



Autoridad, Poder y Estructura Organizacional

Una exploración académica de los fundamentos del poder, la cadena de mando, el ámbito de control y los factores que moldean las estructuras organizacionales en las empresas modernas.

GESTIÓN ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 5

Agenda

O1

Autoridad y Poder

Tipos de poder organizacional y su aplicación gerencial

O3

Ámbito de Control

Proceso de control, tramo de control y producción JIT

O5

Factores Estructurales

Cultura, entorno, cambio organizacional, staff de planeación y UEN

O2

Cadena de Mando y Jerarquía

Estructura vertical, equipos de trabajo y división del trabajo

O4

Diseño Estructural

Tipos de estructuras, centralización vs. descentralización y delegación de autoridad

Las Cinco Bases del Poder Organizacional

Según la literatura clásica de administración, los gerentes pueden ejercer diferentes tipos de poder en función de la situación y del contexto organizacional. Comprender estas bases es esencial para liderar con efectividad.



Poder de Premio

Capacidad de otorgar incentivos, bonos o reconocimientos a los empleados.



Poder Coactivo

Autoridad para aplicar sanciones o penalizar comportamientos no deseados.



Poder Legítimo

Deriva del cargo formal que ocupa el gerente dentro de la jerarquía.



Poder Referente

Influencia basada en el carisma y la admiración que inspira el líder.



Poder de Experto

Se fundamenta en el conocimiento técnico especializado del directivo.



5.4 AUTORIDAD Y PODER

Poder en la Práctica Empresarial

En empresas como **General Electric** bajo Jack Welch, el poder de experto y el poder referente se combinaron para transformar la cultura corporativa. En **Apple**, Steve Jobs ejerció simultáneamente poder referente y poder legítimo para impulsar la innovación radical. Los gerentes rara vez dependen de un único tipo de poder; su efectividad reside en saber cuándo y cómo combinar cada modalidad según el contexto organizacional y el perfil de sus colaboradores.

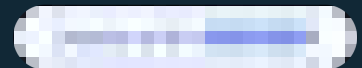
La Cadena de Mando y la Jerarquía Organizacional

La **cadena de mando** es el plan que especifica quién depende de quién dentro de la organización, y se hace explícita a través del **organigrama**. Establece la jerarquía: en la cima se ubican los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la empresa, mientras que los gerentes de rangos inferiores se distribuyen en los niveles descendentes (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Según Hampton (1996), cada nivel de la estructura es responsable ante un superior inmediato, lo que permite **juzgar el desempeño** de todos conforme a las expectativas establecidas y lograr coordinación entre los distintos niveles.

Ejemplo Real

En **Procter & Gamble**, la cadena de mando opera a través de categorías de productos globales. Cada gerente de categoría responde ante un vicepresidente regional, quien a su vez responde ante la alta dirección corporativa, garantizando alineación estratégica en más de 70 países.



Jerarquía y Niveles Organizacionales



La estructura piramidal garantiza que las decisiones estratégicas fluyan desde la cima hacia los niveles operativos, mientras que la información sobre el desempeño fluye en sentido inverso, cerrando el ciclo de coordinación y control.



Equipos y Grupos de Trabajo para la Efectividad Organizacional

Para mejorar la efectividad organizacional, se forman equipos que, mediante el diagnóstico de obstáculos, desarrollan un sentimiento de unión entre sus miembros.

Equipo Familiar

Formado por el gerente y sus empleados directos. Trabajan de forma continua sobre procesos y metas del área. Ejemplo: el equipo de marketing de **Unilever** liderado por su gerente de marca.

Grupo para Resolver Problemas

Convocado para atender un desafío específico. Una vez resuelto, el grupo puede disolverse. Ejemplo: los equipos de crisis de **Johnson & Johnson** ante el caso Tylenol en 1982.

Grupo Especial

Creado en función de una fusión o cambio estructural. Ejemplo: los equipos de integración formados durante la fusión de **Disney y Pixar** en 2006.





5.4 DIVISIÓN DEL TRABAJO

División del Trabajo, Poder y Responsabilidades

"La división de trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación no son producto del azar, sino que son deliberadamente planteadas para conseguir los fines propuestos." — Torres Hernández, Z. (2014)

Esta deliberada distribución permite a las organizaciones como **Toyota** o **Amazon** asignar tareas especializadas que maximizan la eficiencia, evitan la duplicación de funciones y establecen con claridad quién toma decisiones en cada ámbito operativo.



El Proceso de Control: Cinco Pasos Fundamentales

El proceso de control busca garantizar que el desempeño real se ajuste a los planes previstos, o que dichos planes sean modificados oportunamente. Consta de cinco pasos interrelacionados:



Los pasos de retroalimentación y medidas correctivas se vinculan directamente con otros procesos administrativos como la comunicación y la toma de decisiones, lo que confirma la naturaleza sistémica de la gestión organizacional.



El Tramo de Control como Herramienta Gerencial

¿Qué es el tramo de control?

El **tramo de control** (también llamado ámbito de control) limita el número de personas que un directivo puede supervisar eficazmente. Hampton (1996) señala que los gerentes se valen de este recurso para dividir tareas y responsabilidades sin sentirse abrumados. No existe un número universal ideal; depende de la tecnología, la misión y la complejidad de la organización.

Ejemplos Reales

Google ha experimentado con tramos amplios (hasta 15 subordinados por gerente) para fomentar la autonomía y la innovación. En contraste, empresas militares o de manufactura compleja como **Boeing** tienden a tramos más estrechos (4-6 personas) para garantizar supervisión precisa en operaciones de alto riesgo.

- ❗ Las investigaciones recientes indican que las generalizaciones sobre el tramo de control deben considerar los pormenores de la tecnología y la misión específica de cada organización.





5.5 ÁMBITO DE CONTROL

Tres Dilemas del Gerente en el Diseño del Control

¿Qué Medir?

Identificar los indicadores clave de desempeño (KPIs) relevantes para la misión organizacional. **Netflix** mide el tiempo de visualización, la tasa de retención y el NPS como métricas centrales.

¿Cómo Medir?

Elegir entre medición total, inspección por muestreo o auditoría certificada. Las líneas de producción de **Samsung** utilizan inspección automatizada combinada con auditorías periódicas.

¿Cuándo Medir?

Las mediciones pueden ocurrir **antes** (control preventivo), **durante** (control concurrente) o **después** del desempeño (control correctivo), según el tipo de proceso y la criticidad del resultado.



Control de Producción e Inventarios: Justo a Tiempo

Concepto Justo a Tiempo (JIT)

El modelo **Just in Time** busca reducir costos de transporte y almacenamiento produciendo únicamente lo necesario en el momento preciso. Esto permite un mejor control operacional y minimiza el desperdicio.

El uso de robots para operaciones rutinarias facilita además la estandarización y el control automatizado de calidad.

Caso Toyota

Toyota es el referente mundial del sistema JIT, conocido internamente como el *Sistema de Producción Toyota (TPS)*. Con este modelo, la compañía redujo drásticamente sus inventarios, mejoró la calidad y aumentó la flexibilidad productiva, convirtiéndose en un modelo global de eficiencia operativa que ha sido adoptado por empresas como **Dell**, **Harley-Davidson** y **Nike**.



Factores que Afectan la Estructura Organizacional

Según Torres Hernández (2014), las estructuras organizacionales son influenciadas por múltiples factores internos y externos que deben ser considerados en el diseño y la gestión.



5.6 FACTORES ESTRUCTURALES

La Cultura Organizacional como Base Estructural

La cultura organizacional se inicia desde la fundación de la empresa. Los conocimientos, ideas, valores, experiencias y costumbres de sus fundadores constituyen el **basamento cultural** que moldea todas las decisiones estructurales posteriores.

Amazon

Jeff Bezos instauró una cultura de **obsesión por el cliente** y frugalidad que todavía define la estructura plana y las métricas de rendimiento de la empresa décadas después de su fundación.

CEMEX

La multinacional mexicana construyó su cultura sobre la base de la **innovación continua** y la **disciplina operativa**, valores fundacionales que guiaron su expansión global y el diseño de su estructura matricial.



Factores Externos: Regulaciones y Entorno

Condiciones que Restringen el Avance

- **Político-legales:** Regulaciones gubernamentales, barreras arancelarias y normas ambientales que limitan la velocidad de expansión.
- **Económicas:** Inflación, tipos de cambio y ciclos recesivos que obligan a rediseñar la estructura de costos.
- **Socioculturales:** Diferencias en costumbres, idioma y expectativas laborales, especialmente en organizaciones multinacionales.
- **Tecnológicas:** La velocidad de cambio tecnológico puede dejar obsoletas las estructuras existentes.

Ejemplo: Uber en Latinoamérica

Uber debió adaptar su estructura organizacional y modelo de negocio en múltiples países latinoamericanos debido a regulaciones locales de transporte, condiciones económicas variables y diferencias socioculturales en la adopción de tecnología. En Colombia y México, las presiones político-legales obligaron a crear unidades locales con mayor autonomía operativa.



El Cambio Organizacional: Complejidad y Oportunidades

Los estudiosos del cambio organizacional señalan que muchas iniciativas fracasan porque las personas **no pueden o no están dispuestas** a alterar actitudes y conductas arraigadas.

Sin embargo, el cambio también genera oportunidades valiosas para los colaboradores.

Creatividad e Innovación

Los empleados desarrollan nuevas capacidades y soluciones ante los desafíos del cambio.



Nuevas Habilidades Tecnológicas

La adopción de tecnología permite la movilidad laboral y amplía el perfil profesional.

Desarrollo Organizacional

Toda la organización asciende a un nivel superior de funcionamiento y satisfacción.



Mecanismos para Implementar el Cambio Estructural

Los cambios en las organizaciones se logran modificando su estructura, la tecnología, el personal o combinando todos estos aspectos. Este proceso es responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel, quienes poseen la perspectiva estratégica necesaria.



⚠ El proceso de cambio es costoso y complejo. Puede generar descentralización, modificación del tipo de trabajo e incluso reubicación de personal. Una gestión cuidadosa del cambio es indispensable.

El Staff de Planeación en Organizaciones Grandes

En organizaciones de gran escala, el proceso de planeación estratégica puede rebasar la capacidad de unos pocos ejecutivos. Se requiere entonces un **staff de planeación** como soporte, cuyas funciones incluyen:

- Monitorear el ambiente organizacional y los cambios económicos, tecnológicos y de mercadotecnia.
- Analizar y sintetizar información estratégica para recomendar objetivos y estrategias a la alta dirección.
- Coordinar la planeación en los niveles inferiores para integrarla coherentemente a los objetivos corporativos.

Ejemplo: Grupo Bimbo

Grupo Bimbo, con presencia en más de 33 países, cuenta con un staff corporativo de planeación estratégica que monitorea variables macroeconómicas, tendencias de consumo y regulaciones en cada mercado, coordinando los planes locales con los objetivos globales de la corporación.





5.6 UNIDADES ESTRATÉGICAS

Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

Las **Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)** son conglomerados formados por grupos de negocios administrados de forma **semiautónoma**. Se exceptúan de la concentración planificadora en los niveles más altos y desarrollan su propia planeación estratégica interna, alineada con los objetivos generales del conglomerado corporativo.

General Electric

Organizó sus divisiones (energía, aviación, salud) como UEN independientes con estrategias y presupuestos propios, pero bajo la supervisión de la corporación central.

Samsung Group

Opera múltiples UEN: electrónica, seguros, construcción y astilleros, cada una con dirección semiautónoma y estrategia sectorial diferenciada.

Alphabet (Google)

Las subsidiarias como **Waymo**, **DeepMind** y **Verily** funcionan como UEN con presupuestos, misiones y estructuras organizacionales propias bajo el paraguas corporativo.



Centralización vs. Descentralización: El Dilema Estratégico

La elección entre centralizar o descentralizar las decisiones es crucial y depende de múltiples factores internos y externos de la organización.

Centralización

Las decisiones clave se concentran en la alta dirección.

- **Ventajas:** Control uniforme, rápida ejecución, uso eficiente de recursos en operaciones estandarizadas.
- **Desventajas:** Menor flexibilidad, sobrecarga gerencial, potencial desmotivación del personal de base.
- **Factores:** Pequeñas empresas, entornos estables, estrategias enfocadas en eficiencia de costos.

Descentralización

La autoridad decisoria se delega a niveles inferiores de la jerarquía.

- **Ventajas:** Mayor adaptabilidad, empoderamiento del personal, decisiones más cercanas al cliente/mercado.
 - **Desventajas:** Falta de uniformidad, riesgo de duplicación de esfuerzos, menor control centralizado.
 - **Factores:** Grandes organizaciones, entornos dinámicos, estrategias de innovación y diferenciación.
- 

Tipos de Estructuras Organizacionales Clave

La elección de una estructura organizacional define cómo se coordinan las tareas y se distribuye la autoridad, impactando directamente la eficiencia y adaptabilidad de una empresa.



Funcional

Agrupa empleados por especialización (ej. marketing, finanzas). Ideal para entornos estables, permite alta eficiencia y desarrollo de expertise.

- Ventaja: Eficiencia operativa, desarrollo de expertos.
- Uso: Pymes, empresas con línea de producto única.



Matricial

Combina estructuras funcionales y por proyectos, con empleados reportando a dos gerentes. Facilita la colaboración interfuncional en proyectos complejos.

- Ventaja: Compartir recursos, alta coordinación.
- Uso: Proyectos complejos, I+D, consultoría.



Divisional

Organiza por productos, áreas geográficas o clientes, dando autonomía a cada división. Favorece la adaptabilidad y el enfoque en mercados específicos.

- Ventaja: Flexibilidad, enfoque en el cliente/mercado.
- Uso: Grandes corporaciones diversificadas.



Por Proyectos

Equipos temporales formados para proyectos específicos. Enfocada en resultados, con gran adaptabilidad y alto empoderamiento del equipo.

- Ventaja: Adaptabilidad, enfoque claro en resultados.
- Uso: Empresas de ingeniería, software, consultoría.



Delegación de Autoridad: Empoderando el Crecimiento

La delegación de autoridad es el proceso clave donde un gerente asigna a un subordinado la responsabilidad de una tarea, junto con la autoridad necesaria para ejecutarla. Este mecanismo es fundamental para el desarrollo del personal, la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de la organización.

1

Asignación de Tareas

Definir claramente qué se debe hacer y los resultados esperados.

2

Concesión de Autoridad

Otorgar los derechos y el poder formal para tomar decisiones y actuar.

3

Creación de Responsabilidad

Asegurar que el subordinado sea accountable por la consecución de la tarea.

Obstáculos Comunes

Miedo a perder control

Falta de confianza en el equipo

Inseguridad del gerente

Falta de habilidades del subordinado

Autoridad de Línea vs. Staff

Línea

Autoridad directa para dirigir y tomar decisiones operativas. Involucrada en el logro de los objetivos principales de la empresa.

Staff

Autoridad para asesorar y apoyar a la autoridad de línea. Influye indirectamente mediante la experiencia y el consejo.

Conclusiones y Puntos Clave

Los conceptos de autoridad, poder, cadena de mando, ámbito de control, estructura y factores estructurales conforman un sistema integrado que define cómo las organizaciones coordinan sus recursos para alcanzar sus objetivos.

→ El poder es multidimensional

Los gerentes efectivos combinan distintos tipos de poder (legítimo, de experto, referente) según el contexto y los colaboradores involucrados.

→ La cadena de mando garantiza coordinación

Una jerarquía clara permite alinear el desempeño de todos los niveles con los objetivos estratégicos de la organización.

→ El control es un proceso sistémico

El tramo de control y sus cinco pasos deben adaptarse a la tecnología y misión de cada organización, no seguir fórmulas universales.

→ La estructura define la capacidad organizacional

La elección entre estructuras funcional, divisional, matricial o por proyectos determina la flexibilidad y eficiencia de la empresa.



Centralizar o descentralizar es una decisión estratégica

Depende del tamaño, entorno y estrategia; la delegación efectiva de autoridad es clave para el crecimiento.

→ Los factores externos moldean la estructura

Cultura, regulaciones, tecnología y entorno socioeconómico son variables críticas que los directivos deben monitorear y gestionar de forma proactiva.

- ✓ El desarrollo organizacional exitoso requiere integrar poder, cadena de mando, control, estructura, centralización, descentralización y adaptación al entorno como un sistema coherente y dinámico.

