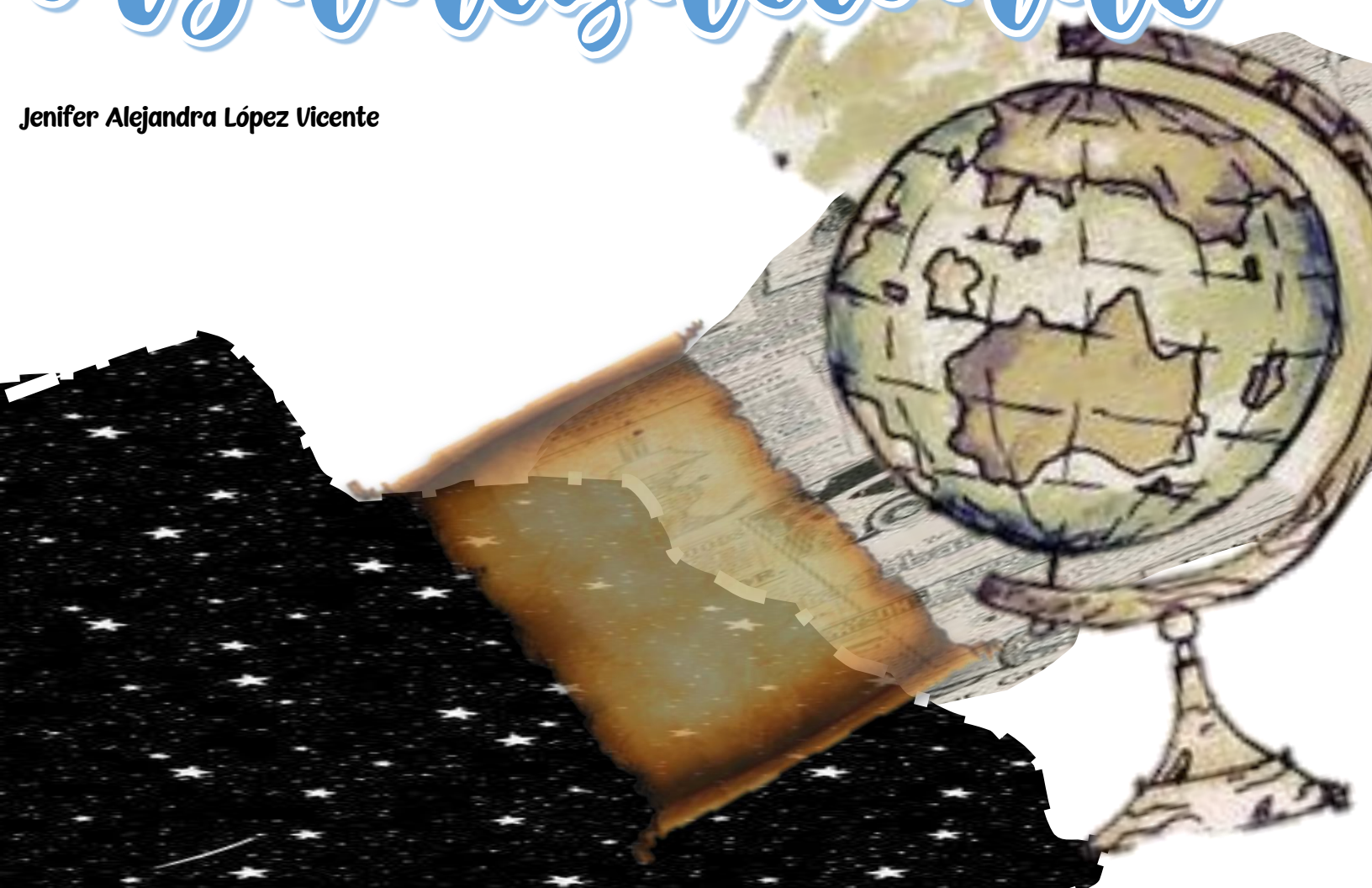


"Fundamentos de la estructura organizacional"

Jenifer Alejandra López Vicente



Introducción

Estructura organizacional

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización y formalización.

Preguntas clave sobre el diseño, y las respuestas para diseñar la estructura organizacional apropiada.

1. ¿En que grado están subdivididas las actividades en tareas separadas?	<i>Especialización del trabajo</i>
1. ¿Sobre que base se agruparan los trabajos?	<i>Departamentalización</i>
1. ¿A quién reportan los individuos y grupos?	<i>Cadena de mando</i>
1. ¿A cuantos individuos se puede dirigir con eficiencia y eficacia un gerente?	<i>Extensión del contrato</i>
1. ¿Dónde se toman las decisiones?	<i>Centralización y descentralización</i>

Estructura interna de una organización contribuye a explicar y pronosticar el comportamiento. Es decir, además de factores individuales y grupales, las relaciones estructurales en las que la gente trabaja tienen un efecto en las actitudes y comportamiento de los empleados.

¿Cuál es la base para el argumento de que la estructura tiene un efecto sobre las actitudes y el comportamiento? En la medida en que la estructura de una organización reduce la ambigüedad para los empleados y aclara preocupaciones tales como "¿Qué se supone que haga?", "¿Quién es mi jefe?" y "¿A quién recorro si tengo un problema?", conforma sus actitudes y facilita y los motiva para tener niveles altos de rendimiento.

Por supuesto, la estructura también restringe a los empleados en el que limita y controla lo que hacen. Por ejemplo, las organizaciones estructuradas alrededor de niveles altos de

formalización y especialización, adherencia estricta a la cadena de mando, delegación limitada de autoridad, y extensiones de control estrechas, dan a los empleados poca autonomía. Los controles en tales organizaciones son estrictos y el comportamiento tiende a variar poco. Al contrario, organizaciones estructuradas con poca especialización, escasa formalización, extensiones de control amplias, y otras características parecidas, dan a los trabajadores mayor libertad y, por tanto, se caracterizan por una mayor diversidad en los comportamientos.

La estrategia, tamaño, tecnología y ambiente, determinan el tipo de estructura que tendrá una organización. En nombre de la sencillez, clasificamos los diseños estructurales alrededor de uno de dos modelos: mecanicista u orgánico. El efecto específico de los diseños estructurales en el desempeño y satisfacción está moderado por las preferencias individuales de los empleados y por las culturales.

Por último, la tecnología da cada vez más forma al trabajo, de modo que las estructuras organizacionales son más amorfas de manera creciente. Esto da a los directivos la flexibilidad de tomar en cuenta aspectos tales como las preferencias, experiencia y cultura de los empleados, para diseñar sistemas de trabajo que en verdad los motiven.

Desarrollo

La estructura simple

se caracteriza más por lo que no es que por lo que sí es. No es elaborada. Tiene un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general solo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.

La burocracia

se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Estructura matricial

se encuentra en las agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías de construcción, hospitales, instituciones de gobierno, universidades, empresas de consultoría en administración y compañías de entretenimiento.

La fortaleza de la departamentalización por funciones estriba en que reúne a los especialistas, lo que minimiza el número necesario al mismo tiempo que permite agrupar y compartir recursos especializados para varios productos. Su desventaja principal es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas de cada función de modo que sus actividades se terminen a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por producto tiene exactamente los beneficios y desventajas contrarios.

Especialización laboral

También denominada división del trabajo. Hace referencia al grado en que las tareas de la organización se dividen en cometidos separados. Se puede decir que es la especialización del trabajo es la generalización para trabajar en una estructura, en donde cada empleado realiza en una diversa gama de actividades de trabajo. En la especialización las tareas son determinadas y específicas y deben ser realizadas por una persona que se especialice en el tema.

División del Trabajo

Este término es empleado para describir el nivel en que se encuentran divididas o fragmentadas las tareas, en trabajos separados dentro de la organización. Por tanto, en vez de que un empleado lleve a cabo todo el trabajo, se divide el mismo en varios pasos, y cada individuo culmina con uno de los pasos por separado, es decir cada trabajador se especializa en realizar parte de una tarea completa en lugar de toda.

En la primera mitad de los cuarenta, los gerentes observaron la especialización como una fuente inacabable de incremento de la productividad. Ya para finales de esa década, la gran

parte de los trabajos que se dedicaban a la fabricación de productos en países industrializados, se llevaban a cabo con un alto nivel de especialización en el trabajo, pues los gerentes de dichas organizaciones lo observaron como la forma más eficiente de emplear las habilidades de sus empleados. Esto en el sentido que, si todos los empleados se encontraran involucrados en cada parte del proceso de fabricación en la organización, todos se verían en la necesidad de tener las habilidades necesarias para hacer los trabajos exigentes, así como los que no lo son tanto. Se obtendría como resultado que, a excepción de cuando se hagan tareas complejas y que requieran por lo tanto grandes habilidades, los trabajadores tienen que trabajar por debajo de sus niveles de calificación. Por esto pagar a los trabajadores que poseen más destrezas para llevar a cabo tareas sencillas, se convierte en un empleo ineficaz de los recursos que la organización posea.

La habilidad del trabajador para llevar a cabo una tarea exitosamente aumenta a través de la repetición, Se necesita menos tiempo en el cambio de las tareas, en guardar instrumentos y maquinarias que fueron utilizadas en un paso anterior del proceso de trabajo y en alistarse para el siguiente día de jornada de trabajo. Es más sencillo y menos costoso hallar y capacitar empleados que realicen tareas específicas y repetitivas, sobre todo en las operaciones más complejas que se realicen.

Para los sesenta, se llegaba a un punto en que la especialización, había traído como consecuencias aburrimiento, tensión, altas tasa de ausentismo y rotación, baja productividad, cansancio y mala calidad; de esta manera las ventajas económicas que traía, se veían hasta cierto punto opacado por todos estos efectos negativos.

Actualmente los gerentes reconocen que la especialización origina grandes economías en ciertos trabajos, pero además reconocen que crea problemas cuando es llevada demasiado lejos.

componentes clave en la definición de estructura de la organización

La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo e control de los directivos y supervisores.

La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.

La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

La estructura de la organización está reflejada en el organigrama

La estructura de la organización está reflejada en el organigrama. No es posible ver la estructura interna de la organización en la forma en que se podrían ver sus herramientas de manufactura, oficinas o productos. También se puede ver a los empleados ocuparse de sus deberes, realizar diferentes tareas y trabajar en distintos lugares, pero la única forma de conocer en realidad la configuración básica de toda esta actividad es a través del organigrama.

El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización. Este instrumento puede ser de gran utilidad para entender la forma en que una compañía trabaja. Muestra las diferentes partes de una organización, cómo están interrelacionadas y cómo cada posición y departamento encajan en un todo.

Referencia jerárquica

Referencia jerárquica. El primer mecanismo vertical es la jerarquía, o cadena de mando, el cual está representado por las líneas verticales (organigrama). Si surge un problema que los trabajadores no pueden resolver, éste se puede remitir al siguiente nivel superior en la jerarquía. Cuando se resuelve un problema, éste se canaliza hacia los niveles menores, las líneas del diagrama actúan como canales de comunicación.

Reglas y planes.

En la medida en que los problemas y decisiones sean repetitivos, será posible establecer una regla o procedimiento de manera que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse en forma directa con su gerente. Las reglas ofrecen una fuente de información que permite a los empleados coordinarse sin que sea necesario comunicar cada tarea. Con planes propuestos diseñados con cuidado, se les puede permitir a los empleados de niveles menor rango realizar actividades dentro de su asignación de recursos.

Sistemas de información vertical

Sistemas de información vertical. Estos sistemas incluyen informes periódicos, comunicaciones escritas y automatizadas que se distribuyen entre los directivos y hacen que la información que fluye hacia arriba y hacia debajo de la jerarquía sea más eficiente.

Vínculos horizontales de información

Los vínculos horizontales se refieren a la cantidad de comunicación y coordinación que cruza en forma horizontal los departamentos organizacionales

Sistemas de información

Sistemas de información. Los sistemas computarizados de información permiten a los directivos o a los trabajadores en la línea frontal de toda la organización intercambiar información en forma rutinaria acerca de los problemas, las oportunidades, las actividades o las decisiones.

Contacto directo

Una forma de promover el contacto directo es crear una función de enlace especial. Un coordinador está ubicado en un departamento, pero tiene la responsabilidad de comunicar y lograrse la coordinación con otro departamento.

Fuerzas de tarea

Las funciones de coordinación por lo general vinculan sólo a los departamentos. Cuando la vinculación implica a varios departamentos, se requerirá un mecanismo más complejo como una fuerza de tarea

Fuerza de tarea Es un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema.

Integradores de tiempo completo

Integradores de tiempo completo. Un integrador de tiempo completo, con frecuencia tiene título, como gerente de producto, gerente de proyecto, gerente de programa o gerente de marca.

Alternativas de diseño organizacional

Actividades laborales requeridas. Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran por estrategia importantes para la compañía. Por ejemplo, en una compañía tradicional de manufactura, las actividades laborales caen dentro el rango de funciones que ayudan a la organización a alcanzar sus metas, como un departamento de recursos humanos a reclutar y capacitar empleados, un departamento de compras a obtener suministros y materias primas, un departamento de producción a fabricar productos, un departamento de ventas a vender productos, etc. En la actualidad, muchas compañías se están dando cuenta de que es importante establecer departamentos como el de tecnología de información y negocios electrónicos para sacar ventaja de la nueva tecnología y de las nuevas oportunidades de negocio.

Una vez que se han definido las actividades laborales y los departamentos requeridos, la siguiente cuestión es cómo deben acoplarse las actividades y los departamentos en la jerarquía organizacional.

Las relaciones de subordinación, muchas veces denominadas cadenas de mando, están representadas por las líneas verticales en un organigrama. La cadena de mando debe ser una línea de autoridad inquebrantable que vincule a todas las personas dentro de la organización e indique quién le reporta a quién.

Opciones de agrupamiento departamental

Agrupamiento departamental. Tiene repercusiones sobre los empleados debido a que comparten a un supervisor y tienen recursos comunes, son responsables de manera conjunta de desempeño y tienden a identificarse y a colaborar entre sí.

Agrupamiento funcional

Agrupamiento funcional. Concentra a los empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares o a quienes aportan conocimientos y habilidades similares. Por ejemplo, todo el personal de marketing trabaja en conjunto bajo las órdenes de un mismo supervisor, como el personal de ingeniería y manufactura. Todos los químicos pueden estar agrupados en un departamento diferente al de los biólogos ya que representan disciplinas diferentes.

Como elegir una estructura organizacional

- No hay una sola modalidad de departamentalización pudiendo ser: funcional, por lugar, por producto o cliente que sea mejor en todas las circunstancias.
- Los gerentes deben elegir la estructura que corresponda a los objetivos y necesidades

Específicas de su organización Organigrama

- Representación gráfica de la estructura organizacional Garza Treviño
- Ilustra las relaciones que existen entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos

Dimensiones del diseño organizacional

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos.

Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas.

Dimensiones estructurales

La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento

y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. Por ejemplo, las grandes universidades estatales suelen tener una formalización muy alta porque maneja varios volúmenes de reglas por escrito para aspectos como registro, eliminar y agregar clases, asociaciones de estudiantes, regulación en dormitorios y ayuda financiera.

En contraste, es probable que una pequeña empresa familiar prácticamente no tenga reglas escritas o se considere informal.

La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.

La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. Como se observa en la figura 1.3, en el organigrama, la jerarquía se muestra por las líneas verticales. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing.

Dimensiones contextuales

El tamaño para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automotriz, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería de un día para otro son tecnologías, aunque difieren entre sí.

El entorno incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.

Las metas y la estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

LA EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. Los académicos organizacionales buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional. Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional. Un área de ideas es la forma en que el diseño organizacional y las prácticas administrativas han cambiado con el tiempo en respuesta a los cambios en una sociedad más extensa.

Conclusión

El diseño organizacional es la estructura importante de una organización, ya que de ella dependen las áreas con las que se va a trabajar y así mismo las actividades que se deben realizar en cada una de ellas.

Este diseño organizacional debe de estar bien estructurado de acuerdo a las necesidades tanto del exterior como del interior de las organizaciones, como lo son los proveedores, clientes, competencias, etc., para lo cual las empresas en cuanto al enfoque sistémico, opino que es de importancia tener en cuenta que es necesaria la participación de los sistemas abiertos, teoría de caos y subsistema organizacional. Porque de esta forma con el sistema abierto las empresas están dispuestas al cambio de acuerdo a las necesidades que transcurran en su existencia, por otro lado se debe tener en cuenta como lo menciona la teoría de caos que los gerentes no solo se tienen que preocupar por la estabilidad de la empresa, sino también por hacerles ver a sus trabajadores las capacidades que ellos tienen para desempeñar al máximo sus habilidades y así mismo las necesidades de la organización, y el subsistema organizacional nos dice que es la colaboración de todas las áreas de la empresa para llevar a cabo el o los objetivos de la organización, ya que el trabajo en equipo es mejor.

El ambiente exterior es un factor muy importante para la existencia de las organizaciones, ya que lo que pasa afuera se ve reflejado en cada una de las empresas. En la actualidad la competencia se puede decir que es el factor más importante tanto para las empresas como en lo personal, ya que si se tiene la competencia personal podrá desempeñar en la organización e incrementar de puesto, porque eso es lo que busca una organización en un trabajador, que tenga la capacidad y habilidades para estar innovando y estar atento a lo que pasa afuera para si es necesario un cambio en la organización se realice para una mayor participación en el mercado.

Las organizaciones deben de estar siempre a la vanguardia en cuanto a la competencia, estar observando que ocurre allá a fuera para si es necesario implementarlo, tomar la decisión correcta después de un análisis, y si es necesario rediseñar la estructura organización pues innovar para una mayor eficiencia y eficacia. Por ello una buena organización debe de estar dispuesta a cualquier cambio en cualquier momento.