

# Apuntes sobre la ESTRUCTURA y el DISEÑO ORGANIZATIVO

**Prof. Eva Gallardo Gallardo**

Departamento de Economía y Organización de Empresas (UB)

El presente documento se ha elaborado con el fin de servir de material de apoyo para las clases del Tema 3 de la asignatura *Administración de la Empresa* del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Barcelona.

Este trabajo no pretende ser un estado de la cuestión exhaustivo. Además, en este documento sólo se trata una parte del tema mencionado anteriormente. La recopilación de ideas aquí presentada pretende ser un buen resumen de los puntos clave sobre los que se asienta la estructura y el diseño organizativo. No es más que esto el objetivo que se persigue.

Espero que os sea de utilidad y os anime al estudio en profundidad de este apasionante tópico empresarial.

Prof. Eva Gallardo-Gallardo

[eva.gallardo@ub.edu](mailto:eva.gallardo@ub.edu)

## **Después de estudiar y reflexionar sobre este documento, debería ser capaz de...**

- Explicar qué se entiende por organización.
- Definir los cinco elementos de una organización según Mintzberg.
- Explicar el concepto de estructura organizativa
- Conocer la diferencia entre estructura formal e informal.
- Enumerar los seis elementos clave que afectan al diseño organizativo.
- Saber explicar los diferentes tipos de departamentalización
- Diferenciar entre autoridad y poder
- Identificar las cinco fuentes de poder de los ejecutivos.
- Razonar por qué el tamaño del span de control condiciona la altura y anchura de la estructura organizativa
- Saber qué significa delegar y cómo realizar una delegación eficaz.

## Contenido

1. ¿Qué se entiende por organización?	5
2. Configuración de la organización	12
3. Definición de estructura organizacional	14
3.1 Estructura formal	15
3.2 Estructura informal	19
4. Elementos clave que afectan al diseño organizativo	20
4.1 Especialización del trabajo	21
4.2 Departamentalización	23
4.3 Cadena de mando	29
4.4 Span de control	34
4.5 Centralización vs descentralización	43
4.6 Formalización	51
Palabras clave	53
Bibliografía	54

## 1. ¿Qué se entiende por organización?

**Organización** puede definirse del siguiente modo:



“Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas.” (Jones, 2008, p. 2)

“De acuerdo con Milgrom y Roberts (1993), una organización es una entidad a través de la cual las personas se interrelacionan – mediante vínculos contractuales, acuerdos informales o meros sobreentendidos- para alcanzar metas individuales y colectivas.” (Galán, 2006, p. 8)

## CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN DE ROBBINS

Para Robbins (1990: 4) una organización es una «entidad social coordinada de forma consciente, con un límite relativamente identificable, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos». Las ideas básicas que se desprenden de la definición previa son (De la Fuente, *et al.*, 1997: 20):

*Sistema o entidad.* La organización está formada por un conjunto de elementos que son interdependientes entre sí y, además, es un sistema abierto (relacionado con el entorno).

*Social.* La organización tiene una dimensión social. Es una construcción social y está formada por personas que interactúan entre sí y se encuentran insertas en una sociedad. Aunque también necesita recursos físicos, financieros, tecnológicos, etc.

*Coordinada de forma consciente.* La organización requiere una dirección y plani-

ficación consciente. No surge de manera espontánea. La dirección de un modo consciente y deliberado integra esfuerzos hacia un fin concreto.

*Con un límite relativamente definido.* Las actividades que las organizaciones llevan a cabo internamente determinan su *límite*. Las organizaciones empresariales como mecanismos alternativos al mercado están provistas de un límite.

*Con carácter permanente.* Las organizaciones se crean con voluntad de permanencia en el tiempo. Aunque, en ocasiones, se crean estructuras de equipos de proyectos para una finalidad concreta.

*Para el logro de una misión.* Las organizaciones tienen una finalidad concreta que vendrá determinada por la estructura de propiedad. En todo caso, se caracterizan por ser fórmulas de acción colectiva a diferencia de formas de acción individuales.

***“Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.***

Los elementos clave de una organización no son un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas. Recientes tendencias en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabajan en el logro de metas comunes. Los administradores estructuran y coordinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización. Sin embargo, aunque el trabajo puede estructurarse en departamentos o en conjuntos de actividades separadas, la mayor parte de las organizaciones actuales luchan por alcanzar una mayor coordinación horizontal de las actividades de trabajo, con frecuencia empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos. Los límites entre departamentos y entre organizaciones se están volviendo más flexibles y difusos, en la medida en que las compañías enfrentan la necesidad de responder con más rapidez a cambios en el ambiente externo. Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y con otros elementos del ambiente externo. Hoy día incluso algunas compañías cooperan con sus competidores y comparten información y tecnología para provecho mutuo.”

(Daft, 2005, p. 10)

No obstante, al mencionar **organización** dentro del ámbito de esta asignatura, lo primero que seguro se nos ha venido a la mente es la fase del proceso administrativo que lleva ese mismo nombre.



*¿Qué hacen los gerentes cuando organizan?*

- Desmenuzan la compleja actividad empresarial en tareas individuales
- Atribuyen esas tareas a unos individuos en concreto
- Definen las relaciones de cooperación, autoridad y subordinación. Es decir, crean una estructura de relaciones que permita a los empleados realizar los planes de la dirección y cumplir las metas
- Crean canales de comunicación
- Establecen procedimientos para alcanzar los objetivos de la empresa



**División del trabajo y coordinación de las actividades**

Por **división del trabajo** entendemos que “el trabajo de la organización está subdividido en tareas pequeñas. Los individuos a lo largo de la organización llevan a cabo diferentes tareas” (Bateman y Snell, 2009, p. 290).

Términos relacionados:

“La **diferenciación** significa que la organización está compuesta de muchas unidades diferentes que trabajan en tareas diferentes, haciendo uso de habilidades y metodologías de trabajo diferentes” (Bateman y Snell, 2009, p. 290).

“La **especialización** se refiere al hecho de que diferentes personas o grupos llevan a cabo partes específicas de un trabajo más grande” (Bateman y Snell, 2009, p. 291).

**Integración y coordinación** son conceptos relacionados. Ambos hacen referencia a los “procedimientos que vinculan las diferentes partes de la organización para cumplir con la misión general. La integración se alcanza por mecanismos estructurales que mejoran la colaboración y coordinación” (Bateman y Snell, 2009, p. 291).

### **Importancia de la integración:**

“A mediados de los noventa, el fabricante sueco de automóviles tenía almacenado un volumen excesivo de coches de color verde. El departamento de ventas y marketing comenzó a ofrecerlos a un precio muy atractivo, perdiendo dinero incluso, simplemente para liquidar el inventario. Los coches verdes empezaron a venderse, pero nadie avisó al departamento de fabricación de que aquello se debía a una oferta de liquidación. El personal de fabricación percibió el aumento de ventas, lo tomaron como una señal de que a los consumidores les empezaba a gustar el verde y aumentaron la producción de coches de ese color, lo que agravó el problema y afectó a la rentabilidad (Sheffi, 2006).”

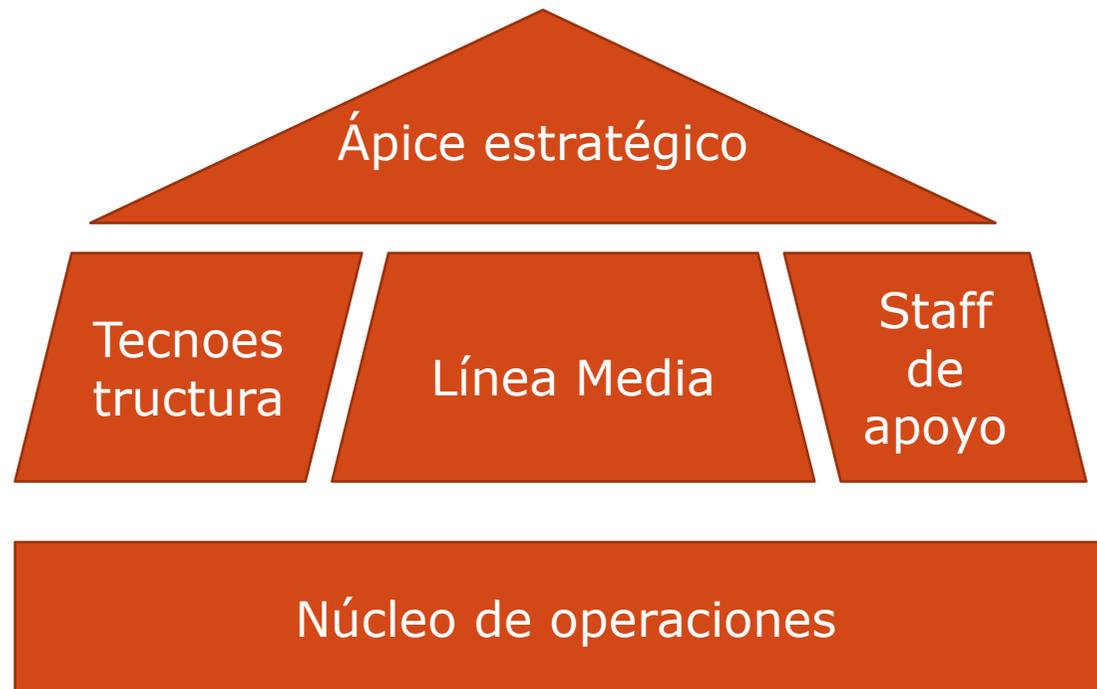
Fuente: Fernández (2010, p. 367)

Así pues, por **organizar** entenderemos el proceso de estructurar las relaciones de trabajo entre los empleados con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos. Proceso que se apoya en dos conceptos fundamentales: la diferenciación (división del trabajo y especialización) y la integración (coordinación). Fuente: Fernández (2010, p. 367)

Según Hellriegel, Jackson y Slocum, **organización** hace referencia al "proceso de creación de una *estructura de relaciones* que permite a los empleados realizar los planes de la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales" (2002, p. 268).

## 2. Configuración de la organización

Henry Mintzberg (1981) sugiere que cada organización está constituida por cinco partes:



Según Mintzberg, las cinco partes mencionadas pueden variar en importancia y tamaño en función de la tecnología y entorno de la organización.

- ❑ **ÁPICE ESTRATÉGICO** (alta dirección): Se encarga dirigir y coordinar las otras partes de la organización. Toma de decisiones estratégicas, define políticas y es responsable de los objetivos globales de la empresa
- ❑ **LÍNEA MEDIA** (mandos intermedios): Es la responsable de implementar las decisiones estratégicas de la alta dirección y vincularlas con las operativas que afectan a los niveles más bajos de la estructura. Sirve de enlace entre la alta dirección y el núcleo de operaciones.
- ❑ **NÚCLEO DE OPERACIONES** (cuerpo operativo): Es el centro de toda organización ya que ejecuta las actividades básicas. Engloba el personal directamente relacionado con la actividad principal de la empresa (aquel que produce los productos o servicios de la empresa).
- ❑ **TECNOESTRUCTURA**: Conjunto de expertos especializados en funciones complejas o específicas que se encargan de diseñar y planificar ciertas tareas o procesos. No son directivos, son analistas, que pueden encontrarse en toda la escala jerárquica.
- ❑ **STAFF de apoyo** (personal de asesoramiento): Es el componente más diverso. Formado por un conjunto de unidades especializadas de naturaleza muy variada encargadas de apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios concretos (por ejemplo, asesoría jurídica, servicio de limpieza, seguridad, etc.) No participan directamente en la producción de bienes y servicios.

### 3. Definición de la estructura organizacional

**Estructura  
ORGÁNICA = Estructura  
ORGANIZATIVA = Estructura  
ORGANIZACIONAL**

**Estructura organizativa real = Estructura formal + Estructura informal**

### 3.1 Estructura formal

La **estructura organizativa formal** explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección.

A continuación recogemos diferentes definiciones:

“Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que permite controlar cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos”  
(Fernández, 2010, p. 366)

Estará representada en “normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de autoridad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda la organización” (Cuervo, A. (dir) 2004; p. 254)

“La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse.” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 271)

### 3.1 Estructura formal (cont.)

Así pues, la estructura organizacional (Daft, 2005, p. 86):

- Designa las relaciones formales de mando (número de niveles jerárquicos y el tramo de control de los gerentes).
- Describe cómo están agrupados los individuos en los departamentos y éstos en la organización total.
- Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.

### 3.1 Estructura formal (cont.)

Podemos decir que un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal.

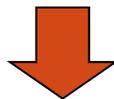
Organigrama ≠ Estructura

“Un **organigrama** es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un ‘esqueleto’ que represente la estructura de una organización.” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 271)

### 3.1 Estructura formal (cont.)

Cabe decir que un **organigrama** muestra la gama de tareas que hay y las unidades, subunidades o puestos responsables de ciertas tareas. También muestra la jerarquía existente (los niveles de la organización) y la línea de autoridad (líneas que unen los diferentes recuadros y que indican qué puestos tienen autoridad sobre otros).

Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum (2002, p. 271-272)



Ventajas: ofrece de forma rápida una visión de cómo funciona la organización (la relación que guardan las diferentes unidades).

Limitaciones: muchas veces el organigrama sólo es una imagen idealizada de la organización. "Por ejemplo, no da cuenta de quién tiene la mayor influencia política o cómo operan los canales de comunicación que si bien son informales resultan vitales (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 272)".

## 3.2 Estructura informal

Tal y como hemos visto, la estructura organizativa formal recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección. No obstante, en toda organización convive la estructura formal con una estructura informal.

¿Qué se entiende por *estructura informal*? Aquella formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización. Es decir, relaciones sociales que se dan en una organización sin haber estado definidas por la dirección de forma consciente y deliberada.

La estructura informal es el resultado de las relaciones entre las personas que trabajan en la organización. Evoluciona a partir de ellas y no se establece oficialmente.



## 4. Elementos clave que afectan al diseño organizativo

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura participan en el **diseño organizativo**: “proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización” (Robbins y Coulter, 2005, p. 234).



## 4.1 Especialización del trabajo

La especialización del trabajo es el “grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente” (Robbins y Coulter, 2005, p. 235).

Va ligada a la división del trabajo.

Durante la primera mitad del s. XX, los directivos la consideraban como una fuente inagotable de productividad. Pero, como todo lo llevado al extremo, en la década de los años 60 se dieron cuenta del desgaste humano que esto comportaba (aburrimiento, fatiga, tensión, aumento del ausentismo y de la rotación, etc.)

Actualmente, los directivos la consideran un mecanismo importante de organización pero no una fuente inagotable de productividad. Depende del tipo de trabajo le reconocen ventajas, pero son muy conscientes de sus efectos negativos si la llevan al extremo.

*La ocupación que ejerce cada persona condiciona su personalidad y su forma de actuar mucho más de lo que nosotros creemos. Si no que se lo pregunten a un viajero de un globo que se perdió el mes pasado. Las preguntas que realizó a un paseante le dieron muchas más respuestas de las esperadas en un primer momento.*

**E**s bien conocida la rivalidad entre los auditores de cuentas y los consultores de empresa. En muchos casos forman parte de la misma empresa y se ven empujados cada día a demostrar que su área de trabajo es la más importante. Un remitente anónimo de una empresa auditora-consultora nos ha hecho llegar una anécdota sobre cómo se puede diferenciar de un vistazo a un auditor de un consultor. El texto es el siguiente:

Después de varias horas de vuelo, el piloto de un globo se sintió tan desorientado que decidió descender a tierra para preguntar dónde se encontraba.

El paseo estaba previsto para un par de horas aproximadamente y llevaba ya más de cinco en el globo, lo que le ponía seriamente nervioso, ya que tenía convocada una reunión muy importante para esa misma tarde con uno de sus principales clientes.

Tras otear durante diez minutos observó en medio del campo a un paseante y no se lo pensó ni un minuto más. Descendió del globo y con cierta ansiedad se dirigió a esa persona:

–Buenos días –dijo– ¿Me podría indicar dónde estoy, por favor?

–El interlocutor escuchó atentamente la pregunta. Tras un pequeño periodo de reflexión le contestó sin vacilación: “Está usted en un globo”.

Haciendo verdaderos esfuerzos para ocultar su indignación, el piloto se dirigió con toda la amabilidad que pudo a su interlocutor:

–¿Es usted auditor? ¿Verdad?

–“Así es”, contestó el paseante sin salir de su asombro, “¿Cómo lo ha sabido usted?”, le preguntó.

–“Muy sencillo. Ha tardado usted en analizar la situación antes de responder a mi pregunta. Luego me ha dado una respuesta completamente exacta y absolutamente inútil”.

El auditor, sin apenas inmutarse, le contestó: “no me interesa lo que opine de mi un consultor como usted”.

El piloto del globo, sorprendido, le preguntó como era posible que supiera su oficio con tanta exactitud.

–“Muy sencillo -contestó-, los consultores pasan mucho tiempo dando vueltas por el aire viendo cual es la situación de los que nos encontramos debajo de ellos, pero cuando toman tierra no son capaces de solucionar nada.



## 4.2 Departamentalización

“Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina **departamentalización**.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 235)

La departamentalización “subdivide el trabajo en puestos y tareas y los asigna a unidades especializadas en una organización. También comprende el diseño de normas para el desempeño de los puestos y las tareas.” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 272)

Podemos distinguir cuatro grandes formas de agrupar las tareas: por funciones, por producto, por lugar y por clientes.

## 4.2 Departamentalización (cont.)

### **a) Departamentalización funcional**

Agrupar a los trabajos según las funciones (conjunto de actividades de una organización) desempeñadas. Por ejemplo, comercial, finanzas, producción.

Es la modalidad de departamentalización más empleada y aceptada (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 272).

### **b) Departamentalización por lugar (o geográfica)**

Agrupar la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes de cierta zona geográfica bajo el mando de un directivo. Por ejemplo: regiones estadounidense, europea, latinoamericana y asiática.

Se suele dar en organizaciones que tienen muchos clientes o materias primas en diferentes sitios (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 272).

## 4.2 Departamentalización (cont.)

### c) Departamentalización por producto

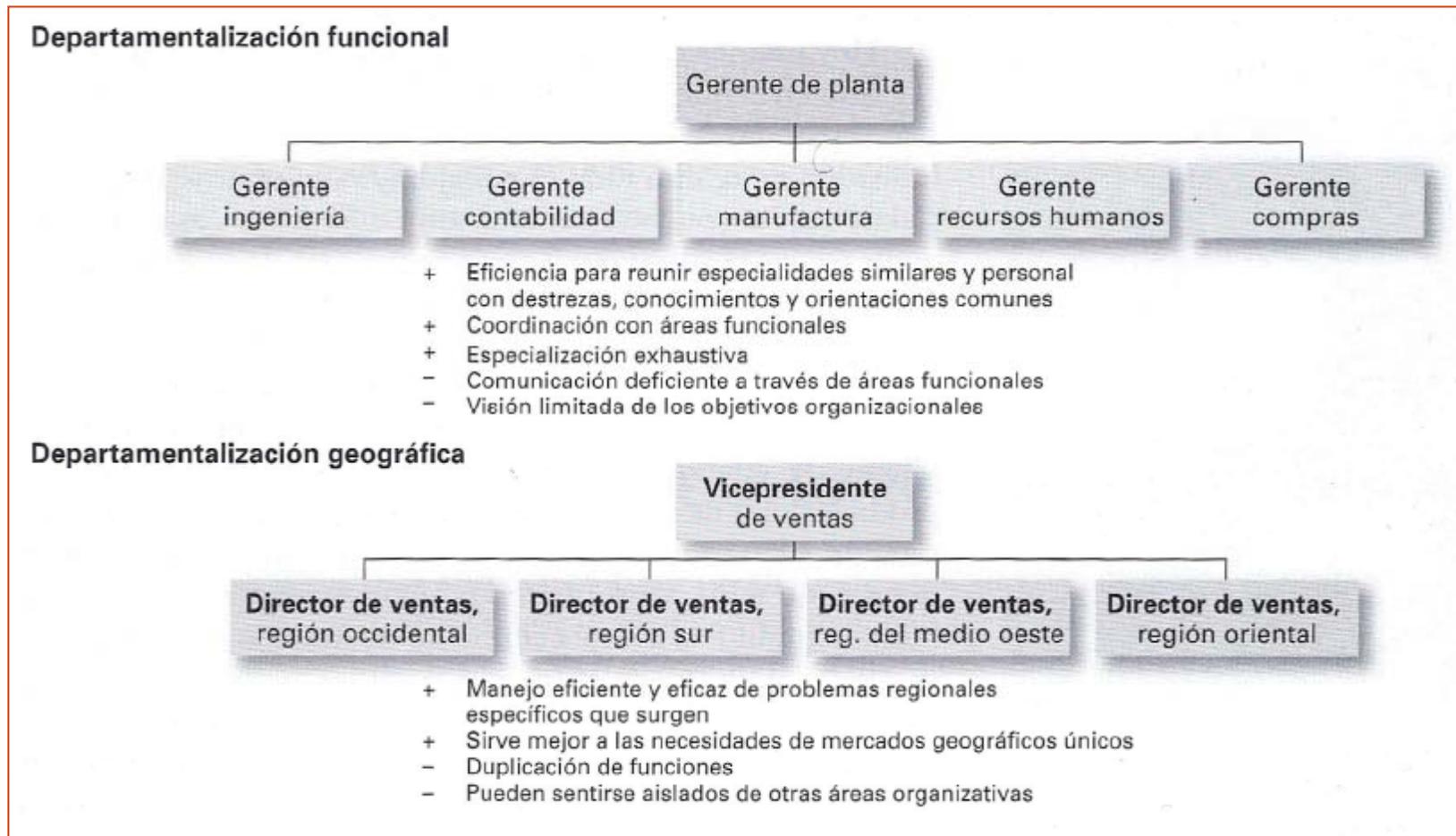
Agrupar a los trabajos según las líneas de productos. "Agrupar la mayor parte o todas las funciones en unidades relativamente independientes, cada una de las cuales puede tener incluso la capacidad completa para diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios. En su forma más desarrollada estas divisiones se conocen como unidades estratégicas de negocio o UEN (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 277).

### d) Departamentalización por cliente

Agrupar los trabajos en función de los diferentes clientes de la empresa (por ejemplo: una empresa de telefonía los podría agrupar en particulares, empresas y autónomos).

Al organizarse en torno a los diversos tipos de clientes a los que se atiende, se emplea cuando la gerencia desea concentrarse más en las exigencias de los clientes que en las habilidades de la empresa o en las marcas que produce o vende (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 278).

## 4.2 Departamentalización (cont.)



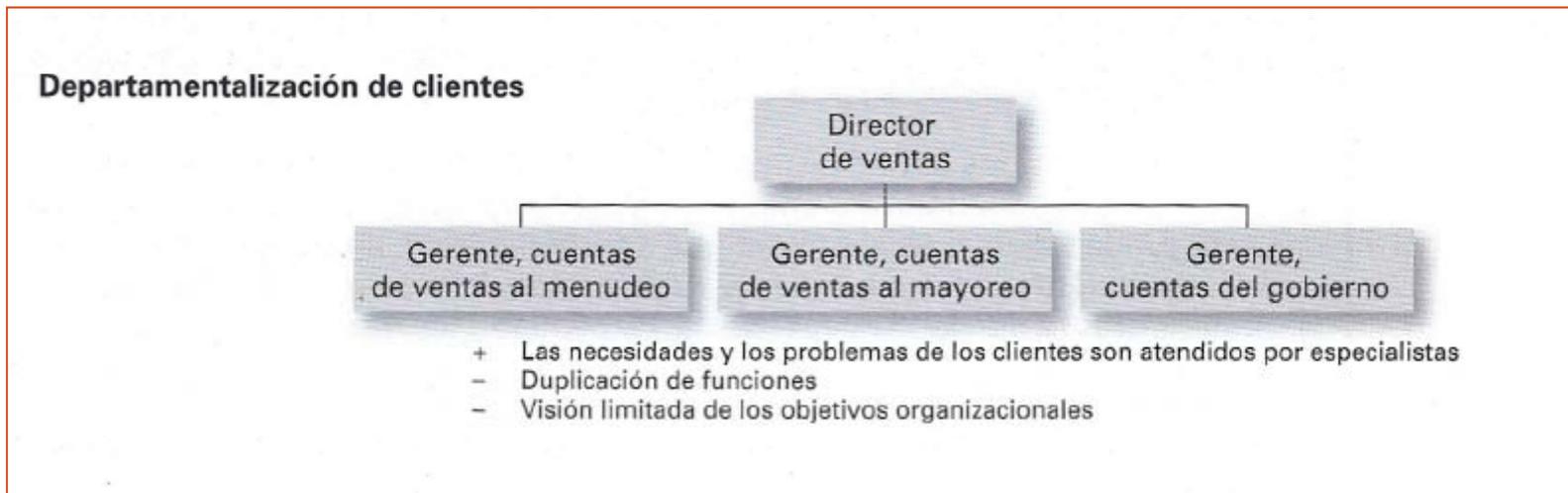
Fuente: Robbins y Coulter (2005, p. 236)

## 4.2 Departamentalización (cont.)



Fuente: Robbins y Coulter (2005, p. 236)

## 4.2 Departamentalización (cont.)



Fuente: Robbins y Coulter (2005, p. 236)

### 4.3 Cadena de mando

“La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como ¿A quién recorro si tengo un problema? O ¿ante quién soy responsable?.”  
(Robbins y Coulter, 2005, p. 237)

No podemos hablar de cadena de mando sin discutir varios conceptos relacionados:

- a) **Principio de la unidad de mando:** plantea que un empleado sólo debe tener un único superior o, lo que es lo mismo, sólo debe rendir cuentas ante un jefe. Este principio ayuda a preservar la línea ininterrumpida de autoridad que se extiende por la organización.

### 4.3 Cadena de mando (cont.)

**b) Autoridad:** hace referencia al derecho legítimo (asociado al puesto) de tomar decisiones, transmitir órdenes y esperar que se cumplan. Encontramos diferentes definiciones:

“Derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga” (Robbins y Coulter, 2005, p. 237).

“El derecho legítimo a tomar decisiones y a instruir a otras personas acerca de lo que deben hacer” (Bateman & Snell, 2010: 292).

En cualquier caso, el concepto de autoridad va asociado al puesto de trabajo. Y el *¿poder?*

“ El poder es una fuerza intangible en las organizaciones. No se puede ver, pero su efecto se puede sentir. (...) el poder es la habilidad de una persona o departamento en una organización para influenciar a otras personas o lograr los resultados deseados. Es el potencial para influenciar a los demás dentro de una organización pero con el objetivo de obtener resultados deseados por los que tienen el poder.” (Daft, 2006, p. 493).

### 4.3 Cadena de mando (cont.)

Los **ejecutivos** pueden optar a **cinco fuentes de poder**, tres vinculadas al puesto que ocupa y dos que podríamos decir que son poder personal (French y Raven, 1960).

#### FUENTES DE PODER ASOCIADAS AL PUESTO



- ❑ **Poder legítimo:** Representa la autoridad otorgada por la organización al puesto que sostiene una persona. Es el poder (autoridad) que viene asociado al puesto. Abarca más que el de recompensa y el coercitivo.
- ❑ **Poder de recompensa:** Nace de la capacidad de recompensar (otorgar premios) a otras personas. Bien financieramente (primas, bonos, aumentos de sueldo) o no mediante reconocimiento del logro, asignación de tareas interesantes, asignar los turnos de trabajo preferidos...
- ❑ **Poder coercitivo:** Se opone al de recompensa. Nace y depende del miedo. Hace referencia a la autoridad de castigar o recomendar una sanción a otra persona.

### 4.3 Cadena de mando (cont.)

FUENTES DE PODER PERSONAL: Procede del propio individuo, de sus características, competencias y/o habilidades. El poder personal se gana, lo conceden los subordinados.

- ❑ **Poder de experto**: Resulta de la experiencia, las habilidades especiales o los mayores conocimientos de una persona sobre la tarea que desarrolla.
- ❑ **Poder de referente**: Proviene de las habilidades, características personales que la gente admira en el ejecutivo y desea imitar por respeto y/o admiración. Se desarrolla a partir de la admiración hacia otra persona. Explica cómo a los famosos se les paga por promocionar productos comerciales.



La investigación claramente sugiere que las fuentes de poder personales son más efectivas.

El **poder de experto y de referente** están positivamente relacionados con la satisfacción del empleado con la dirección y, con el compromiso organizativo y el desempeño de los empleados.

### 4.3 Cadena de mando (cont.)

#### PODER vs AUTORIDAD:

“La autoridad también es una fuerza para lograr resultados deseados, pero sólo como lo indica la jerarquía formal y las relaciones de reporte. Tres propiedades la identifican:

1. *La autoridad se deposita en puestos organizacionales.* La gente tiene autoridad por los puestos que ocupa, no por características o recursos personales.
2. *Los subordinados aceptan la autoridad.* Los subordinados se sujetan, porque creen que quienes desempeñan el puesto tienen derecho legítimo a ejercer la autoridad. (...)
3. *La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical.* La autoridad existe a lo largo de la cadena formal de mando y los puestos de mayor jerarquía reciben más autoridad (poder formal) que las posiciones de abajo.” (Daft, 2005, p. 494)

El poder personal se puede ejercer hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente. El poder formal (autoridad) se ejerce hacia abajo a lo largo de la jerarquía.

## 4.4 Span de control



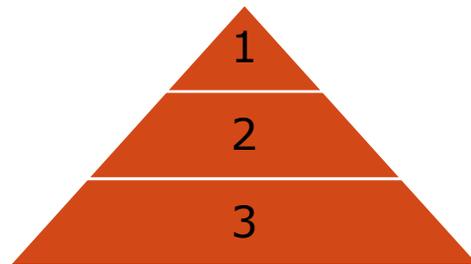
“Número de personas que se encuentran bajo la dirección de un director (que le reportan directamente)” (Bateman y Snell, 2010, p. 296)

“Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 238)

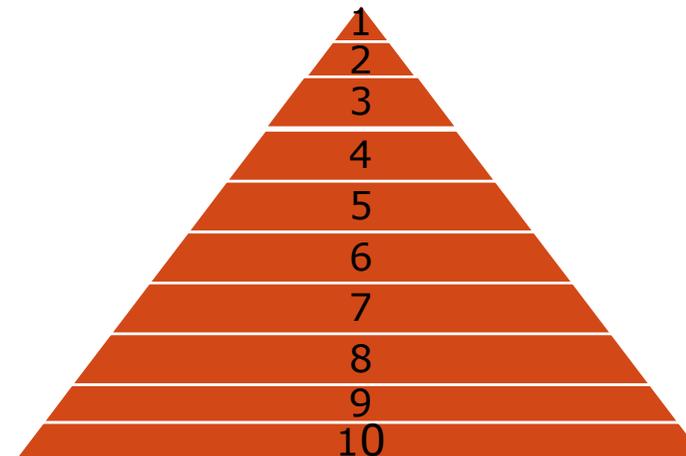
## 4.4 Span de control (cont.)

El span de control es importante porque determina el número de niveles (y por tanto, de gerentes) que tiene una organización.

De ahí que se hable de organizaciones **altas** (las que tienen muchos niveles jerárquicos) y **planas** (tiene pocos niveles de jerarquía).



Organización plana =  
span de control amplio



Organización alta = span  
de control estrecho

## 4.4 Span de control (cont.)

### Tramo de control estrecho

(A partir de Robbins y Judge 2009, pp. 523-524; Colquite, Lepine & Wesson, 2010; p. 530; Jones, 2010)

Constituyen una organización *delgada*, con muchos niveles jerárquicos.

Es especialmente importante cuando el directivo tiene más habilidades que el subordinado. El jefe puede ayudarle más, hacerle de mentor. Se suele decir que cuando más estrecho es el span de control, más productivos se vuelven los trabajadores.

#### PROS:

- Mejor seguimiento y formación del personal
- Facilita la especialización de los directivos
- Más posibilidades de promoción

#### CONTRAS:

Span de control estrecho → Se necesitan muchos directivos → Muchos niveles → Aumentan significativamente los costes burocráticos (aquellos asociados con la administración y operación de una empresa).

Los trabajadores pueden sentirse agobiados por una supervisión estrecha. De hecho, investigaciones recientes afirman que un span de control moderado es mejor para la productividad. (Jones, 2010)

Aumentan la complejidad en la comunicación y se ralentiza el proceso de toma de decisiones.

Se tiende a aislar a la alta dirección.

## 4.4 Span de control (cont.)

### Tramo de control amplio

(A partir de Robbins y Judge  
2009, pp. 523-524; Colquite,  
Lepine & Wesson, 2010; p.  
530; Jones, 2010)

Constituyen una organización *plana*, con pocos niveles jerárquicos.

Últimamente, se ha generalizado en las organizaciones. Por ejemplo: Coca-cola tiene vicepresidentes con 90 personas a su cargo y que les reportan.

#### PROS:

Más eficiente en términos de coste. Poco costosa → se reduce el número de niveles.

Se mejora en comunicación.

Favorecen la autonomía; Alienta la iniciativa individual.

#### CONTRAS:

Los superiores con exceso de trabajo se convierten en cuellos de botella.

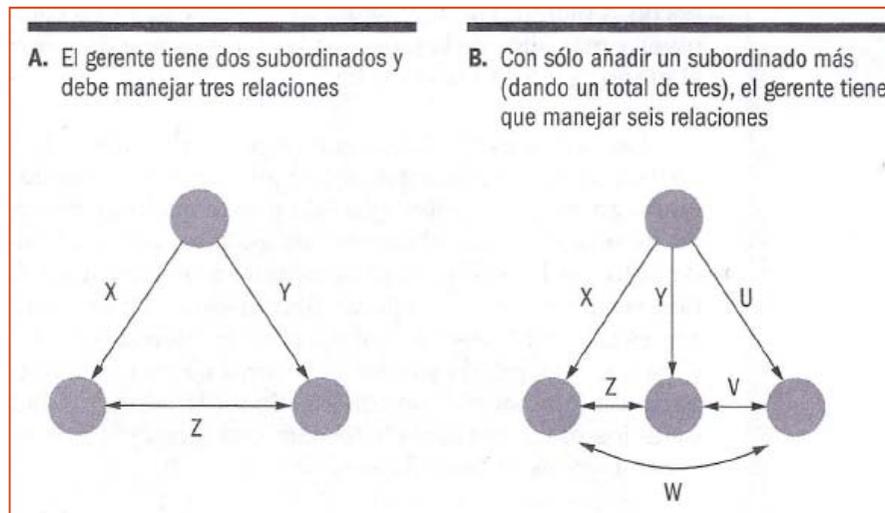
Cuando el span es demasiado grande, el desempeño de los empleados se ve afectado porque a los directivos y/o supervisores les es más difícil dedicarles el tiempo necesario de apoyo.

Si los trabajos no están bien definidos puede ser muy complejo controlarlo.

## 4.4 Span de control (cont.)

### ¿Qué determina el tamaño del span de control?

El principal hecho que limita el tamaño del span de control es la incapacidad del gerente para ejercer una adecuada supervisión sobre las actividades de los empleados conforme crecen en número. De hecho, Graicunas (1937) demostró que el aumento aritmético del número de empleados conlleva un aumento exponencial en el número de relaciones subordinadas que el gerente debe supervisar. Véase el siguiente cuadro:



Fuente: Jones (2008, p. 125)

El número total de relaciones posibles que se darían se puede calcular, según Graicunas, mediante la siguiente fórmula:

$$N(2^{N-1} + N - 1)$$

Siendo N, el número de subordinados.

## 4.4 Span de control (cont.)

Los siguientes factores pueden influir en el tramo de control (Fernández, 2010, p. 371):

- 1) La competencia del gerente y del empleado. Trabajadores muy capacitados y con fácil acceso a la información pertinente propician tramos de control amplios, al igual que ocurre si los gerentes están muy capacitados y brindan el apoyo necesario.
- 2) La semejanza o desigualdad de las tareas que se supervisan. Tareas complejas e interrelacionadas, o importantes y peligrosas (como una planta nuclear) conllevan tramos de control reducidos, mientras que las tareas rutinarias favorecen tramos de control amplios.
- 3) La frecuencia de problemas nuevos en el departamento. El gerente debería conocer lo suficiente acerca de las operaciones del departamento para entender con precisión los problemas que es probable que afronten sus subordinados. Cuanto más conozca el gerente sobre estos factores, más amplio puede ser el tramo de control.
- 4) El grado de claridad de estándares y reglas operativas. Las reglas y los procedimientos de operación claros dejan menos cuestiones al azar y reducen la necesidad de improvisar, por lo que el tramo de control puede ser amplio.

## 4.4 Span de control (cont.)

“En general, la capacidad de un gerente para supervisar y controlar directamente el comportamiento de los subordinados se ve limitada por dos factores: la complejidad y la interrelación que haya entre las tareas de éstos” (Jones, 2008, p. 125).

Así pues, el tramo de control debería ser AMPLIO cuando (Bateman y Snell, 2010; Jones, 2008):

- 1) Las tareas de los subordinados son rutinarias y similares, de modo que todos los subordinados hacen lo mismo o algo parecido.
- 2) Cuando las tareas de los subordinados están estrechamente interrelacionadas, a tal grado que lo que hace una persona tiene un efecto directo sobre lo que hace otra.
- 3) El trabajo se ha definido claramente y no hay ambigüedades
- 4) El director es muy capaz y competente
- 5) Los subordinados están altamente capacitados y tienen acceso a la información
- 6) Los subordinados prefieren la autonomía al control de supervisión muy estricto.

## 4.4 Span de control (cont.)

En cambio, el tramo de control debería ser ESTRECHO cuando (Bateman y Snell, 2010; Jones, 2008):

- 1) Las tareas de los subordinados son complejas y distintas.
- 2) Las tareas de los subordinados no están estrechamente interrelacionadas → las relaciones horizontales entre los subordinados se vuelven relativamente poco importantes.
- 3) El trabajo no se ha definido claramente y pueden existir ambigüedades
- 4) El director no es capaz, ni competente
- 5) Los subordinados no están altamente capacitados
- 6) Los subordinados prefieren el control a la autonomía.

## 4.4 Span de control (cont.)

### **¿Cuál sería el tamaño correcto del span de control?**

Aquel que maximiza la eficiencia porque es (1) suficientemente estrecho para permitir que los directores mantengan el control de sus subordinados; pero (2) no suficientemente estrecho como para llevar un control excesivo sobre el número elevado de directores que supervisan a un número pequeño de subordinados.

Fuente: Bateman y Snell, 2010, p.296

## 4.5 Centralización y Descentralización

La centralización y descentralización de la autoridad indican dónde se formalizan y deben tomarse las decisiones.

Así pues, el término **centralización** hace referencia al grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización (Robbins y Coulter, 2005, p. 239). En otras palabras, consiste en concentrar la autoridad en la cúspide de la organización (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 285). Al concentrar la toma de decisiones en la cúspide, dicha acción la llevan a cabo un número limitado de personas.

En cambio por **descentralización** entendemos “el proceso de otorgar más autoridad y, por tanto, conceder mayor autonomía en la toma de decisiones a empleados o departamentos de los niveles inferiores” (Fernández 2010: 372). En otras palabras, distribuye la autoridad en niveles inferiores.

## 4.5 Centralización y Descentralización (cont.)

Como hemos mencionado, la toma de decisiones en las organizaciones descentralizadas se lleva a cabo en diferentes niveles. Se intenta que tomen las decisiones aquellas personas que tienen un mayor conocimiento sobre el problema o cuestión y son las que están afectadas directamente. La descentralización cobra importancia en negocios que estén en un entorno cambiante y donde la toma de decisiones deba ser rápida.

Para poder descentralizar, los gerentes deben saber qué y cuándo delegar.

¿Qué se entiende por **delegación**?

“Distribución de obligaciones, asignación de autoridad, asignación de responsabilidad y creación de responsabilidad por los resultados” (Robbins y DeCenzo, 2008, p. 113)

## 4.5 Centralización y Descentralización (cont.)

### **¿Qué no es delegar?**

- Repartir trabajo y dar órdenes
- Aumentar significativamente la carga de trabajo de los subordinados
- Abdicar. Renunciar a la responsabilidad de los resultados.

### **¿Qué se debe delegar?**

- ✓ Tareas rutinarias y no centrales al cargo del gerente
- ✓ Tareas urgentes pero no de alta prioridad
- ✓ Tareas que pueda hacer mejor un subordinado o que sean centrales para la proyección del mismo.

## 4.5 Centralización y Descentralización (cont.)

### **Ventajas de la delegación**

- Permite a los directores centrarse en sus principales actividades (planificar, establecer objetivos, controlar, etc.)
- Ayuda a desarrollar y capacitar a los subordinados (desarrollar nuevas habilidades y demostrar su potencial) Mejora su iniciativa.

### **Barreras a la delegación** (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 285)

- ✓ La mayor barrera psicológica a la delegación es el temor del gerente (temor a que su reputación se vea afectada si los subordinados no hacen bien el trabajo, miedo a verse superado, etc.)
- ✓ También puede pasar que los gerentes desconozcan que cabe esperar o debe hacerse y, por tanto, no puedan delegar autoridad o responsabilidad a otros de forma adecuada.

## 4.5 Centralización y Descentralización (cont.)



### ¿Cómo delegar de forma eficaz?

**Condiciones previas:**

- ✓ Debe existir voluntad de delegar por parte del directivo.
- ✓ Es necesaria una buena comunicación entre superior y subordinados
- ✓ Se debe conocer a los subordinados y la situación en la que se delega.

1. Decidir qué actividad delegar y definir los objetivos.
2. Decidir a quién delegar (elección de la persona para realizar la tarea)
3. Solicitar los puntos de vista del subordinado para los enfoques sugeridos
4. Darle al subordinado autoridad, tiempo y recursos para realizar la tarea
5. Programar hitos de control para evaluar el proceso
6. Ofrecer capacitación y ayuda en los momentos que se necesite
7. Dar un feedback preciso sobre el desempeño

## 4.5 Centralización y Descentralización (cont.)

**Diversos factores influyen en las decisiones de los gerentes para centralizar o descentralizar la autoridad** (Fernández, 2010, pp. 372-373; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, pp. 285-286):

- Entorno. Se acude a la descentralización cuando el entorno cambia mucho y es incierto. En entornos estables las empresas pueden emplear una toma de decisiones centralizada y concentrarse en alcanzar economías de escala.
- Estrategia competitiva. La descentralización será más importante para las empresas que tratan de implantar una estrategia de producto diferenciado a precio alto.
- Tamaño de la empresa. Cuanto más grande sea la empresa, más aumentará el grado de descentralización.
- Situación económica. En épocas de crisis (o ante posibilidades de fracasar) tiende a aumentar la centralización (liderazgo fuerte)
- Costo de las decisiones. Si es muy costoso el resultado la alta dirección será la que tome la decisión final.
- Uniformidad de las políticas. Los directivos que valoran la continuidad favorecerán la centralización.
- Niveles de competencia de los mandos. A mayor nivel de competencia, más descentralización.

## 4.5 Centralización y Descentralización (cont.)

### **Ventajas de la descentralización** (Fernández, 2010, p.372):

- ❑ Reduce la sobrecarga de información en la alta dirección, por lo que dispone de más tiempo para las decisiones estratégicas.
- ❑ Los trabajadores están más motivados, al disponer de mayor autoridad
- ❑ La organización necesita menos puestos indirectos (staff) para realizar las tareas de asesoramiento.
- ❑ Ayuda a atraer y retener a personas con talento y ambición, quienes probablemente valorarán este aspecto del trabajo
- ❑ Las personas emprenden acciones de manera más oportuna si el trabajo requiere rápidas respuestas al cambio de la situación
- ❑ Mejora la calidad de decisión ya que vincula la autoridad para tomar decisiones con el conocimiento específico local
- ❑ La toma de decisiones será más ágil y eficaz, al estar descentralizada en los niveles mejor informados, por lo que puede reducir los costes a la hora de compartir y procesar información.

## 4.5 Centralización y Descentralización (cont.)

### **Inconvenientes de la descentralización** (Fernández, 2010, p.372):

- ❑ Puede aumentar los conflictos por los incentivos ya que, por ejemplo, los gerentes de línea no tienen grandes alicientes para maximizar los beneficios de la empresa
- ❑ Aumentan los costes y los fallos de coordinación
- ❑ En los niveles bajos no siempre se tiene toda la información (o la de más calidad) para la toma de decisiones.
- ❑ NO elimina la necesidad de muchos niveles jerárquicos en una organización grande y compleja que tiene que controlar las actividades de muchas subunidades.

## 4.6 Formalización

La formalización se refiere al grado en que las tareas de una organización están estandarizadas, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (Robbins y Coulter, 2005).

“Presencia de reglas y reglamentaciones que gobiernan la forma en la cual las personas interactúan dentro de la organización” (Bateman & Snell, 2010, p. 312).

**Trabajo muy formalizado**



**Menos aporta la persona que lo realiza. Poco poder de decisión en cuanto a lo que realizará, cuándo y cómo.**



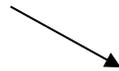
**¡Desmotivación!**



**Existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizativas y procedimientos claramente definidos**

## 4.6 Formalización (cont.)

**Un puesto de trabajo  
poco formalizado**



**Comportamientos poco estructurados  
→ los empleados tienen mucha  
libertad.**

*El grado de formalización varía ampliamente entre organizaciones, incluso dentro de ellas. Por ejemplo, en una editora de periódicos, los reporteros de noticias tienen con frecuencia mucho poder de decisión en sus trabajos. Pueden escoger los temas de sus noticias, encontrar sus propias historias, investigarlas de manera en que lo deseen y redactarlas, generalmente con directrices mínimas. Por otro lado, los compositores y tipógrafos que diseñan las páginas del periódico no tienen esa clase de libertad. Tienen limitaciones, tanto de tiempo como de espacio, que estandarizan la manera en la que llevan a cabo su trabajo (Robbins y Coulter, 2005, p. 240).*

## Palabras clave

Organización

Estructura organizativa

Estructura formal

Estructura informal

Especialización

Departamentalización

Cadena de mando

Principio de unidad de mando

Autoridad

Poder legítimo

Poder de recompensa

Poder coercitivo

Poder de experto

Poder de referente

Organigrama

Diseño organizativo

Coordinación

Span de control

Centralización

Descentralización

Delegación

Poder

Formalización

Departamentalización por producto

Departamentalización por lugar

Departamentalización por cliente

Departamentalización funcional

Estructura alta

## Bibliografía

- Daft, R.L. (2005): *Teoría y diseño organizacional*, 8ª ed., México: Thomson.
- Fernández, Esteban (2010): *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*, Madrid: Paraninfo.
- French, J. R.P. y Raven, B. (1960): *The bases of social power*. En *Group Dynamics*, D. Cartwright y A. F. Zander (eds.), pp. 607-623, Evanston: Row Peterson.
- Galán, J. I. (2006): *Diseño organizativo*, Madrid: Thomson.
- Graicunas, V.A. (1937): *Relationships in organizations*. En L. Gulick y L. Urwick (eds.) *Papers in Science of Administration*, pp. 181-185. Nueva York: Institute of Public Administration.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. y Slocum, J.W. JR. (2002): *Administración: Un enfoque basado en competencias*, 9ª ed., México: Thomson.
- Jones, G.R. (2008): *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*, 5ª ed., México: Pearson Educación.
- Jones, G.R. (2010): *Organizational theory, design and change*, 6ª ed., New York: Prentice Hall.
- Jones, G.R. y George, J.M. (2010): *Administración contemporánea*, 6ª ed., México: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005): *Administración*, 8ª ed., México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2009): *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, 6ª ed., México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2008): *Supervisión*, 5ª ed., México: Pearson Educación.