



Estructura Organizacional

Introducción

Dentro de la presente unidad, se abordará la temática referida a la estructura organizacional: Qué se entiende por estructura organizacional desde el punto de vista formal y las dimensiones de la misma. En segunda instancia nos dedicaremos a estudiar los principios que orientan a los administradores para su diseño. Con el fin de facilitar la comprensión de los mismos en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los cursos universitarios de administración.

Objetivos de aprendizaje

Se espera que, al finalizar la lectura de la presente guía, Usted sea capaz de:

- Comprender lo que es la estructura formal de la organización.
- Asimilar los principios a través de los cuales los administradores diseñan la organización.
- Conocer distintos modelos de estructura

Introducción

La organización, para poder alcanzar sus metas y objetivos debe contar con diferentes recursos, ya sean estos físicos, financieros, materiales o humanos. Los mismos, al estar en continua interacción generarán la realización de diferentes tareas o actividades en la organización que, deberán ser divididas y coordinadas para alcanzar así los objetivos deseados. (Vicente & Ayala, 2008). Esa división y coordinación de actividades implica un diseño de la estructura, en él, se deben tener en cuenta, además de lo recién mencionado, ciertos elementos de importancia, comúnmente denominados principios

De Zuani (2003) agrega que otro factor a tener en cuenta es el ambiente o contexto es dinámico, y por lo tanto su diseño de funcionamiento debe orientarse en ese sentido, pues configura solo un importante medio del que se vale la organización para funcionar.

Para alcanzar los objetivos planteados por la organización no basta con que los mismo se encuentren adecuadamente definidos, es necesario la asignación de recursos para su logro. Para que los recursos asignados sean utilizados en forma eficiente se requiere contar con un **formato de organización** acorde a la situación particular de cada caso. Este formato de organización es la forma en que se asignan las personas y se distribuyen las tareas que permiten el desarrollo de las actividades que lleva a cabo una organización para



el cumplimiento de sus objetivos.

La habilidad de los gerentes transcurre por identificar el formato de estructura mas adecuado para su organización. El desafío del responsable de definir el diseño organizacional puede producirse en dos momentos distintos de la vida de una organización:

- Cuando la organización es creada: Se debe definir la estructura en forma previa al inicio de la actividad, estableciendo un formato intuitivo del que necesitaría la organización.
- Cuando la organización se encuentra en funcionamiento: Puede ocurrir que la estructura se encuentre sobredimensionada (es mayo a lo que necesita) o infradimensionada (menor a lo que necesita). En ambos casos gerente deberá contar con la habilidad de identificar el formato adecuado a las necesidades de su organización y tomar las medidas correctivas para ajustarla a su nueva realidad.

Concepto de estructura organizacional

La finalidad fundamental en la tarea de diseñar la forma de funcionamiento de una organización es la de configurar un modelo organizativo, relativamente estable, que represente un importante medio para el logro eficiente y eficaz de los objetivos que pretende alcanzar una organización. Esto significa, que se debe elegir una determinada forma en la que se distribuirán personas y trabajo, conforme a los recursos materiales, tecnológicos, financieros y de conocimiento que se encuentren disponibles. (De Zuani, 2003)

Se puede decir que "*la estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización*" (Robbins&Coulter, 2014, p. 332).

El mencionado autor, destaca que dicha estructura, es de gran ayuda para el logro de otros fines, entre los que destaca a los siguientes:

- Dividir las labores a realizar entre puestos de trabajo y departamentos específicos.
- Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Agrupar los puestos de trabajo en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Asignar y depurar los recursos organizacionales.



2.2 Principios de la estructura

Los principios fundamentales orientan y guían el proceso de diseño y evaluación de un modelo de estructura organizacional, permitiendo analizar la distribución de los cargos que la conforman y detectar la necesidad de cambios.

División del trabajo:

Para De Zuani (2003), la misma implica reconocer que la actividad global de una organización debe subdividirse en tareas menores de modo de poder asignarlos a partes o unidades organizativas y posteriormente a personas diferentes para su realización.

Dicho concepto, puede verse representado en la Figura 2 que se muestra a continuación.



Figura 2: División del trabajo

Fuente: <http://principiosfayolcr.blogspot.com/2017/02/quien-era-henry-fayol-henry-fayol-era.html>

Cuando hay gran volumen de tareas o complejidad en las mismas o ambas cosas los administradores recurren a la división del trabajo produciéndose la especialización del empleado. Si esta partición es la adecuada, la organización se encuentra con el consecuente aumento de productividad, reducción de costos de producción o ambas lo que implica mayor eficiencia organizacional.

1) Especialización:

“Especialización del trabajo es la acción de dividir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo” (Robbins & Coulter, 2014, p. 333).

Siguiendo a este autor se destaca que, en vez de realizar completamente una actividad, los empleados se “especializan” individualmente en la realización de una parte de la misma para incrementar así la productividad laboral.



Menciona también que la especialización del trabajo tiene como finalidad realizar un uso eficiente de las habilidades de los empleados. En las organizaciones existen tareas que demandan habilidades muy desarrolladas, y otras que pueden ser realizadas por empleados con bajo requerimiento de habilidades. Si todos los trabajadores tuvieran participación en todos los pasos de un proceso de manufactura, cada uno de ellos necesitaría contar con las habilidades necesarias para ejecutar tanto las labores más demandantes como las más sencillas. Por consiguiente, los empleados realizarían un trabajo cuyos requerimientos estarían por debajo de su nivel de habilidades, excepto al llevar a cabo tareas de alta sofisticación. Además, los trabajadores calificados reciben pagos más elevados que los no calificados y, como los salarios tienden a reflejar el nivel de habilidad más alto, todos recibirían grandes sueldos por ejecutar tareas sencillas, lo cual implica un uso ineficiente de los recursos.

2) Unidad de mando:

De Zuani (2003) en su obra destaca que este principio establece que cada subordinado debe tener un solo jefe o superior, es decir, que la **autoridad** sobre cada persona debe ser ejercida por un único superior. Esto da la pauta de que, en el modelo de funcionamiento, las unidades organizativas están situadas de forma tal que ninguna pueda recibir órdenes de más de una unidad, y dentro de cada unidad organizativa la autoridad está concentrada en una persona.

La unidad de mando antes mencionada se observa en la Figura 3, y la falta de la misma en la Figura 4, presentadas ambas a continuación.

Figura 3: Unidad de mando



Fuente:<http://principiosfayolcr.blogspot.com/2017/02/quien-era-henry-fayol-henry-fayol-era.html>

Figura 4: Unidad de mando no representada





Fuente:<http://principiosfayolcr.blogspot.com/2017/02/quien-era-henry-fayol-henry-fayol-era.html>

El objetivo es evitar que surjan tanto en el interior de las unidades organizativas como en toda la estructura, conflictos de competencias, normas contradictorias, dificultades de coordinación o duplicidad de órdenes.

Afirmar, que cuanto más clara sea la línea de autoridad desde la unidad organizativa más alta jerárquicamente de una organización hasta todas las unidades y puestos subordinados, más clara será entonces la **responsabilidad** sobre la toma de decisiones y más eficaz la **comunicación** organizacional.

3) cadena de mando

Robbins y Coulter (2014) en su libro Administración plantean:

“Imagine que, estando en su trabajo, surge de pronto una situación problemática. ¿Qué haría para darle solución? ¿A quién le pediría ayuda para resolverla? En un caso de emergencia como éste, las personas necesitamos saber quiénes son nuestros superiores. Ésa es precisamente la función de la cadena de mando, es decir, de la línea de autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos y que ayuda a especificar quién le reporta a quién. Los gerentes necesitan tomarla en consideración al organizar el trabajo, ya que contribuye a que los empleados sepan a quién deben reportar y a quién acudir en caso de enfrentar un problema. Para comprender la cadena de mando, primero es indispensable conocer el significado de tres conceptos muy relevantes: autoridad, responsabilidad y delegación” p.334

4) Delegación:

“asignación de la autoridad y la consiguiente responsabilidad para la toma de decisiones, a un subordinado de nivel jerárquico inferior, es decir, que está asociada al otorgamiento en los niveles inferiores de un cierto grado de facultad para tomar decisiones” (De Zuaní, 2003, p. 282).

El autor precedente, destaca que la delegación, hace posible que el administrador enfoque y dedique su tiempo y energía en actividades urgentes, más importantes o de mayor complejidad, favoreciendo de este modo, el desarrollo de la iniciativa y creatividad de sus colaboradores.

Muchas organizaciones lo estimulan para lograr flexibilidad, satisfacer necesidades del cliente y adaptarse al ambiente.



Existen técnicas para delegar, como, por ejemplo, delegar la tarea completa, delegar en la persona adecuada, delegar responsabilidad y autoridad, proporcionar la información adecuada, mantener retroalimentación, evaluar y recompensar el desempeño, etc.

5) Responsabilidad:

“obligación de cumplir con la tarea asignada, implica el rendir cuenta de lo que se ha realizado” (De Zuani, 2003, p. 282). Para Robbins y Coulter (2014) “cuando los gerentes utilizan su autoridad para asignar tareas a sus subordinados, dichos empleados tienen la obligación de desempeñarlas. Formalmente, esta obligación se denomina responsabilidad. Además, los empleados deben asumir el compromiso de mostrar un desempeño competente”p.337

La responsabilidad es proporcional al grado de autoridad, es decir, cuando en un trabajo se delegan responsabilidades, conjuntamente se debe otorgar la suficiente autoridad o facultad de mando para poder tomar las decisiones necesarias que permitan cumplir con las tareas que han sido encomendadas.

6) Autoridad:

“significa que la persona tiene el poder y el derecho de tomar decisiones, dar órdenes, hacer uso de recursos y hacer todo aquello que sea necesario para cumplir con ese cometido” (De Zuani, 2003, p. 282).

Características:

- ✓ La autoridad descansa en los cargos de la organización, no en las personas. Los administradores que ocupan los mismos cargos, tienen igual autoridad.
- ✓ La autoridad es aceptada por los subordinados. Dicha aceptación de autoridad del superior se debe al derecho legítimo, otorgado por la organización, de dar órdenes que deben ser cumplidas.
- ✓ La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. Va desde la cúpula a la base. Las posiciones ubicadas en lo más alto tienen más autoridad en relación a las próximas a la base.

Mientras la autoridad fluye del superior hacia el subordinado, la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar sus deberes.

7) Alcance de control o alcance de dirección:

Se denomina tramo de control o alcance de dirección al “número de subordinados que dependen o reportan directamente a un jefe o superior” (De Zuani, 2003, p. 280).

De Zuani (2003) establece, que la cantidad de personas que van a depender de un superior, condicionan la cantidad de unidades organizativas de la estructura, y a su vez la cantidad de unidades organizativas que van a depender de una unidad jerárquicamente



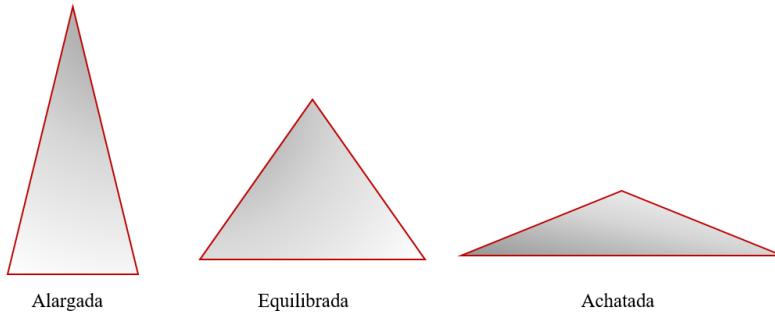
superior. Al momento de diseñar la estructura de una organización, esto debe ser tenido en cuenta.

Siguiendo a dicho autor, este concluye que:

- ✚ Si los tramos de control son cortos, el modelo de funcionamiento será más bien vertical o más piramidal.
- ✚ Si los tramos de control son amplios, el modelo de funcionamiento será más bien plano o achatado, con una menor cantidad de niveles jerárquicos.

En la Figura 6 se presenta una representación gráfica de los diferentes tipos de estructuras que se pueden presentar, de acuerdo al alcance del control en las organizaciones.

Figura 6: tipos de estructuras según el alcance del control



Fuente: elaboración propia (2019)

El tramo de control óptimo no debe estandarizarse, es decir, no hay un número óptimo o predeterminado de subordinados que puede dirigir y controlar un jefe de modo eficiente. El mismo, depende de varios factores que no pueden darse todos juntos en las distintas organizaciones y sus dimensiones.

Para determinar un tramo de control óptimo se debe tener presente los siguientes factores:

- ✚ Aptitud de mando y capacidad de gestión del supervisor
- ✚ Grado de claridad o ambigüedad en la definición de las tareas
- ✚ Formación, habilidades, destrezas y acceso a la información de los subordinados
- ✚ Grado de estandarización de las tareas y de sus medidas de desempeño
- ✚ Grado de contacto con los dirigidos
- ✚ Cantidad y especialización de las tareas.

Teniendo en cuenta las distintas formas de estructura que se pueden presentar según el tramo de control que se desarrolla, podemos establecer la siguiente relación que se presenta entre la comunicación y el control para los diferentes casos. Es decir, podemos



observar, como se muestra en la Tabla 1, cómo es que se desarrolla la comunicación y el control según el alcance de control que se tenga.

Tabla 1: Relacion comunicación y control según el tipo de estructura organizacional.

	COMUNICACION	CONTROL
ACHATADA Amplitud larga y pocos niveles jerárquicos	Se facilita. Hay pocos niveles entre la cúspide y la base de la organización, en consecuencia, las comunicaciones son rápidas.	Se dificulta puesto que cada superior tiene a su cargo un elevado número de subordinados.
ALARGADA Amplitud pequeña y muchos niveles jerárquicos	Se dificulta dado el excesivo número de niveles jerárquicos existentes en este modelo.	Se facilita debido a que cada superior tiene a su cargo un reducido número de subordinados.
EQUILIBRADA	Mejora con relación a la alargada, aunque no tanto como en la achatada.	Mejora con relación a la achatada, aunque no tanto como en la alargada.

Fuente: elaboración propia (2019)

2.3 Centralización Vs Descentralización

¿En qué nivel organizacional se toman las decisiones?

“La centralización es el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización” (Robbins&Coulter, 2014, p. 340).

Si los gerentes de más elevado nivel jerárquico son quienes toman las decisiones con poca o nula participación de los niveles inferiores, demuestra que la organización es más centralizada.

“La descentralización es el grado en que los empleados de nivel inferior hacen aportaciones para la toma de decisiones o son responsables, en términos prácticos, de tomarlas”. (Robbins&Coulter, 2014, p. 340).

En Robbins&Coulter (2014) se desarrolla también que la centralización-descentralización no es excluyente. Las organizaciones no son totalmente centralizadas o descentralizadas. Se busca lograr un uso óptimo y eficiente de la fuerza laboral. Hoy en día, los gerentes creen que las decisiones deben ser tomadas por quienes están cerca de los problemas, independientemente del nivel organizacional en el que se ubiquen. La tendencia de las últimas décadas ha favorecido una mayor descentralización en las empresas.



Lo que funciona en una organización, no necesariamente lo hace en otra, por lo que los gerentes deben analizar cuan centralizada o descentralizada debe ser su organización y las unidades que la conforman.

A continuación, en la Figura 7, se muestra una comparación entre la centralización y la descentralización según las circunstancias y particularidades de cada organización.

**Figura 7: Centralización vs
Descentralización**

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none">• El entorno es estable.• Los gerentes de nivel bajo no son tan capaces o experimentados en materia de toma de decisiones como los de alto nivel.• Los gerentes de nivel bajo no quieren participar en la toma de decisiones.• Las decisiones tienen relativamente poca importancia.• La organización enfrenta una crisis o está en riesgo de fracasar.• La compañía es grande.• La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes sigan siendo los únicos que opinen sobre lo que sucede.	<ul style="list-style-type: none">• El entorno es complejo e incierto.• Los gerentes de nivel bajo son capaces y cuentan con experiencia en cuanto a la toma de decisiones.• Los gerentes de nivel bajo quieren tener voz y voto en las decisiones.• Las decisiones son significativas.• La cultura corporativa está abierta a permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.• La compañía está dispersa geográficamente.• La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen en la toma de decisiones y sean flexibles al respecto.

Fuente: Robbins&Coulter (2014), p. 340

2.4 Departamentalización

Cuando se ha determinado que actividades se van a realizar y quienes serán los responsables de dicha labor, es necesario reagruparlas para que el trabajo sea llevado a cabo de forma coordinada e integrada.

“La manera en que se agrupan las actividades laborales en un área de trabajo delimitada se denomina departamentalización” (Robbins&Coulter, 2014, p.334).

Según De Zuaní (2014) se pueden detectar diferentes patrones, criterios o estilos en las formas en que se dividen e integran las diferentes unidades de la organización. Dentro de los mismos establece que los más comunes son los referenciados a continuación:

- Departamentalización funcional:

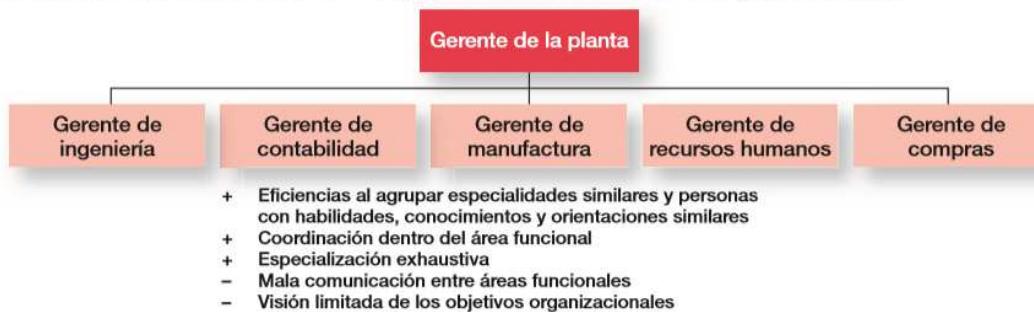


Es el criterio mas comunmente utilizado. En el mismo, las actividades de una organización se agrupan teniendo en cuenta la función desarrollada por la unidad organizativa, es decir, la labor esta dividida y agrupada teniendo en cuenta las habilidades que requiere la función.

En la figura 8, se puede observar la representación gráfica de dicho criterio.

Figura 8: Departamentalización funcional

DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL – Agrupación de puestos de trabajo por función



Fuente: Robbins&Coulter (2014), p. 335.

⊕ Departamentalización geográfica:

Esta división o departamentalización agrupa un cierto número de actividades por zona geográfica o zona en donde realiza su actividad la organización.

Se muestra en la Figura 9 la representación gráfica del criterio.



Figura 9: Departamentalización geográfica

DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA – Agrupación de puestos de trabajo por región geográfica



Fuente: Robbins&Coulter (2014), p. 335.

✚ Departamentalización por productos:

Este criterio de departamentalización se basa en que todas las funciones que contribuyen a un producto dado están integradas bajo una unidad o gerencia única.

En la figura 10, está representado el tipo de departamentalización precedentemente mencionado.

Figura 10: Departamentalización por productos

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS – Agrupación de puestos de trabajo por línea de producto

Fuente: Informe anual de Bombardier.





Fuente: Robbins&Coulter (2014), p. 335.

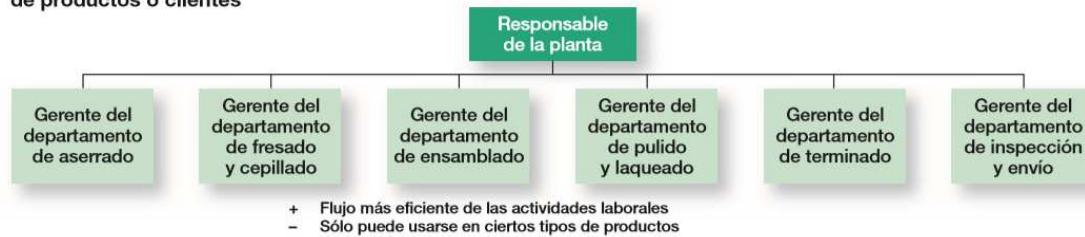
✚ Departamentalización por procesos:

En esta modalidad, se agrupan las tareas teniendo en cuenta el patrón guía de los procesos de fabricación y/o secuencias que se necesitan para la producción de los bienes o servicios.

la representación gráfica de dicho criterio, se puede observar en la Figura 11.

Figura 11: Departamentalización por procesos

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS – Agrupación de puestos de trabajo con base en el flujo de productos o clientes



Fuente: Robbins&Coulter (2014), p. 335.

✚ Departamentalización por clientes:

Este criterio de departamentalización se basa en la tipología o características de los clientes o grupos de clientes de la organización.

En la Figura 12, se muestra el ultimo criterio de departamentalización desarrollado por el autor.

Figura 12: Departamentalización por clientes

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES – Agrupación de puestos de trabajo con base en clientes específicos y únicos con necesidades comunes





Fuente: Robbins&Coulter (2014), pp. 335.

2.5 Staff en las organizaciones

- **Staff de Apoyo:** están constituidos por miembros de la organización que colaboran con el funcionario de línea efectuando tareas de rutina que el tendrá que realizar. Ejemplos: secretarias, asistentes, etc. son personas que forman parte de la organización.
- **Staff de Asesoramiento:** son funcionarios que asisten en tareas inherentes a la función de inteligencia y análisis del proceso de decisiones, pero que no toman decisiones: detectan problemas, analizan los que se presentan y formulán sus informes para que el jefe de línea, por ejemplo, los evalúe y tome él la decisión final. Ejemplos: abogados, consultores, asesores impositivos, etc.

2.6 Organización lineal

Para Chiavenato (2004) la organización del tipo lineal constituye la forma estructural más simple y antigua, teniendo su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Estas antiguas formas de organización tienen en común el principio de la autoridad lineal, conocido también como principio escalar, el cual establece la jerarquía de la autoridad.

“Organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados” (Chiavenato, 2004, p.160).

Lo mencionado justifica su forma piramidal, donde cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, ya que, las líneas de comunicación están estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Continuando con el mismo autor, se pueden destacar las características, ventajas y desventajas de este tipo de organizaciones.

Características:

- Autoridad lineal o única.
- Líneas formales de comunicación



- Centralización de las decisiones
- Aspecto piramidal

Ventajas de la organización lineal:

- ✚ Estructura simple y de fácil comprensión
- ✚ Clara delimitación de las responsabilidades de los órganos y notable precisión de jurisdicción
- ✚ Facilidad de implantación
- ✚ Estabilidad
- ✚ Tipo de organización indicado para pequeñas empresas

Desventajas y limitaciones de la organización lineal:

- ✚ Estabilidad y constancia de las relaciones formales
- ✚ Autoridad lineal basada en el mando único y directo
- ✚ La organización lineal exagera la función de jefatura y de mando
- ✚ La unidad de mando hace al jefe multidisciplinario, quien no puede especializarse en nada
- ✚ A medida que la empresa crece, la organización lineal provoca el congestionamiento de las líneas formales de comunicación
- ✚ Las comunicaciones, por ser lineales, se vuelven lentas, sujetas a intermediarios y a distorsiones

Campo de aplicación de la organización lineal:

- ✚ En la empresa pequeña y que no requiere ejecutivos especializados en tareas técnicas.
- ✚ En las etapas iniciales, después de la creación de la empresa.
- ✚ Cuando las tareas de la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras modificaciones, permitiendo concentración en las actividades repetitivas, una vez que la estructura es estable y permanente.
- ✚ Cuando la rapidez en la ejecución del trabajo es lo primordial
- ✚ Cuando la organización invierte en consultoría externa y obtiene servicios externos en lugar de crear órganos internos de asesoría.

En las Figuras 13 y 14, que a continuación se presentan, se pueden observar las diferentes estructuras de la organización lineal sin staff o con staff (de apoyo y asesoramiento) respectivamente.

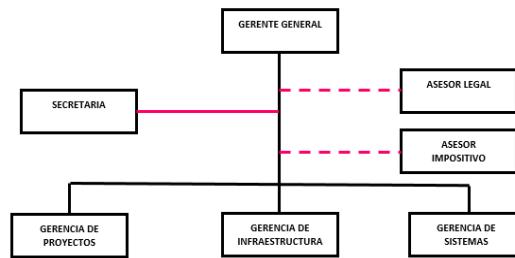


Figura 13: Organización lineal sin staff



Fuente: elaboración propia (2019)

Figura 14: Organización lineal con staff de apoyo y de asesoramiento



Fuente: elaboración propia (2019)

2.7 Organización funcional

Alvarez (1996) establece que la misma surge por la imposibilidad de que una persona sola logre abarcar las diferentes tareas de manera simultánea.

En este tipo de organización no se presenta relación de subordinación, es decir, relación jerárquica. Las funciones tienen alcances diferentes.

Las funciones más conocidas son la de: comercialización, producción, administración, finanzas, personal y compras.

Los fundamentos que destaca el autor mencionado del modelo son los siguientes:

- ✚ la especialización: se emplean capacidades especializadas
- ✚ la asesoría
- ✚ la división del asesoramiento.



En Chiavenato (2004) se destacan las siguientes características:

- ✚ Autoridad funcional o dividida, ningún superior tiene autoridad total, sino parcial y relativa
- ✚ Líneas directas de comunicación
- ✚ Descentralización de decisiones
- ✚ Énfasis en la especialización.

Ventajas:

- ✚ máximo aprovechamiento de la especialización
- ✚ posibilidad de reducir los costos por mayor eficiencia
- ✚ facilita la selección y capacitación del personal
- ✚ facilita la discriminación de funciones

Desventajas:

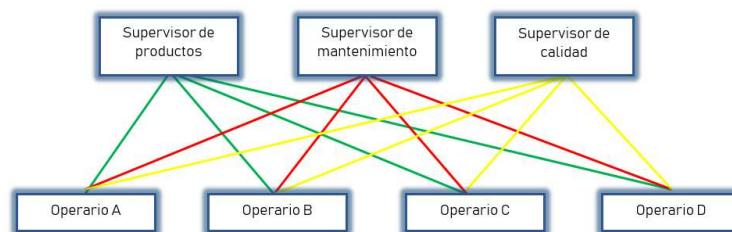
- ✚ gran cantidad de jefes que dan órdenes
- ✚ problemas de comunicación
- ✚ autoridad mal definida
- ✚ estructura muy compleja
- ✚ mucha confusión que provoca dificultades en la coordinación.
- ✚ disolución de la responsabilidad.

Campo de aplicación de la estructura funcional, según Chiavenato (2004):

- ✚ Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien relacionados, reportándose a un dirigente eficaz y orientado; hacia objetivos comunes muy bien definidos y colocados.
- ✚ Cuando en determinadas circunstancias la organización delega, durante un cierto periodo, autoridad funcional a algún órgano especializado; sobre los demás, con el fin de implantar alguna rutina o procedimiento para así evaluar y controlar alguna actividad.

En la Figura 15 se muestra un ejemplo de organización funcional.

Figura 15: Organización funcional





Fuente: elaboración propia (2019)

2.8 Organigrama

A la estructura organizacional se la representa por medio de un organigrama.

"Los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión" (Hitt, Black & Porter, 2006, p. 230).

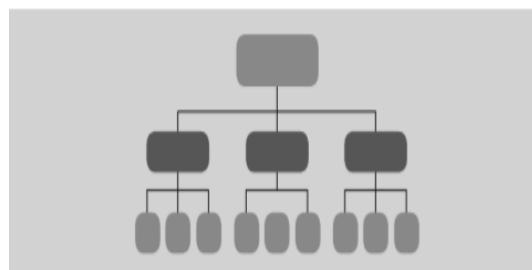
Los organigramas representan los aspectos principales de la estructura de una organización, esto de ninguna manera significa que son lo mismo que la estructura organizacional.

"El organigrama es una representación gráfica simplificada, total o parcial de la estructura de una organización, en términos de unidades, departamentos, sectores o puestos de trabajo, y de las relaciones existentes entre ellos" (Vicente & Ayala, 2008, p. 158)

Vicente & Ayala (2008), expone que esta representación gráfica de la estructura de una organización mediante la confección del organigrama tiene por finalidad brindar información acerca de su composición y señala que también sirve como medio de análisis estructural y funcional.

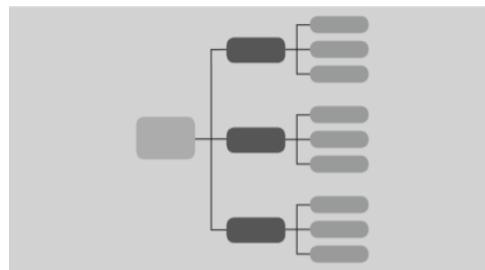
Las Figuras 16 y 17 muestran la representación gráfica de un organigrama, tanto en forma vertical como en forma horizontal respectivamente.

Figura 16: Representación del organigrama vertical



Fuente: Vicente & Ayala (2008), p. 160

Figura 17: Representación del organigrama vertical



Fuente: Vicente & Ayala (2008), p. 160

Como medio de información, se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Define las áreas de acción de cada integrante.
- ✓ Sirve como medio de inducción para el personal nuevo que ingresa a la organización.
- ✓ Brinda una idea general de cómo está compuesta la organización.
- ✓ Identifica las relaciones de autoridad lineal y de asesoramiento.
- ✓ Sirve como herramienta para capacitar al personal.
- ✓ Se pueden identificar los departamentos, sectores, áreas, etcétera.
- ✓ Muestra cómo está compuesta la organización a todos los interesados ajenos a ella.
- ✓ Sirve como instrumento para la confección del análisis y la descripción de puestos.

Como medio de análisis estructural y funcional, se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Brinda una visión global de la organización.
- ✓ Permite establecer comparaciones estructurales.
- ✓ Permite analizar su estructura actual y, sobre la base de ésta, si es necesario proyectar una nueva, para reflejar los cambios estructurales.
- ✓ Pone de manifiesto fallas o debilidades de la estructura.

Sus desventajas son las siguientes:

- ✓ No se puede representar la estructura informal, ya que posee como característica su complejidad, y si se dibujaran las diferentes líneas de las relaciones informales y de canales de información, el organigrama sería demasiado complejo y perdería su utilidad.
- ✓ No puede representarse ninguna situación que no esté definida con claridad, ya que se haría dificultosa su diagramación.

Conclusiones

Es importante comprender que cada organización presenta una estructura única y diferente de las demás. Por lo que, los organigramas no serán iguales, aunque las organizaciones se dediquen a lo mismo.



Teniendo en cuenta los diferentes principios de la estructura de las organizaciones, como así también quienes toman las decisiones y el grado de participación de los niveles inferiores en las mismas, la manera en la que se reagrupan las actividades, la utilización de los diferentes staff, podemos determinar qué clase de estructura presenta o requiere cada organización en particular.

Los organigramas, al ser la representación gráfica de la estructura de la organización, sirven como medio de información, siendo también un medio de análisis estructural y funcional de la misma.

Se destacó que las organizaciones mecanicistas se caracterizan por presentar un diseño rígido y estrechamente controlado y las organizaciones orgánicas se caracterizan por ser muy adaptables y flexibles.

Es importante que las organizaciones cuenten con una estructura clara y adecuada. Es necesario que cada persona que pertenezca a la misma conozca cuáles son sus funciones y que se espera de ellas, como así también deben estar claramente definidas las responsabilidades, para así alcanzar los objetivos que se ha propuesto la misma.

BIBLIOGRAFÍA:

- ALVAREZ, H. F. (1996). *Principios de Administración*. Editorial: Eudecor, Córdoba, Argentina.
- CHIAVENATO, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima edición Editorial: McGraw-Hill Interamericana
- DE ZUANI, E. R. (2003). *Introducción a la Administracion de Organizaciones*. Editorial: Maktub, Salta.
- HITT, M. A., BLACK, J. S. & PORTER, L. W. (2006). *Administración*. Editorial: Pearson Education, México.
- ROBBINS, S., COULTER, M. (2014). Administración. 12ma. Edición. Editorial: Pearson Education, México.
- VICENTE, M. A. & AYALA, J.C. (2008).*Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Editorial Prentice Hall - Pearson Educación, Buenos Aires.