ISI-112

Organización formal e informal

Numerosos autores de libros y artículos de administración distinguen entre organización formal e informal. Ambos tipos están presentes en las organizaciones, como se observa en la figura 7-1. Analicemos esto con mayor detalle.

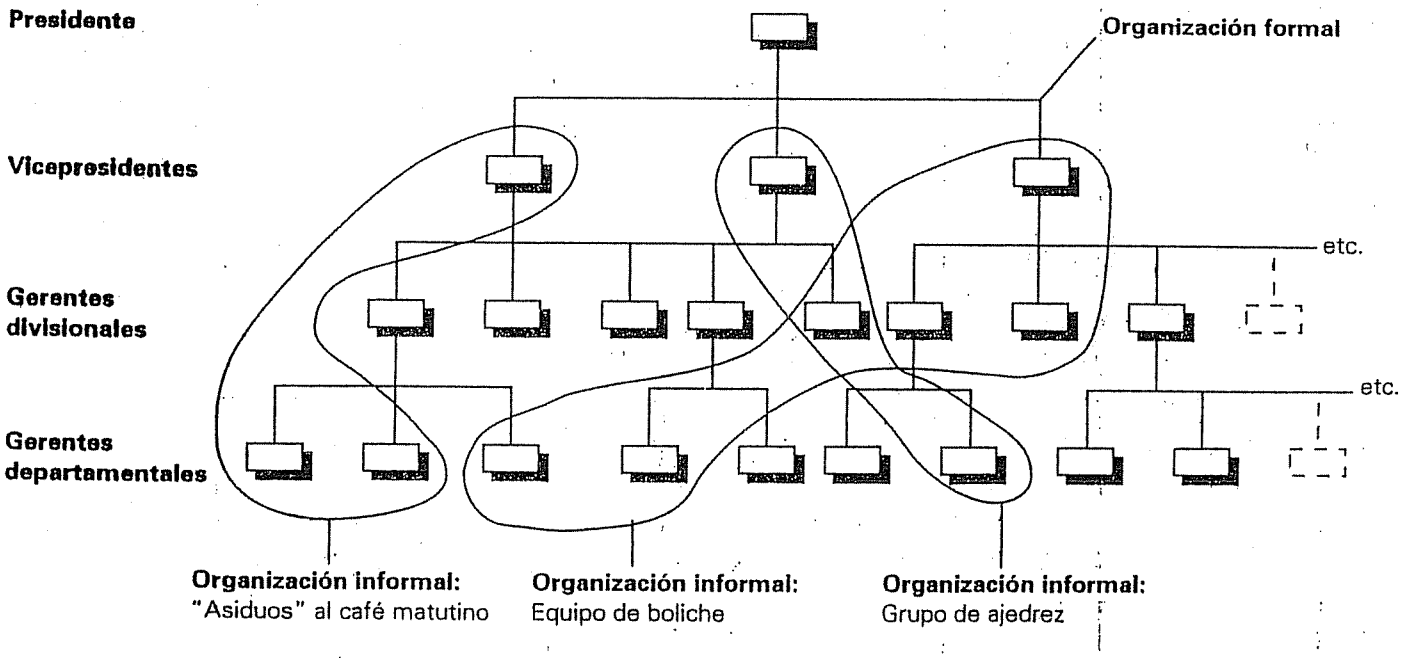
Organización formal[3]

En este libro, por **organización formal** se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como "formal" no significa que contenga nada inherentemente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

FIGURA 7-1

Organización formal e informal.



Organización informal

Chester Barnard, autor del libro clásico de administración *The Functions of the Executive*, describió la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes.[4] Así, las relaciones informales establecidas en el grupo de personas que juegan ajedrez a la hora de la comida pueden contribuir al cumplimiento de metas organizacionales. Frente a un problema organizacional, es más fácil que se pida ayuda a alguien a quien se conoce personalmente (aun si esta persona pertenece a otro departamento) que a alguien de quien lo único que sabe es que ocupa determinado sitio en un organigrama. Más recientemente, Keith Davis, de Arizona State University, quien ha escrito abundantemente sobre el tema y a cuya definición nos atendremos en este libro, describió la **organización informal** como "una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas".[5] De este modo, son organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) el grupo que trabaja en los talleres, el personal del sexto piso, el equipo que se reúne a jugar boliche todos los viernes por la noche y los "asiduos" al café matutino.

División organizacional: el departamento

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. Con el término **departamento** se designa a *un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas*. De acuerdo con su uso más general, un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se aplica laxamente; en otras, especialmente en las de mayor tamaño, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, bien puede ocurrir que un vicepresidente encabece una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal, y un jefe, una sección.

Niveles organizacionales y tramo de administración*

En tanto que el propósito de la organización es volver eficaz la co-

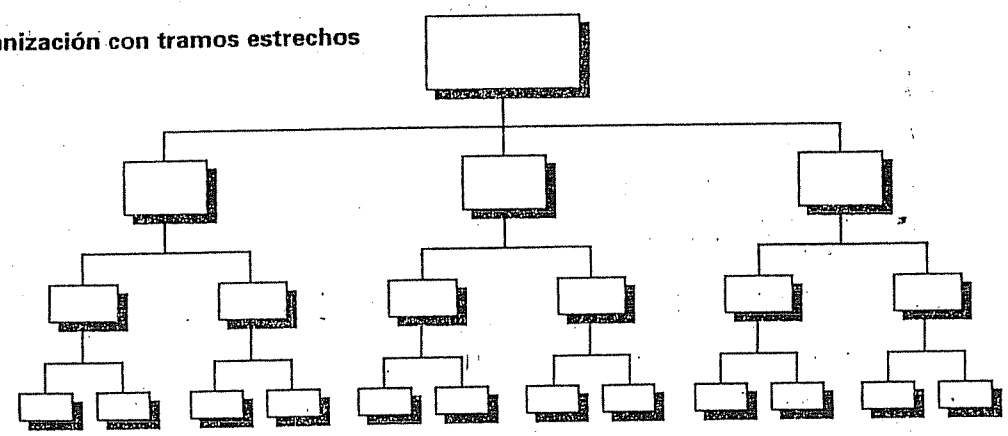
* En gran parte de la bibliografía de administración, el tramo de administración recibe el nombre de "tramo de control". Pero a pesar de ser éste un término de amplio uso, en este libro emplearemos la expresión "tramo de administración", ya que el tramo de referencia concierne a la administración y no únicamente al control, una entre otras funciones de la administración.

operación humana, la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de administración. En otras palabras, si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente, límite que, sin embargo, varía de acuerdo con cada situación.[6] En la figura 7-2 se muestran las relaciones entre el tramo de administración y los niveles organizacionales. Un tramo de administración amplio se asocia con un número reducido de niveles organizacionales; un tramo estrecho, con muchos niveles.

FIGURA 7-2

Estructuras organizacionales con tramos de administración estrecho y amplio.

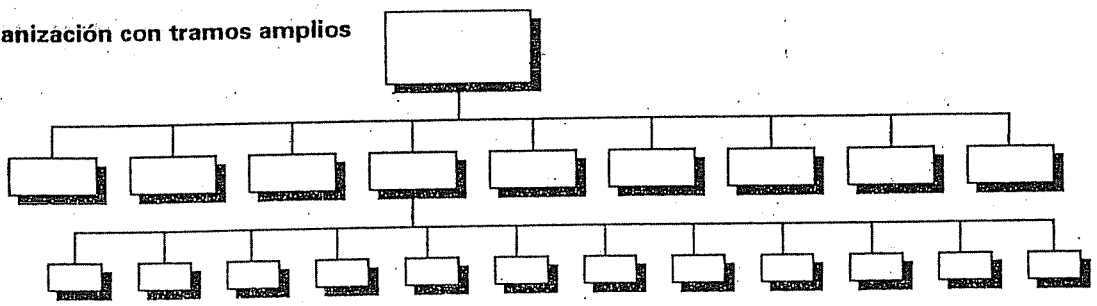
Organización con tramos estrechos



VENTAJAS
- Estrecha supervisión
- Estricto control
- Rápida comunicación entre subordinados y superiores

DESVENTAJAS
- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados
- Muchos niveles administrativos
- Altos costos a causa de los numerosos niveles
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto

Organización con tramos amplios



VENTAJAS
- Los superiores se ven obligados a delegar
- Se deben establecer políticas claras
- Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados

DESVENTAJAS
- Tendencia de los superiores sobrecargados de trabajo a convertirse en cuellos de botella en las decisiones
- Riesgo de pérdida de control para el superior
- Se requiere de administradores de calidad excepcional

Problemas con los niveles organizacionales

Impera la tendencia a concebir la organización y departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad y suficiencia de departamentos y niveles departamentales. Pero la división de las actividades en departamentos y en una organización jerárquica y la creación de múltiples niveles no son del todo deseables por sí solas.

En primer lugar, los niveles son *costosos*. A medida que se incrementan, se precisa de cada vez más esfuerzos y recursos para su administración, ya que implican administradores adicionales, personal que asista a éstos y la necesidad de coordinar actividades departamentales, más los costos de instalaciones para el personal. Los contadores llaman a estos costos "gastos de operación", "cargas" o "generales y administrativos", en contraste con los llamados costos directos. La producción real es la que se obtiene de los obreros, ingenieros o personal de ventas, quienes representan o podrían lógicamente representar la "fuerza de trabajo directa". Los niveles por encima de la "línea de fuego" son ocupados predominantemente por administradores, cuyo costo sería deseable eliminar en la medida de lo posible.

En segundo lugar, los niveles departamentales *complican la comunicación*. Una empresa con muchos niveles enfrenta mayores dificultades para comunicar objetivos, planes y políticas a todo lo largo de la estructura organizacional que una compañía cuyo director general se comunica directamente con los empleados. En su descenso por la línea de comunicación, la información se ve expuesta a omisiones y falsas interpretaciones. Los niveles también complican la comunicación de la "línea de fuego" a los superiores al mando, tan importante como la comunicación en sentido descendente. Con sobrada razón se dice que los niveles organizacionales son "filtros" de información.

Finalmente, el exceso de departamentos y niveles *complica la planeación y el control*. Un plan probablemente completo y definido en el nivel superior pierde coordinación y claridad cuando se le subdivide en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se añaden niveles y administradores; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante.

Postura operativo-administrativa: enfoque situacional

El enfoque académico clásico del tramo de administración consiste en la especificación del número de subordinados para un tramo eficaz. Pero los teóricos operativo-administrativos han adoptado la postura de que son tantas las variables presentes en una situación administrativa que resulta imposible especificar el número particular de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente. Así, el **principio del tramo de administración** postula que *hay un límite al número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente, aunque el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes.*

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

PLANEACIÓN Y CONTROL EN EMPRESAS POLAR DE VENEZUELA

Si bien los problemas de planeación y control que trae aparejados el crecimiento de las empresas exigen esfuezos considerables, las recompensas que éste ofrece motivan a que las empresas opten por él. Sin embargo, en ocasiones el crecimiento se da como consecuencia natural de la búsqueda de la mera sobrevivencia. Éste es el caso de Empresas Polar, grupo empresarial venezolano fundado por el señor Eugenio Mendoza. Originalmente dedicada a la producción y comercialización de Cerveza del Oso, los diferentes retos que le planteó el éxito de su producto llevaron a la empresa a una serie de transformaciones que dejaron muy atrás a la estructura organizacional originalmente diseñada. Así, a fines de la década en que nació, la empresa decidió que debía contar con su propia infraestructura de distribución y ventas, creando para ello una nueva empresa: Distribuidora Polar.

Durante los años sesenta, Empresas Polar se encontró ante un problema en el suministro de materias primas al mismo tiempo que la demanda se incrementaba fuertemente. La solución consistió en la adquisición de dos empresas dedicadas a la siembra, cosecha y procesamiento de cebada y malta, sin las cuales le era imposible continuar fabricando su cerveza. La contracción de la demanda de cerveza al desplazarse los gustos de los consumidores hacia otro tipo de bebidas, obligó a que en la década de 1970 la empresa incrementara fuertemente sus gastos de mercadotecnia. Para soportar el aumento de los egresos, Empresas Polar decidió incursionar en nuevas áreas, razón por la cual adquirió Molinos Nacionales, empresa harinera, dando lugar a la creación de la División Alimentos; a la que posteriormente se sumó otra adquisición: Aceites Naturales Venezolanos, fabricante de aceite comestible. También, a fines de la misma década, la empresa creó la División de Alimentos para el Consumo Animal con el objetivo de aprovechar de manera sinergética los residuos de la producción de sus fábricas.

Con el resurgimiento del mercado de la cerveza en Venezuela, la competencia en los años ochenta se volvió encarnizada, obligando a Empresas Polar a buscar todavía mayor integración en sus procesos, por lo que adquirió 51% de las acciones de Superenvases Envalic, productor líder de envases de aluminio. Gracias al impulso debido a la recuperación de la industria cervecera en su país, Empresas Polar pudo ingresar al mercado internacional, iniciando la comercialización de su Cerveza Polar en Estados Unidos. Posteriormente, mediante una asociación con Martel France, creó la empresa denominada Bodegas Pomar para producir y comercializar vinos en el mercado venezolano.

La década de 1990 no disminuyó el ímpetu de la empresa. De esta forma, en 1991 obtuvo el control del mercado de cerveza en su país gracias a la compra de Cervecería Nacional. Incluso en 1992, como respuesta por el intento de incursionar en el mercado cervecero que hizo Pepsicola de Venezuela, Empresas Polar respondió adquiriendo 49% de Embotelladora Golden Cup, iniciando así su participación en el mercado refresquero. Para aprovechar las facilidades del MERCOSUR, en 1993, se dio inicio a la construcción de una planta cervecera en Argentina. Para 1994, Empresas Polar junto con Makro, de origen holandés, y con el Grupo Colombiano Ley adquirieron CADA (cadena de supermercados) y MAXY'S (tiendas departamentales), creando CATIVEN, mediante la cual Empresa Polar espera distribuir todos sus productos de manera intensiva. La inquietud de la empresa por continuar su crecimiento le ha llevado incluso a buscar asociaciones con empresarios de Colombia para extender las operaciones de fabricación y comercialización de Cerveza Polar a ese país.

En otras palabras, la pauta que predomina actualmente es analizar las causas de tramos limitados en cada situación en vez de partir del supuesto de la existencia de un límite numérico de aplicación general. Examinar qué consume el tiempo de los administradores en su manejo de las relaciones superior-subordinado e identificar los recursos que puedan ser útiles para reducir estas presiones de tiempo será no sólo un método adecuado para determinar el mejor tramo en casos específicos, sino también un potente instrumento para descubrir lo que se puede hacer para extender el tramo sin menoscabo de una supervisión eficaz. Es innegable que los costos de los niveles de supervisión vuelven altamente deseable que cada administrador tenga tantos subordinados como pueda supervisar eficazmente.

Factores que determinan un tramo eficaz

El número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente depende del impacto de los factores subyacentes. Además de cualidades personales como mente ágil, facilidad de trato con la gente y capacidad para demandar lealtad y respeto, la determinante más importante es la habilidad del administrador para reducir la cantidad de tiempo que debe dedicar a sus subordinados. Naturalmente, esta habilidad varía según el administrador y puesto de que se trate, a pesar de lo cual diversos factores influyen materialmente en el número y frecuencia de esos contactos, y por lo tanto en el tramo de administración (véase tabla 7-1).

Otros factores

Además de los factores que aparecen en la tabla, otros más afectan también al tramo de administración. Por ejemplo, un administrador competente y debidamente capacitado puede supervisar eficazmente a un mayor número de personas que uno sin esas características. Además, cuando las tareas por realizar son sencillas, el tramo de administración puede ser más amplio que cuando deben cumplirse tareas complejas que comprendan una extensa variedad de actividades. Otros factores más que favorecen un tramo de administración amplio son la actitud positiva de los subordinados para asumir responsabilidades y su disposición a correr riesgos razonables. De igual manera, cuando los subordinados son maduros, el superior puede delegar más autoridad, lo que le permite ampliar su tramo de administración.

Necesidad de equilibrio

No cabe duda de que, a pesar de lo preferible que es una estructura organizacional plana, el tramo de administración se ve limitado por reales e importantes restricciones. Quizá los administradores tengan más subordinados de los que pueden dirigir eficazmente, aun

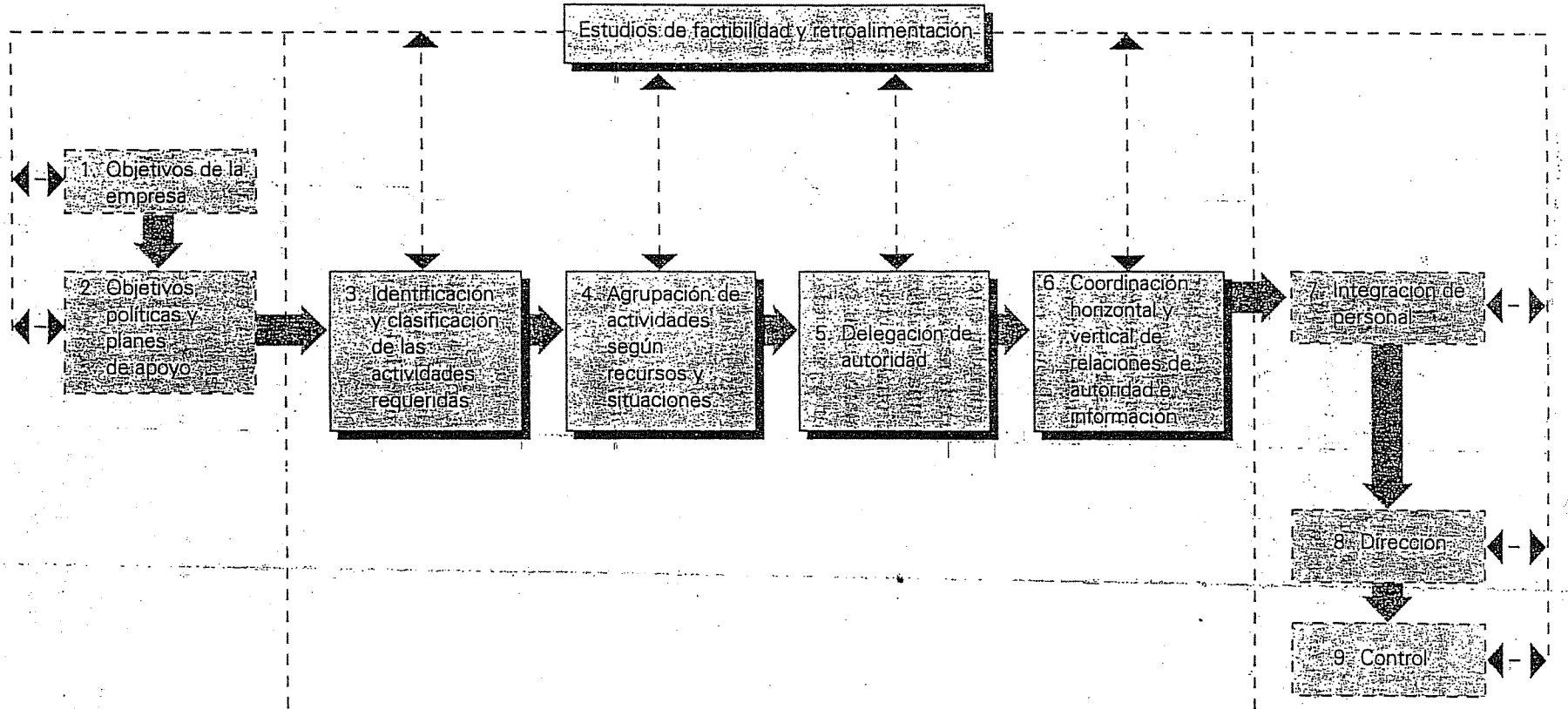
TABLA 7-1

Factores que influyen en el tramo de administración

Tramos estrechos (dedicación de mucho tiempo a los subordinados), asociados con:	*Tramos amplios (dedicación de poco tiempo a los subordinados), asociados con:*
Escasa o nula capacitación	Completa capacitación de los empleados
Delegación de autoridad inadecuada o poco clara	Clara delegación para emprender tareas bien definidas
Planes poco claros para operaciones no repetitivas	Planes bien definidos para operaciones repetitivas
Objetivos y normas no verificables	Objetivos verificables usados como normas
Rápidos cambios en los ambientes externo e interno	Lentos cambios en condiciones externas e internas
Uso de técnicas de comunicación deficientes o inapropiadas, incluyendo instrucciones vagas	Uso de técnicas apropiadas, como adecuada estructura organizacional, comunicación escrita y verbal
Interacción ineficaz entre superiores y subordinados	Interacción eficaz entre superiores y subordinados
Reuniones ineficientes	Reuniones eficaces
Mayor número de especializaciones en los niveles inferior e intermedio	Varias especializaciones en los niveles superiores (altos ejecutivos ocupados de las condiciones externas)
Administradores incompetentes y no capacitados	Administradores competentes y capacitados
Tareas complejas	Tareas sencillas
Renuencia de los subordinados a asumir responsabilidad y riesgos razonables	Disposición de los subordinados a asumir responsabilidades y riesgos razonables
Subordinados inmaduros	Subordinados maduros

si delegan autoridad, se capacitan, formulan planes y políticas con toda claridad y adoptan técnicas eficientes de control y comunicación. También es cierto que a medida que una empresa crece, las limitaciones del tramo de administración obligan a incrementar el número de niveles debido sencillamente a la existencia de un mayor número de personas por supervisar.

Se requiere por ello de un equilibrio más preciso entre todos los factores pertinentes de una situación dada. Ampliar los tramos de administración y reducir el número de niveles puede ser la solución en algunos casos; en otros, tal vez lo contrario sea lo más indicado. Lo esencial es balancear en su totalidad los costos de adopción de un curso u otro, y no sólo los costos financieros, sino también los costos en la moral y el desarrollo personal de los empleados, y así como del cumplimiento de los objetivos empresariales. Quizá en una organización militar lo más importante sea el cumplimiento expedito e infalible de los objetivos. Por el contrario, es probable que en una tienda departamental el objetivo a largo plazo de obtención de utilidades se consiga de mejor manera promoviendo la iniciativa y el desarrollo personal en los niveles inferiores de la organización.

FIGURA 7-4

Proceso de organización