

5

Organizar: División del trabajo para formar un cuerpo estructurado

Organizar es el proceso mediante el cual se fragmenta el trabajo de una empresa, institución no lucrativa u organismo estatal, para formar puestos de trabajo individuales y agruparlos después por la afinidad de sus tareas. Los directivos no se limitan a especificar las responsabilidades de estos puestos, sino que también establecen las relaciones que tienen que existir entre ellos. Los grupos resultantes y sus interrelaciones forman la estructura de la organización. Lo más importante de estas interrelaciones está en la distribución o delegación de autoridad en toda la organización. Lo normal es que esta delegación trace una línea de mando desde la cúspide hasta la base. La autoridad puede verse grandemente afectada a lo largo de toda la línea por el grado de centralización que la organización retenga en la cúspide, así como por la amplitud del intervencionismo y poder que se otorguen a los *staffs* (núcleos organizativos de soporte, asesoramiento y control).

CONCEPTOS CLAVES RELACIONADOS CON EL PROCESO DE ORGANIZACION Y CON LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

La Figura 5.1 nos presenta los cinco conceptos claves en torno al proceso de organización y a las estructuras organizativas. Estos conceptos son los siguientes:

21. Los directivos parcelan el trabajo de la organización con el propósito de definir las tareas y para que sean éstas desarrolladas de la manera más efectiva posible de cara a la consecución de objetivos.
22. Los directivos identifican tareas y las agrupan en departamentos, de acuerdo con una variedad de estructuras organizativas que indican relaciones y funciones.

23. La autoridad para llevar a cabo unas tareas o grupos de ellas se distribuye desde la cúspide hasta la base de la organización a través de la línea de mando.
24. La autoridad o el control que se ejerza sobre las actividades y los recursos de una organización, puede ser de índole centralizada o descentralizada.
25. La mayoría de las grandes organizaciones también hacen extensiva la autoridad a los *staffs* de soporte y asesoramiento, creando con ello unas útiles relaciones —a menudo conflictivas— entre estos *staffs* y los departamentos ubicados en la línea directa de mando.

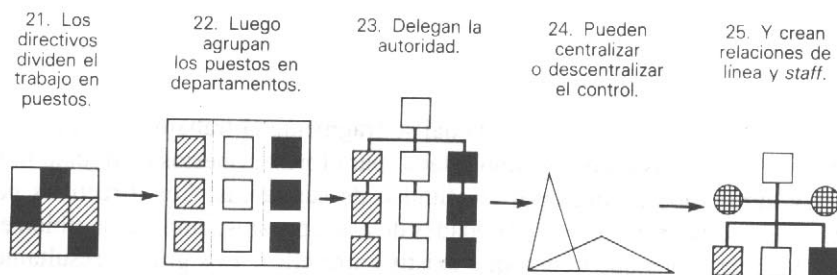


Figura 5.1. Conceptos 21-25.

TERMINOS CLAVES

Para utilizar en toda su extensión los anteriores conceptos, necesitará conocer el significado de los siguientes términos:

División del trabajo

Especialización

Puesto de trabajo

Tarea

Responsabilidades

Ensanchamiento del puesto

Enriquecimiento del puesto

Departamentación

Organización por funciones

Organización por productos o servicios

Organización por clientes o localizaciones

Autoridad

Delegación

Unidad de mando

Línea de mando

Organigrama

Rendición de cuentas

Amplitud o ámbito de control

Centralización

Descentralización

Organización de línea y *staff*

Actividades de línea

Actividades de *staff*

Autoridad funcional

Objetivos supremos

Organización matricial

Concepto 21

Los directivos parcelan el trabajo de la organización con el propósito de definir las tareas y para que sean éstas desarrolladas de la manera más efectiva de cara a la consecución de objetivos.

Cuando se junta un número determinado de gente para cualquier fin, hay que tomar la decisión fundamental de quién hace qué. En una organización formal esta decisión la toma, por regla general, la dirección. A través de los siglos, en realidad desde los tiempos que se construyeron las pirámides de Egipto, los directivos han aprendido que la **división del trabajo** es mucho más efectiva cuando se hace en base a la especialización del esfuerzo. En años más recientes, los directivos también han observado que dicha especialización puede ser modificada o mejorada incrementando en su conjunto el alcance y la hondura de las tareas asignadas.

Especialización

La historia nos cuenta con todo detalle cómo los constructores de las pirámides escogieron a ciertas personas para que cortaran las piedras, otras para que las transportaran y aún otras para que las colocaran. Curiosamente durante siglos esta práctica no fue muy bien acogida por el concepto que se tenía del «operario» como hombre polivalente. Se veía normal que un ebanista, por ejemplo, fuese capaz de cortar, darle forma, encolar y barnizar un mueble, sin la ayuda de nadie. Pero cuando se impuso el sistema fabril y tuvieron que fabricarse centenares de miles de productos, la especialización se convirtió en una práctica aceptada en las actividades de grupos organizados. La **especialización** consiste en asignar a un individuo una tarea simple o parcial a fin de que éste adquiera destreza mediante la práctica repetitiva de la misma.

Adam Smith, prestigioso economista del siglo XVIII, observó que para fabricar un alfiler era necesario realizar «dieciocho operaciones separadas y distintas», llegando a la conclusión de que la «división del trabajo» podría darle al trabajador una alta capacitación profesional en una especialidad muy simple y específica. Todavía hoy en día, el punto de arranque de la organización del trabajo descansa en la idea de que la máxima eficiencia se alcanza parcelando el trabajo en tareas especializadas.

Contenido del puesto de trabajo

La más pequeña subdivisión de trabajo que se le asigna a un individuo se conoce generalmente como puesto de trabajo. El puesto de trabajo tiene como mínimo los siguientes importantes elementos:

- **Tareas** a desempeñar como, por ejemplo, en una línea de montaje de automóviles, colocar el cristal en el marco del parabrisas; en una oficina, clasificar, procesar y anotar pedidos de venta; o en una empresa de ingeniería, diseñar varias piezas para ser utilizadas en la fabricación de paneles de instrumentos para aviones.
- **Responsabilidades** asociadas a este conjunto de tareas que, por ejemplo, en el caso de un empleado administrativo pueden ser despachar diariamente un número dado de pedidos sin cometer más de un determinado número de errores.
- **Acceso a los recursos** que se necesitan para el desarrollo de estas tareas y para cumplir con las responsabilidades asociadas a las mismas; tales como máquinas de oficina, impresos, archivadores, teléfonos y equipo informático.

Las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo reciben a menudo la denominación simplista de «deberes del puesto». Desde el punto de vista de un directivo que se encuentre inmerso en un proceso de organización, el puesto o unidad de trabajo es el bloque más pequeño a utilizar en la construcción del futuro edificio organizativo.

Mejora del puesto de trabajo

Si bien la especialización da paso a la eficiencia, también muchas veces conduce a la monotonía. Los puestos especializados en exceso suelen ser repetitivos y exigen muy poca habilidad a las personas que los desempeñan. La monotonía y el aburrimiento producen falta de interés e indiferencia hacia las metas de la organización y, en algunos casos, incluso abierto sabotaje. Los directivos se han percatado cada vez más de este problema y han tratado de mejorar la calidad del propio trabajo. Esto se consigue haciendo que el trabajo tenga una finalidad útil y que su realización requiera un uso casi total de la capacidad y del conocimiento del empleado. Para mejorar la naturaleza intrínseca del trabajo, se utilizan principalmente dos vías: la del ensanchamiento del puesto y la del enriquecimiento del puesto.

1. El **ensanchamiento del puesto** consiste en *ampliar* el alcance o el ámbito del mismo. El puesto de montador de cristales de parabrisas se puede ampliar agregándole la instalación de instrumentos en el salpicadero y de espejos retrovisores. De este modo, un ciclo de trabajo cuya realización llevaba anteriormente sólo cinco minutos, ahora lleva quince y en vez de repetirlo a lo largo de la jornada noventa y seis veces, ahora solamente se repite treinta y dos.
2. El **enriquecimiento del puesto** consiste en hacer *más profundo* el alcance o el ámbito del mismo. Con esto el puesto le exige al trabajador que utilice

más habilidad, conocimiento y juicio que antes. El puesto de montador de cristales de parabrisas puede ser enriquecido dándole *a)* la responsabilidad de la inspección del marco del parabrisas antes de montar el cristal, *b)* la utilización de un dispositivo más complicado para la instalación de los instrumentos del salpicadero, y *c)* la autoridad para decidir por sí mismo si instala o no un espejo que parezca defectuoso.

SUPUESTO PRACTICO

Planteamiento: Jill Downs, directora del departamento de tratamiento de textos de la National Association of Trade Underwriters, está organizando el trabajo de su departamento. Se encuentra en la primera fase del proceso; esto es, dividiendo el trabajo en unidades que luego constituirán puestos de trabajo a asignar. Una vez que hubo cuidadosamente analizado las distintas operaciones del puesto de procesador de textos con todas las clases posibles de documentos, la señorita Downs llegó a la conclusión que dichas operaciones eran:

1. Obtener el texto o la cinta grabada.
2. Poner en marcha el copiador.
3. Conseguir un disco en blanco.
4. Establecer el formato.
5. Teclear el documento.
6. Comprobar cada página en la pantalla.
7. Insertar un índice en el disco.
8. Imprimir el documento.
9. Revisar y corregir los errores por la pantalla.
10. Imprimir el documento corregido.
11. Archivar el disco.
12. Colocar el documento impreso en el correo de salida.

Jill pensó que no era productivo dividir el trabajo de acuerdo con estas operaciones, por lo que examinó la posibilidad de parcelarlo según los tipos de documentos que el departamento procesaba y que eran los siguientes:

- A. Correspondencia personalizada.
- B. Cartas de formato preestablecido.

- C. Informes técnicos.
- D. Informes sobre la situación de un proyecto.
- E. Resúmenes.
- F. Cuadros estadísticos.

Jill identificó la preparación de cada uno de estos tipos de documentos como una unidad o puesto de trabajo especializado y organizó su departamento en base a estos seis puestos. Dado que algunos documentos provocaban más carga de trabajo que otros, asignó más personal a algunos puestos (cartas de formato preestablecido y cuadros estadísticos) que a otros (correspondencia y resúmenes).

Seis meses más tarde de estar funcionando con esta organización, Jill se encuentra con una serie de quejas procedentes de aquellos empleados encargados de los trabajos más repetitivos como son las cartas de formato y los cuadros estadísticos. Y no es solamente esto, sino también que estos mismos empleados nunca alcanzaron los niveles de rendimiento que en su día se fijaron para sus puestos.

Pregunta: ¿Cómo podría Jill reestructurar los puestos de trabajo de su departamento para que los empleados asignados a ellos aumenten su productividad?

Respuesta: La actual división del trabajo puede que adolezca de demasiada especialización como lo evidencian las quejas y la falta de productividad. Jill podría intentar una de las tres soluciones que se dan a continuación o podría utilizar algunos aspectos de las tres:

1. Combinar el puesto B (cartas de formato) con el puesto F (cuadros estadísticos). El darle más anchura al puesto probablemente añadiría al trabajo de unos empleados que están aburridos por la rutina y la repetición que supone la preparación de cartas de formato, el atractivo de conseguir la precisión que demanda los cuadros estadísticos, dándoseles quizá también algún respiro a las personas que mecanografiaban estos cuadros. Otros engrandecimientos de puestos podrían asimismo conseguirse combinando los puestos C, D y E.
2. Enriquecer el puesto B combinándolo con el puesto A que requiere al parecer una mayor versatilidad y capacidad de juicio. Se puede enriquecer también la esencia de todos los puestos echando mano a técnicas tales como *a)* pedirles a los empleados que comprueben la exactitud de sus propios trabajos o la de los trabajos de otros, *b)* permitirles que seleccionen o diseñen los impresos que tengan que utilizar, y *c)* invitarles a que participen en la fijación y control de sus propios niveles de rendimiento.
3. Establecer solamente dos clases de puestos: *a)* tratamiento elemental de textos, y *b)* tratamiento avanzado de puestos. La primera clase puede incluir

los puestos A, B y F y la segunda los puestos C, D y E. Se permitirá y estimulará la *rotación* entre ambas clases de puestos, pero siempre dejada a la discreción de los empleados.

Concepto 22

Los directivos identifican tareas afines y las agrupan en departamentos de acuerdo con una variedad de estructuras organizativas que indican relaciones y funciones.

Una vez que el trabajo de la organización haya sido dividido en puestos, el próximo paso es agrupar estos puestos de acuerdo con cualquier clase de criterio que proporcione un sistema de coordinación. Este proceso de agrupamiento se llama **departamentación** y puede llevarse a cabo de varias formas.

Departamentación por funciones

El procedimiento más común es agrupar tareas afines y colocarlas todas dentro de su propia función. Esto recibe el nombre de **organización por funciones** y se ilustra en la Figura 5.2 en donde se muestra cómo los puestos de trabajo de un banco pueden agruparse según las distintas funciones. En un gran número de compañías, las tareas agrupadas forman departamentos que reciben nombres tales como departamento de operaciones, departamento de producción, departamento comercial, departamento financiero, etc. La departamentación puede llegar más lejos por medio de las subfunciones. Un departamento de recursos humanos, por ejemplo, puede subdividirse en empleo, salarios, seguridad e higiene, formación y archivos.

En algunas grandes corporaciones, estas subagrupaciones de departamentos llegan a tener hasta siete o más niveles. Hubo un momento en que General Motors Corporation contó con doce niveles en su línea jerárquica.



Figura 5.2. Ejemplo de departamentación por funciones.

Las ventajas más importantes de la departamentación por funciones están en que no abandona el concepto de especialización y en que facilita la supervisión y coordinación de tareas similares. Su mayor inconveniente consiste en que no presta una atención especializada a las diferentes líneas de productos o a los distintos clientes.

Departamentación por productos o servicios

Además de la creación de departamentos en base a las funciones, es también práctica común agrupar las tareas según los productos o servicios que dichas funciones producen o prestan. Esto es lo que se llama **organización por productos o servicios**. Un fabricante de maquinaria, pongamos por caso, puede tener un departamento de equipos de granja, un departamento de maquinaria agrícola y un departamento de maquinaria de obras públicas. En muchos casos como éste, la compañía también crea unos subgrupos funcionales de forma que cada uno de los tres departamentos de productos que acabamos de señalar, tendría también unos subdepartamentos de producción y marketing tal como queda reflejado en la departamentación por productos presentada en la Figura 5.3.

La mayor ventaja de este tipo de organización estriba en que los departamentos de productos al igual que sus subdepartamentos, pueden llegar a ser expertos en el desarrollo de las tareas asociadas a sus particulares productos o servicios y reaccionar, por consiguiente, con rapidez ante cualquier cambio del entorno que afecte a dichos productos o servicios. La crítica más grande que se le puede hacer a este sistema es que normalmente produce una duplicación de subdepartamentos funcionales entre los distintos departamentos de productos.

Departamentación por clientes o localizaciones

Siguiendo el mismo tipo de razonamiento que con la departamentación por productos o servicios, se puede tener también una **organización por clientes o localizaciones**. En efecto, los departamentos pueden crearse de acuerdo con los distintos clientes servidos por la organización o según las diferentes zonas geográficas en las que la organización opera o está ubicada. De este modo, una compañía consultora puede tener un departamento industrial, un departamento comercial y un departamento gubernamental. Una compañía de seguros de ámbito nacional puede tener un departamento nororiental, meridional, central y occidental. Al igual que ocurre con las organizaciones por productos, la departamentación por clientes o localizaciones puede ser también rematada con subgrupos funcionales; o puede que los departamentos de clientes o geográficos aparezcan como subdepartamentos en una estructura organizativa funcional o por productos, tal como se expone en la Figura 5.4.

Las ventajas e inconvenientes de estas estructuras son similares a los que vimos cuando analizábamos la departamentación por productos o servicios.

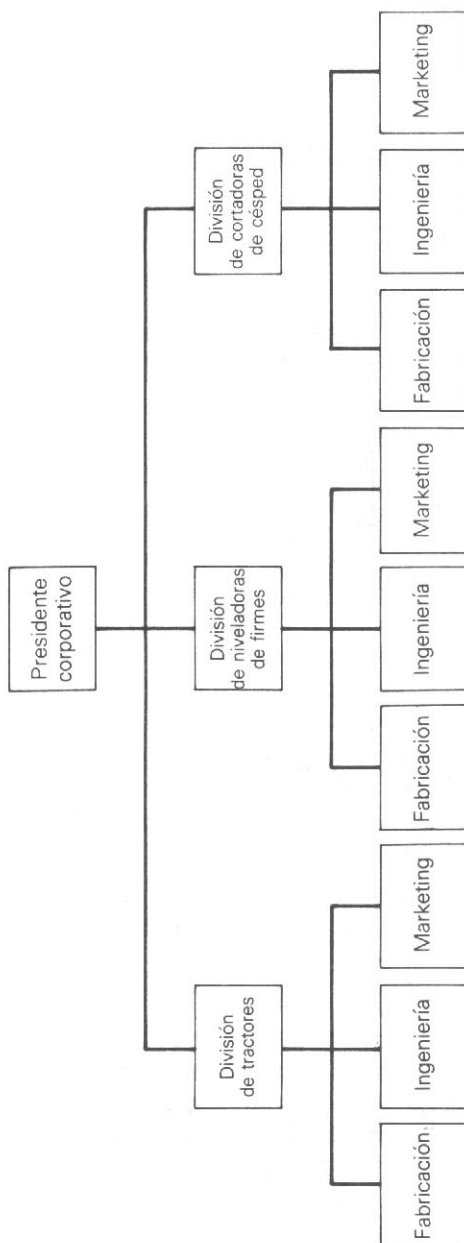


Figura 5.3. Ejemplo de departamentación por productos con subdepartamentación por funciones.