

# Cuando los departamentos no se llevan bien

Como la gripe, se trata de un virus común y peligroso. Empieza con un resfriado, un pequeño roce que no se soluciona adecuadamente, y puede terminar en neumonía, afectando gravemente la eficacia de la organización. En este artículo apuntamos algunas consideraciones que pueden ayudar a mejorar las relaciones entre departamentos.

En todas mis intervenciones como consultor he detectado esta clase de fallos. He sido incluso testigo de graves conflictos entre departamentos. Situaciones que merman inútilmente la eficacia y la eficiencia de las organizaciones. El propósito de este artículo es analizar los factores que afectan a la colaboración entre departamentos y apuntar vías de mejora.

## Condiciones de la colaboración entre departamentos

**1. Descripción de responsabilidades.** Un primer factor es el grado de claridad de las definiciones de las funciones de los departamentos, tal como se concretan en las descripciones de puestos. La claridad de las definiciones de funciones ayuda a que los responsables de los departamentos conozcan bien su ámbito de actuación y el de sus colegas. En este sentido, hemos de tener en cuenta que los departamentos son interdependientes, en grado diverso. En mayor o menor medida, comparten recursos. Cada departamento necesita de los demás para desempeñar sus funciones y para alcanzar sus objetivos. Esto implica que, en cierto modo, los territorios de los departamentos se superponen entre sí. Los organigramas se dibujan con cuadrillos unidos por líneas continuas o de puntos, pero sería más realista representarlos con círculos superpuestos, variando el grado de superposición en función del grado de interdependencia.

**2. Grado de interdependencia.** La interdependencia se manifiesta en diversos tipos de estructura. Efectivamente, la estructura funcional, la divisional, la de *staff* y línea y la matricial responden a diversos grados de interdependencia. Ahora bien, dado que las relaciones laterales escapan a la formalización y, consiguientemente, al control, la colaboración depende mucho más de las relaciones informales que establecen los directivos de los departamentos. Las relaciones espontáneas también refuerzan las relaciones jerárquicas. Sin embargo, la relación de autoridad confiere al superior unas facultades y una iniciativa que no se produce en las relaciones laterales. El superior fija objetivos y criterios de decisión, da instrucciones, entrena, controla, apoya, reconoce los logros, etc. En las relaciones laterales, ninguna de

las partes tiene más iniciativa que la otra, de ahí que sea más difícil canalizar la colaboración. En organizaciones complejas, para canalizar la colaboración, una de las vías es formular unas "reglas de juego" que guíen las relaciones entre los departamentos. El Cuadro 1 presenta un ejemplo de esta clase de instrucciones para las relaciones entre el *staff* y la línea. Observe el lector cómo el respeto a estas instrucciones pide la buena disposición de ambas partes: el *staff* y la línea.

**3. Armonización de objetivos.** Un factor que complementa la definición de funciones es el proceso de despliegue y armonización de objetivos. Buscar la concordancia entre los objetivos de los departamentos afecta a la colaboración entre ellos. Cuanto mayor es la concordancia, tanto más fluida puede ser la colaboración.

Resumiendo, organizar es dividir, pero la interdependencia obliga a colaborar y la convivencia "laboral" es una fuente potencial de conflictos. Los factores que analizaremos a continuación, según sus características, pueden facilitar o dañar la colaboración.

## Los ingredientes de la relación

**Las relaciones interpersonales.** La colaboración entre los departamentos depende en buena parte de las relaciones que se establecen entre sus miembros. Estas relaciones se asientan en gran medida en el intercambio de concesiones, entendido este término en su sentido más noble. De hecho, todas las relaciones entre las personas se sostienen en un cierto intercambio y se mantienen cuando este intercambio es recíproco. La ley de la reciprocidad gobierna las relaciones interpersonales. Ahora bien, los intercambios generan lazos afectivos entre las personas, y estos lazos, a su vez, refuerzan los intercambios. Las relaciones espontáneas son un elemento esencial de toda organización; son tanto más importantes cuanto más compleja es una organización. Si utilizamos el símil del cuerpo humano, la estructura es como el "esqueleto", mientras las relaciones espontáneas son el equivalente a los "músculos" en el cuerpo humano. Podemos, pues, concluir que los directivos que adoptan la iniciativa de ayudar a los colegas de otros departamentos están construyendo los cimientos de unas buenas relaciones y contribuyendo a que la organización se convierta en una comunidad de personas que colaboran espontáneamente en el logro de los objetivos de aquella.



José Mª Rodríguez  
Profesor Emérito, IESE.  
jmrodriguez@iese.edu



Los directivos que adoptan la iniciativa de ayudar a los colegas de otros departamentos están construyendo los cimientos de unas buenas relaciones y contribuyendo a que la organización se convierta en una comunidad de personas que colaboran espontáneamente en el logro de los objetivos de aquella.

**El estilo de dirección.** Rensis Likert, en una obra ya clásica, concibe los departamentos y las unidades que los componen como un conjunto de grupos. Cada directivo es responsable de que su equipo forme un grupo unido; además, cada directivo actúa como punto de unión con los demás departamentos de su mismo nivel. Así, hasta el vértice de la organización, donde el director general cumple la función de integrar a los directivos que dependen de él. En esta concepción, cada departamento constituye un grupo en la medida en que el superior inmediato fomenta la participación de sus subordinados en las decisiones que afectan al departamento. Las reuniones de todos los miembros de cada departamento con su jefe son una forma habitual de trabajar. El estilo de dirección del jefe invita a los miembros del departamento a compartir información y a buscar el consenso. Esta forma de dirigir es la clave de que cada departamento se convierta en un grupo cohesionado (véase Cuadro 2).

Este estilo contrasta con otro, más habitual, en el que el jefe despacha por separado con cada subordinado, de tal modo que el subordinado busca el apoyo del jefe, muchas veces en perjuicio de sus colegas de otras unidades. En las reuniones de los miembros del departamento, los subordinados evitan compartir la información que puede mermar los resultados de su unidad.

Este análisis pone de manifiesto la importancia del papel integrador de cada directivo, empezando por el director general. Efectivamente, las relaciones entre los directivos son, en gran parte, función de la relación que el director general tiene con ellos. El director general establece con su conducta el marco de confianza, de comunicación y de cooperación en que se va a desenvolver el equipo directivo. Su estilo de dirección marca al resto de la organización.

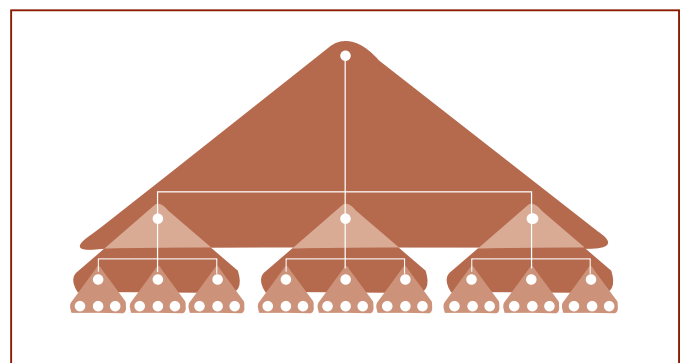
**La calidad humana de los directivos y jefes.** Los dos factores que preceden a éste requieren buenas personas: personas dispuestas a colaborar con los demás, con todo lo que esto implica (sentido de responsabilidad, generosidad, afabilidad y espíritu de equipo). La cualidad de "buenas personas" es fundamental y suele pasarse por alto. Se sobrevalora la competencia técnica. Se olvida que una organización es, como apuntaba anteriormente, una comunidad de personas que colaboran espontáneamente en el alcance de los objetivos de aquella.

Cuadro 1. Orientaciones para las buenas relaciones *staff*-línea

1. La línea es responsable del logro de los objetivos primarios y dispone de autoridad para tomar las decisiones necesarias para que se alcancen dichos objetivos.
2. El *staff* tiene la función de proporcionar consejo y/o servicio a la línea y a otras unidades de *staff* en el desempeño de su trabajo. La autoridad del *staff* es de consejo y de servicio. El *staff* no tiene autoridad sobre la línea ni sobre otras unidades de *staff*, a menos que se la haya delegado el superior común.
3. El *staff* debe ofrecer consejo y/o servicio donde crea que es necesitado sin que se requiera una invitación. Al desempeñar sus funciones, el *staff* debe conseguir la participación de la línea.
4. La línea debe prestar la máxima consideración a las ofertas de consejo y/o servicio del *staff*.
5. La línea tiene autoridad para aceptar, rechazar o modificar los consejos y/o servicios del *staff*.
6. En caso de desacuerdo, tanto la línea como el *staff* deben tener el derecho de apelar a la autoridad superior.

Fuente: Allen, Louis A., "Management and Organization", McGraw-Hill, Nueva York, 1958, págs. 247-248.

Cuadro 2. Organigrama "por equipos"



La definición de funciones, el diseño de una estructura clara y la distribución de objetivos forman un sistema de factores relacionados entre sí. Las acciones que adoptemos sobre uno dependen del estado de los demás. Ser consciente de esta situación es esencial para evaluar las posibilidades y las vías que pueden ayudar a mejorar la colaboración.

### Orientaciones para mejorar

Cuando se aborda la tarea de mejorar la relación entre departamentos, la primera consideración es que los factores descritos se diferencian notablemente en el grado de manejabilidad. Salta a la vista que los factores más manejables son los referentes a la definición de funciones, al diseño de la estructura y al despliegue de objetivos.

La segunda consideración es que los factores descritos están relacionados entre sí. Forman un sistema social, de tal forma que las acciones que adoptemos sobre uno dependen del estado de los demás. Ser consciente de esta situación es esencial para evaluar las posibilidades y las vías para mejorar la colaboración.

Mi experiencia de más de cuarenta años como consultor me ha enseñado la importancia de saber identificar el punto de intervención. Este paso requiere una exploración previa. Ir paso a paso es lo más prudente. Cada paso señala el siguiente. Es un proceso iterativo.

Describir las muchas vías de intervención en un sistema social escapa a las dimensiones de este trabajo. Sin embargo, para orientar al lector, apuntaré a continuación algunos pasos que pueden ayudar a mejorar la colaboración entre los departamentos. Utilizaré un ejemplo de una experiencia reciente.

### Un ejemplo: central y delegaciones

La colaboración entre los servicios centrales y las unidades territoriales suelen ser deficientes, cuando no conflictivas y cargadas de roces, en las organizaciones. Esta es la situación que tuve que abordar en una organización.

El primer paso fue hablar con ambas partes por separado. Los servicios centrales eran unidades de *staff*, y las unidades territoriales tenían funciones de línea. Las entrevistas me revelaron que las descripciones de funciones eran deficientes y no contenían ninguna indicación que guiase sus relaciones. De hecho, los conceptos de *staff* y de línea les eran desconocidos.

El siguiente paso que di fue una breve exposición de estos conceptos y una presentación de las orientaciones que figuran en el

Cuadro 1. Para mi sorpresa, esta exposición fue muy clarificadora para ambas partes. A pesar de los malentendidos y de los roces, había buena voluntad. A la vista de esta reacción inicial, convoqué a los directivos de *staff* y de línea a una reunión conjunta y les recomendé que quienes tenían funciones de *staff* dijeran a los de línea lo que esperaban de ellos, y viceversa. Anoté en una pizarra las peticiones formuladas, las revisamos y las pulimos. Se hizo patente la voluntad de colaboración y se concretaron acciones para aplicar los acuerdos alcanzados. La comunicación, antes recelosa, se tornó franca. En las semanas siguientes, los contactos entre unos y otros se incrementaron significativamente. La dirección apoyó estos pasos.

La experiencia que acabo de describir pone de manifiesto que la colaboración entre los departamentos depende de varios factores y que, sean cuales sean las causas de una colaboración deficiente, en algún momento, sentarse frente a frente para pactar los términos de la colaboración, es un paso clave. El viejo dicho de que "hablando se entiende la gente" continúa siendo válido si se dan las condiciones adecuadas, que son justamente los factores que he descrito en este artículo. ■

# Antares

# 45