

Diseño Organizativo

Docente: Rosalina Balanzátegui





● Estructura organizativa y partes de la organización

La estructura de la organización se debe diseñar para clarificar quién tiene que hacer cada tarea y quién tiene la responsabilidad de los resultados.

Concretamente, la estructura organizativa está representada por normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de autoridad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda organización (Cuervo, 1994).

Elementos de estructura organizativa

1. Un patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama, descripción de puestos de trabajo).
2. La forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación).
3. La forma en que estas tareas o actividades son coordinadas o integradas (integración).
4. Las relaciones de poder, estatus y jerarquía (sistema de autoridad).
5. Las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan las actividades y relaciones de los miembros de la organización (sistema administrativo).



● Componentes de la organización

Un esquema generalmente aceptado acerca de los componentes de la organización es el que se debe a Mintzberg (1984), quien identifica cinco elementos básicos en cada organización: núcleo de operaciones, ápice estratégico, línea media, tecnoestructura y staff de apoyo.

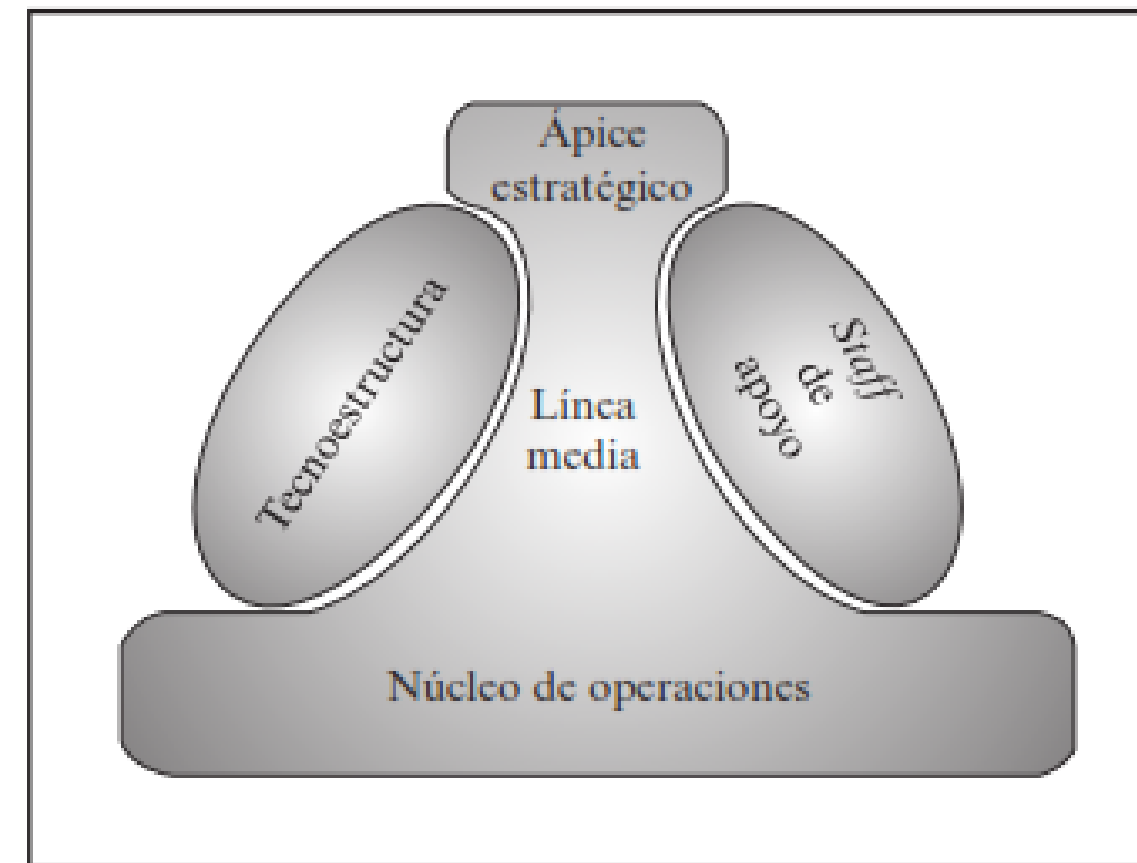


Figura 7.1. Componentes de la organización. [FUENTE: Mintzberg (1984).]



Núcleo de operaciones

Núcleo de operaciones. Incluye a aquellos miembros de la organización que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la elaboración de productos y la prestación de servicios que constituyen la actividad característica de la organización.

Ejemplos: Asegurar los inputs para la producción; transformar los inputs en outputs; vender y distribuir los outputs; el de mantenimiento de máquinas y gestión de inventarios

O2

Ápice estratégico

Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas o grupos que controlan o tienen algún poder sobre la misma: accionistas, gobierno, sindicatos, etc.

Abarca a los directivos de mayor nivel jerárquico de la organización y sus funciones básicas son:

- Supervisión directa de la organización
- Relaciones con el entorno.
- Desarrollo de la estrategia de la organización.





03

Línea media

Está constituida por el conjunto de directivos con autoridad formal que enlaza el ápice estratégico con el núcleo de operaciones.

El directivo de línea media desempeña todos los roles del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad. La línea media surge cuando el tamaño y complejidad de las empresas aumenta y ello dificulta que los directivos de nivel superior dirijan y controlen el trabajo de un número mayor de operarios.

Las principales funciones desarrolladas por la línea media son:

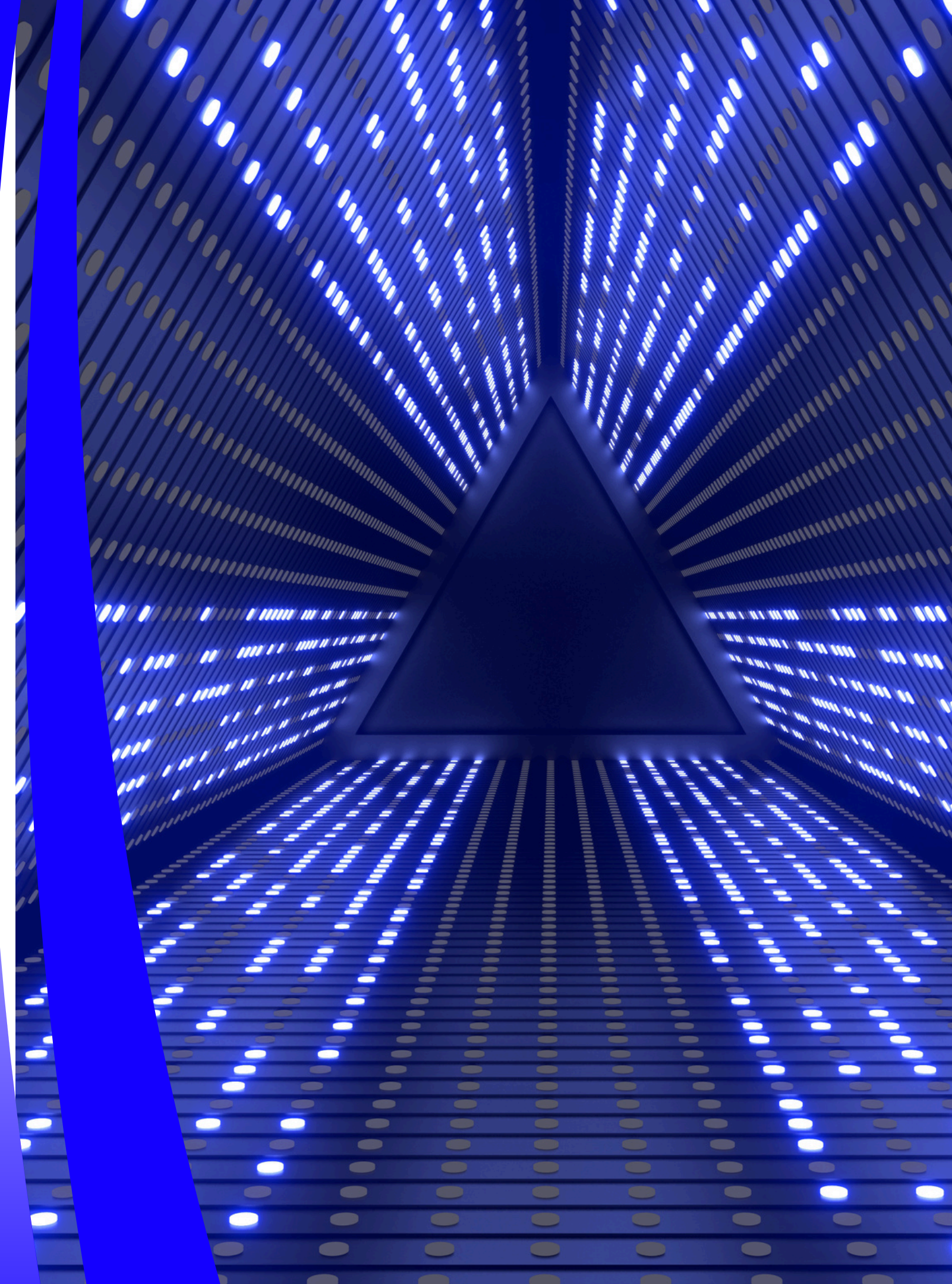
- Canalizar las directrices y decisiones de la alta dirección
- Hacer ascender la información hacia los niveles superiores en relación con la ejecución real de las tareas encomendadas y los resultados obtenidos.
- Gestionar y resolver problemas referidos a su unidad organizativa.

O4

Tecnoestructura

Se trata de analistas que diseñan, planifican y mejoran el trabajo que tienen que realizar los demás, formando a las personas que lo realizan, para que puedan ejecutar sus tareas de manera más eficiente y eficaz, pero en ningún momento estos analistas participan en él. Es posible distinguir dos tipos de analistas:

- De control: se ocupan de normalizar los procesos de trabajo, los resultados y las habilidades.
- De adaptación: se encargan de estudiar los cambios del entorno y a partir de ellos se ocupan de la adaptación y cambio de la organización.



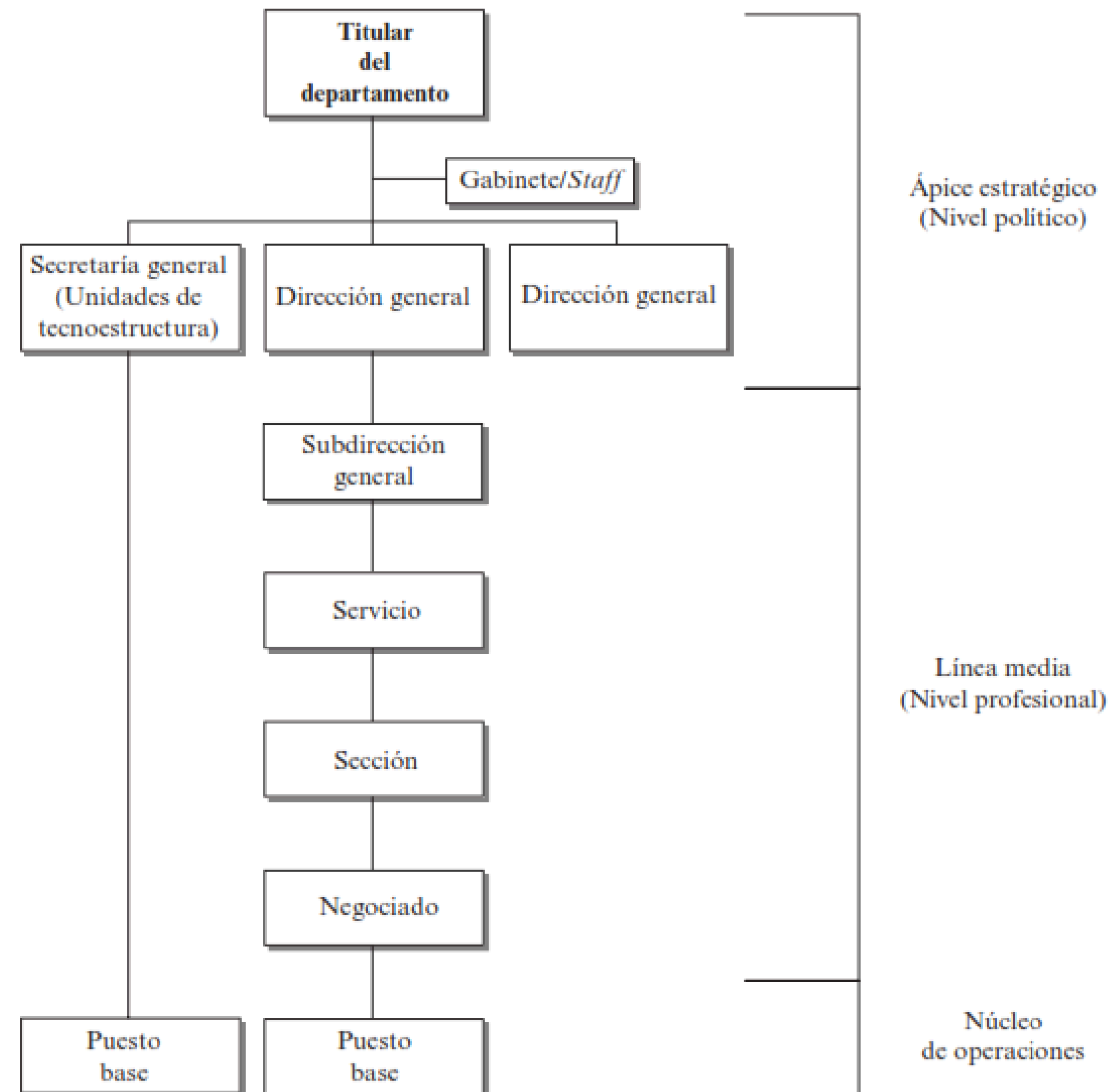


Staff de apoyo

O5

Está constituido por el conjunto de unidades especializadas que tienen por objeto proporcionar apoyo a la organización, pero desde fuera de la corriente de trabajo operacional, como, por ejemplo, servicios jurídicos, seguridad, cafetería, limpieza, etc. El staff de apoyo se diferencia de la tecnoestructura en que no realiza ninguna labor de establecimiento de normas que regulen el trabajo de los demás, sino que simplemente se ocupa de la prestación de actividades especializadas. A su vez, el staff de apoyo puede llegar a constituir miniorganizaciones dentro de la organización general, con todos sus elementos estructurales de ápice estratégico, línea media y núcleo de operaciones.

LA ORGANIZACIÓN DE LA XUNTA DE GALICIA





Diseño organizativo

1. Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
2. Agrupar estas actividades en departamentos.
3. Asignar esos grupos de actividad a un administrador.
4. Delegar la autoridad para llevarlas a cabo.
5. Disponer la coordinación horizontal y vertical de las actividades, de la autoridad y de las comunicaciones.



Diferenciación de actividades

Diferenciación horizontal

La diferenciación horizontal se refiere al grado de división existente entre las unidades organizativas de la empresa en función de la naturaleza de las tareas que cada una de esas unidades realiza y de la preparación de sus integrantes.

Las principales bases de departamentalización son las siguientes:

Departamentalización por funciones o actividades. Consiste en la agrupación de actividades de acuerdo con la función o actividad desarrollada (producción, financiación, marketing, etc.).



Diferenciación vertical

La diferenciación vertical es la forma en que la organización establece la distribución de la autoridad entre los distintos niveles para otorgarle a la empresa más control sobre su actividad. Por tanto, a través de la diferenciación vertical se establecen los niveles de mando y las áreas de ejercicio legítimo de la autoridad, entendida como atributo del correspondiente nivel y no de la persona que se encuentra en él.

Integración de Actividades

el proceso de integración de actividades resulta necesario para contrarrestar los efectos de la diferenciación, a partir de la cual se crean unidades organizativas que de no estar coordinadas actuarían buscando sus propios objetivos, perdiendo de vista los objetivos globales de la organización. En función de lo anterior, en este apartado se analizan los principales mecanismos disponibles para lograr la coordinación del trabajo dentro de las organizaciones: esto implica mecanismos formales e informales que los vamos analizar a continuación.



Mecanismos formales de coordinación

a) Mecanismos estructurales de coordinación

Estos mecanismos reciben el nombre de estructurales porque crean órganos o unidades dentro de la estructura organizativa de la empresa, siendo definidos de forma explícita por parte de la organización con objeto de coordinar actividades y que suelen estar vinculados a puestos directivos u órganos específicos. Dentro de los mecanismos estructurales de coordinación se analizan los siguientes: supervisión directa, funciones de enlace, grupos interunidades y directivo integrador.

b) Mecanismos no estructurales de coordinación

Antes de pasar a ver los distintos tipos de mecanismos no estructurales de coordinación es oportuno aclarar los términos *normalización* y *formalización*. Concretamente, la normalización consiste en la introducción de normas, reglas o pautas de comportamiento que deben ser seguidas por los miembros de la organización, de modo que éstos actúen de la forma prevista. Por su parte, la formalización, en sentido estricto, hace referencia al grado en el cual una organización se basa en normas y procedimientos escritos a la hora de regular el comportamiento de sus empleados.

Integración de Actividades

Especialización horizontal (alcance del puesto de trabajo). Hace referencia tanto a la cantidad y variedad de tareas que componen el puesto como a las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar esas tareas.

Especialización vertical (profundidad del puesto de trabajo o autonomía). Hace referencia al grado de autonomía que se le otorga al trabajador para tomar decisiones relacionadas con la manera de desempeñar su trabajo y para controlar los resultados del mismo.

Relaciones entre puestos de trabajo. Se trata de una variable que viene condicionada por las decisiones adoptadas respecto a la especialización horizontal y vertical del puesto y determina la naturaleza y alcance de las relaciones interpersonales entre los que ocupan los distintos puestos de trabajo. En definitiva, se trata de determinar las vinculaciones que deben existir entre las diferentes unidades de la organización.

Diseño de puestos de trabajo

Supone tomar decisiones en cuanto a las tareas a desempeñar y la autoridad correspondiente, por tanto, en virtud de lo indicado se puede deducir que las áreas de decisión para diseñar un puesto de trabajo son tres: especialización horizontal, especialización vertical y las relaciones entre puestos



Factores de contingencia

La estructura organizativa de las empresas, se observa que no todas se estructuran de la misma manera, debido a que las organizaciones son sistemas abiertos que poseen las propiedades de adaptabilidad y equidad. A las condiciones que configuran la situación concreta de cada organización y que determinan el diseño y estructura de la organización se les denomina factores de contingencia.

A continuación se analizan algunos de estos factores de contingencia tales como tamaño de la organización, tecnología empleada, estrategia y entorno.





TAMAÑO

Goza de general aceptación el hecho de que cuanto mayor sea el tamaño de la organización, medido por el número de empleados, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas y mayor será la diferenciación entre sus unidades, lo que origina una mayor necesidad de coordinación y, por tanto, un mayor desarrollo de los niveles jerárquicos y de los sistemas de planificación y control.

EL ENTORNO

La conceptualización de la empresa como un sistema abierto nos lleva a la consideración de ésta como una organización que está en permanente interacción con el medio que la rodea, por lo que el entorno se convierte en una variable de especial incidencia en el diseño organizativo de la empresa, como consecuencia de la influencia en su estructura de las características específicas que definen el mismo y que son: dinamismo, complejidad, diversidad y hostilidad.

SISTEMA TÉCNICO

La incidencia de la tecnología en las variables de diseño organizativo sólo puede establecerse a partir de trabajos empíricos, los cuales parecen indicar las siguientes relaciones (De la Fuente et al., 1997):

- a) Tecnología y especialización. Los estudios empíricos parecen demostrar que cuanto más rutinaria es la tecnología de la organización, caracterizada por una escasa diversidad de tareas y por el uso de procedimientos estandarizados, mayor es el grado de especialización horizontal y vertical, como, por ejemplo, una cadena de montaje de vehículos.
- b) Tecnología y formalización. Cuanto más rutinario es el sistema técnico, mayor es la propensión a utilizar normas y reglas que regulen el comportamiento y los resultados de los individuos en la organización. La ejecución de las mismas tareas y de la misma manera facilita a la dirección el establecimiento de normas para regular el comportamiento de los individuos.
- c) Tecnología y centralización. A priori se considera que los sistemas técnicos rutinarios están vinculados a estructuras centralizadas y los no rutinarios a configuraciones descentralizadas. No obstante, sobre este aspecto no existe una posición unánime.



A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip. The hand on the left is wearing a dark suit sleeve and a white shirt cuff. The hand on the right is wearing a light-colored shirt cuff. The background is blurred, showing other people in a professional setting. A blue diagonal line separates the image from the text on the right.

ESTRATEGIA

Para analizar la relación entre estrategia y estructura es obligado hacer referencia a los trabajos de Chandler (1962), que estudió la evolución experimentada durante cincuenta años por una serie de grandes empresas norteamericanas, sobre la forma

Por último, Chandler (1962) advierte que el cambio estructural que sigue a un cambio en la estrategia de la empresa no es algo inmediato, sino que se produce como consecuencia de la aparición de ineficiencias surgidas tras la puesta en práctica de la nueva estrategia.