logro de resultados satisfactorios. La condición de criticidad en estos recursos, puede identificarse en cualquier parte del proceso de trabajo. Por ejemplo, la compra de materia prima, fundamental para la determinación de factores de diferenciación que aumentan la ventaja competitiva de la organización frente a sus clientes y beneficiarios, constituye una fuente de poder. La utilización de equipos, que son críticos para la gestión de procesos vitales en el proceso productivo, son fuentes de poder. Aquellos que tienen, desde sus posiciones y niveles jerárquicos, la posibilidad de, no solo manejar sino proveer estos recursos, adquieren bastante poder en la organización.

### **3. Cercanía a altas autoridades**

Al decir altas autoridades, en cualquier contexto organizacional, lucrativo o gubernamental, se asocia de manera inmediata con un alto nivel de poder. Existen posiciones, ubicadas en diferentes niveles de la jerarquía, catalogados, muchas veces como insignificantes, pero quienes los ostentan utilizan las circunstancias, que no son precisamente formales, para captar poder. Todo radica en la forma como las personas, en tales posiciones se manejan en su relación con aquellos actores que, formalmente están en posiciones altas de autoridad.

Un ejemplo típico podría ser la secretaria del Gerente o del Ministro, la cual representa una parada obligatoria que todo aquél que desee hablar con estos personajes, debe hacer. El hecho de acudir a la secretaria para lograr una cita con el Gerente o el Ministro, le proporciona a ésta, la discrecionalidad de filtrar lo que a ella le parezca conveniente o no conveniente para su jefe.

Por otro lado, piénsese por un momento, cuánta información puede una secretaria manejar acerca de lo que sucede y se tramita en un departamento en donde ella trabaja, o en las

decisiones que un sujeto de autoridad debe tomar, y que todo está registrado, precisamente en los archivos que celosamente se guardan en el escritorio de la secretaria.

#### **4. Ejecución de actividades importantes para la organización**

En todas las organizaciones siempre se tendrán actividades críticas y actividades complementarias, en la consecución de metas y objetivos. Las primeras constituyen fuentes de poder para quienes están a cargo de realizarlas; también es importante mencionar que dichas actividades, en cuanto a la captación de poder se refiere, van a depender de la naturaleza de la organización. De esa cuenta, algunas actividades que en una organización pueden calificarse como críticas, en otras no lo serán. La criticidad a la que aquí hacemos referencia, tiene relación directa con los resultados que se obtienen en la aplicación de estas actividades. A manera de ejemplo, en una organización de venta de automóviles, la actividad de ventas constituye una actividad crítica, debido a que de su ejecución se generarán ingresos económicos, los cuales servirán para el funcionamiento idóneo de la organización, tales como el pago de sueldos y la ejecución de otras actividades necesarias, complementarias para alcanzar la efectividad de la empresa. La criticidad también se visualiza si por ejemplo, las ventas se redujeran sustancialmente de un período a otro. Puesto que esto significaría que las utilidades se verían reducidas, debido a los gastos que se mantienen constantes, se necesitaría que las ventas se mantuvieran también constantes o se incrementaran.

Otro ejemplo de recursos críticos, son aquellos departamentos que manejan la captación y distribución de fondos, que sirven para el funcionamiento de otros departamentos o bien otras organizaciones, como podría ser un departamento de una universidad, encargado de recaudar el valor de las matrículas de los estudiantes; o bien, en el plano macro, un Ministerio de Finanzas que se encarga de manejar el presupuesto de los otros ministerios en un Gobierno.

En muchas ocasiones se puede dar, dentro las organizaciones, que los ejecutores de esas actividades críticas pueden ser sujetos de envidia, provocando malas relaciones entre departamentos.

#### **5. Acceso y uso de información crítica**

Existe la creencia de que la “información es poder”, afirmación que se viene manejando desde hace mucho tiempo. Para los que sostienen y promulgan dicha creencia, les parecería ilógico y contradictorio que alguien les refutara diciendo que eso no es cierto, que la información no es sinónimo de poder.

El autor de este artículo ha conocido muchos ejecutivos que poseen bastante información crítica, guardada en cajones, gavetas de escritorios, computadoras, o hasta en sus mismos cerebros, constituyendo un potencial, no solo para tomar decisiones importantes, sino para provocar cambios que, según el caso, podrían beneficiar a muchas personas, o bien causarles daño.

La palabra clave en este caso se llama “acceso”. Esta condición significa la vía más importante para que una persona pueda agenciarse poder. Sin embargo, los dos elementos cruciales, después de la posibilidad (acceso) de tener información crítica son: primero la decisión personal de usar la información, y la segunda, la capacidad de conocimiento y habilidad para poder usarla, de tal forma que constituya una dependencia a favor del que decide usarla.

Otra condición importante para que la información constituya una fuente de poder, radica en la relación de ésta con el objeto que se quiere aplicar. La criticidad de la información recae, precisamente, en este último punto. Mucha gente posee información, sin embargo esta es irrelevante para ciertos propósitos.

## **6. Capacidad para reducir incertidumbre**

La incertidumbre se define como la diferencia que hay, entre la información que se posee, y la que hace falta para poder tomar una decisión acertada. El punto en este caso es saber ¿quién posee esa información?

La habilidad para reducir incertidumbre dependerá de la posición que se tenga en la escala jerárquica de la organización. En este caso, como en el anterior, el acceso a la información será crucial para solucionar problemas y generar dependencia.

Complementando esta opción, también será importante otros elementos que ya se han contemplado en este artículo, como son la posesión de recursos importantes, el control sobre éstos recursos, la cercanía a altas autoridades de la organización, y en muchos casos la cercanía no solo a las fuentes de poder, las que en algunas ocasiones, están fuera del contexto de la organización, en donde puede ser que se maneja información crítica, además de los factores de decisión.

## **3. CONCLUSIONES**

- La estructura no es más que las relaciones entre todas las posiciones y roles en una organización.
- Se requiere de mucha interdependencia entre las diferentes posiciones para que se pueda generar decisiones consultadas, integradas y por tanto, efectivas.
- La organización estructural, supuestamente está diseñada para coordinar las interdependencias entre todas las actividades de la organización, con el fin de reducir los costos de la coordinación y la comunicación que se podría originar, si éstas no estuvieran interconectadas adecuadamente.
- El diseño organizacional es el proceso de agrupar actividades reales o posiciones en la organización para coordinar eficientemente la interdependencia que existe entre todas las reparticiones administrativas, y niveles jerárquicos, sin distinciones.
- En este agrupamiento, también se distribuye el control sobre recursos, así como autoridades legítimas y control sobre la toma de decisiones.
- En el proceso de diseñar las organizaciones se dan situaciones inevitables que se contienen en el enfoque técnico, el cual contribuye en la asignación de roles, relaciones entre departamentos, jerarquías que muestran la interdependencia que apuntan al logro integral de resultados, que hacen la eficiencia y la eficacia de la organización. El enfoque político que realza, no solo las competencias de sus integrantes, sino el nivel y capacidad para lidiar con información compleja, capacidad para reducir incertidumbre y como consecuencia, generar niveles de poder.

## **4. RECOMENDACIONES**

- Quien diseñe una organización debe preocuparse, no solo por la repartición y asignación de funciones, sino tener el cuidado de que todos los niveles jerárquicos, obtengan equitativas y adecuadas fuentes de poder, evitando así, desigualdades en la organización.

- Cuidar de hacer una adecuada correlación entre niveles de autoridad, con facultades personales e interpersonales que realcen el trabajo armonioso entre todos sus integrantes, pensando que solo de esa manera se logra la equidad en la organización.
- Tener siempre como marco de referencia, que las organizaciones son entes económicos y sociales, orientados a generar beneficios para la sociedad, por lo cual, cuidar del punto anterior es sumamente crucial.
- Con base en lo anterior, pensamos que en el diseño de organizaciones, los especialistas en el ramo deben contemplar los puntos de vista técnicos y políticos, buscando fusionarlos que fortalezcan el actuar de las organizaciones en su papel social de producción de bienes y servicios para la sociedad.

### **Bibliografía Seleccionada.**

- Alberti, PP y otros (1999): Administración, Buenos Aires, Docencia.
- Argyris, C. (1961): Understanding Organizational Behavior, Homewood, Darsey Press.
- Chapman, W. L (1965): Procedimientos de Auditoría, Buenos Aires, Abeledo Perrot.
- Cyert, R.M y March, J.G (1965): Teoría de las decisiones económicas en la empresa, México, Herrero Hnos.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985): Las empresas como sistemas culturales, Buenos Aires, Sudamericana.
- Drucker, P.F. (2000): La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas, Buenos Aires. El Ateneo.
- \_\_\_\_\_ (1986): “La información que importa”, en revista Gestión, No. 1. McGraw-Hill.
- Etzioni, A. (1965): Organizaciones modernas, México, UTEHA.
- Gilli, J, J., Arostegui, Á., Sandoval I., Iesulauro, A, Schuklman, D. (2007): Diseño Organizativo: Estructura y Procesos. México, Granica.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994): Reingeniería, Bogotá, Norma.
- Mintzberg, H (1984): La estructuración de las organizaciones, Barcelona, Ariel.
- \_\_\_\_\_ (1990): Diseño de organizaciones eficientes, Buenos Aires, El Ateneo.