**Estructura y diseño Organizacional**

Es importante diseñar una estructura organizacional que ayude a lograr los objetivos organizacionales

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

especialización del trabajo

Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como *división del trabajo.*

**Visión actual**. La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes.

departamentalización

Una vez definido qué tareas se llevarán a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada. La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría o todas estas formas de departamentalización.

**Visión actual.** Una tendencia popular de departamentalización es el uso cada vez mayor de la departamentalización por clientes. Debido a que obtener y mantener clientes es esencial para lograr el éxito, este enfoque funciona bien porque enfatiza el seguimiento y la respuesta a los cambios de las necesidades del cliente. Otra tendencia popular es la de los equipos interfuncionales, los cuales son equipos de trabajo formados por individuos con varias especialidades funcionales.

cadena de mando

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién.

Para entender la cadena de mando, debe entender otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, estos asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas.

**Visión actual**. estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día. La tecnología de la información ha hecho que tales conceptos sean menos relevantes ahora. En cuestión de segundos los empleados pueden acceder a información que solía estar disponible sólo para los gerentes y pueden comunicarse con cualquier persona de la organización sin tener que pasar por la cadena de mando.

tramo de control

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz? De eso trata el tramo de control. La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. Mientras todo lo demás permanezca igual, cuanto mayor sea el tramo, más eficiente resulta.

**Visión actual.** Muchos factores influyen en el número de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia. Estos factores incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar.

La tendencia de los últimos años se ha dirigido hacia tramos de control mayores, lo cual es consistente con los esfuerzos de los gerentes de agilizar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más a los clientes, dar facultades de decisión a los empleados y reducir costos. Los gerentes están comenzando a reconocer que pueden manejar un tramo mayor cuando los empleados conocen bien sus tareas y entienden los procesos organizacionales.

centralización y descentralización

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanta más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada está. La centralización o descentralización es relativa, no absoluta; es decir, una organización nunca es totalmente una o la otra.

**Visión actual**. Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles a tendencias

ambientales, hay un cambio hacia la toma de decisiones descentralizada. Esto también se

conoce como otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, lo cual significa

dar a los empleados más autoridad (poder) para tomar decisiones.

formalización

La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Sin embargo, cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.

**Visión actual**. Aunque se necesita cierta formalización para fines de consistencia y control, actualmente muchas organizaciones dependen menos de reglas estrictas y estandarizaciones para guiar y regular el comportamiento del personal.

**ESTRUCTURAS MECANICISTAS y ORGÁNICAS**

dos modelos de diseño organizacional

Tenemos en cuenta dos modelos organizacionales. Uno es el de la **organización mecanicista**, estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones. Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño trata de minimizar el efecto de la ambigüedad y personalidades y opiniones diferentes, ya que estas características humanas se consideran como ineficiencias e inconsistencias. Aunque ninguna organización es totalmente mecanicista, casi todas las que son grandes tienen algunas de estas características mecanicistas.

El otro modelo de diseño organizacional es el de una **organización orgánica**, la cual es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa.

factores de contingencia

Los gerentes de nivel alto por lo general se esfuerzan demasiado en diseñar una estructura adecuada, De lo que depende esa estructura adecuada es de cuatro variables de contingencia: la estrategia de la organización, el tamaño, la tecnología y el grado de in certidumbre del entorno.

**Estrategia y estructura.** La estructura de una organización debe facilitar el logro de objetivos. Como los objetivos son una parte importante de las estrategias de una organización, sólo es lógico que la estrategia y la estructura estén muy relacionadas. Las investigaciones han mostrado que cienos diseños estructurales funcionan mejor con distintas estrategias organizacionales. La organización mecanicista, con su eficiencia, estabilidad y estrechos controles, funciona mejor para compañías que quieren controlar de cerca los costos.

**Tamaño y estructura**. Hay bastantes pruebas de que el tamaño de una organización afecta

su estructura. Las grandes organizaciones (más de 2,000 empleados) tienden a presentar mayor especialización, departamentalización, centralización y reglas y normas que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, una vez que una organización rebasa cierto tamaño, éste tiene menor influencia sobre la estructura, la organización se vuelve mecanicista.

**Tecnología y estructura.** Toda organización utiliza alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en productos. La investigación inicial del efecto de la tecnología sobre la estructura puede adjudicarse a Joan Woodward. No pudo encontrar un patrón consistente hasta que dividió las empresas en tres categorías distintas de tecnología que tenían niveles crecientes de complejidad y sofisticación. La primera categoría, la producción de unidades, describió la producción de elementos en unidades o pequeños lotes. La segunda categoría, la producción masiva, describió la manufactura de grandes lotes. Por último, el tercero y tecnológicamente más complejo grupo, la producción por procesos, incluyó la producción por procesos continuos.

**Incertidumbre del entorno y estructura.** Algunas organizaciones enfrentan entornos sencillos y estables, con poca incertidumbre, mientras que otros enfrentan entornos dinámicos y complejos con demasiada incertidumbre. Los gerentes tratan de minimizar la incertidumbre del entorno, mediante ajustes a la estructura de la organización. En entornos sencillos y estables, los diseños mecanicistas pueden ser más efectivos. Por otra parte, a mayor incertidumbre, la organización necesita más la flexibilidad de un diseño orgánico.

**Visión actual**. Las organizaciones mecanicistas no están equipadas para responder al rápido cambio ambiental y a la incertidumbre del entorno. Como resultado, muchas organizaciones se están volviendo más orgánicas.

**DISEÑOS ORGANIZACIONALES COMUNES**

Para tomar decisiones estructurales, los gerentes tienen algunos diseños comunes de dónde elegir: los tradicionales y otros más contemporáneos.

diseños organizacionales tradicionales

Cuando diseñan una estructura, los gerentes pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales. Estas estructuras tienden a ser mecanicistas por naturaleza.

**Estructura simple.** La mayoría de las compañías comienzan como iniciativas emprendedoras con una estructura simple, la cual es un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Sin embargo, conforme aumentan los empleados, la mayoría de las compañías no siguen con estructuras simples. La estructura tiende a volverse más especializada y formalizada. Se establecen reglas y normas, el trabajo se vuelve especializado, se crean departamentos, aumentan los niveles gerenciales y la organización es cada vez más burocrática. En este punto, los gerentes podrían elegir una estructura funcional o una divisional.

**Estructura funcional**. Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.

**Estructura divisional**. La estructura divisional es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas**.** En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño. Sin embargo, en el caso de estructuras divisionales la corporación matriz generalmente actúa como un supervisor externo que coordina y controla las diversas divisiones, y suele proporcionar servicios de apoyo tales como servicios financieros y legales.

diseños organizacionales contemporáneo

Las organizaciones necesitan ser delgadas, flexibles e innovadoras; es decir, necesitan ser más orgánicas, Entonces, los gerentes están encontrando formas creativas para estructurar y organizar el trabajo.

**Estructuras de equipo.** Una estructura de equipo es aquella en la que toda la organización está formada por equipos de trabajo que hacen el trabajo de la empresa. En su lugar, los equipos de empleados diseñan y hacen el trabajo de la forma en que creen que es mejor, pero también son responsables de los resultados del desempeño laboral en sus respectivas áreas. En organizaciones grandes, la estructura de equipo complementa lo que típicamente es una estructura funcional o divisional. Esto permite a la organización tener la eficiencia de una burocracia y al mismo tiempo la flexibilidad que proporcionan los equipos.

**Estructura matricial y de proyectos**. Además de la estructura de equipos, otros diseños contemporáneos populares son las estructuras matriciales y de proyectos. En el caso de la estructura matricial, las especialidades de los distintos departamentos funcionales trabajan en proyectos que son dirigidos por un gerente de proyecto. Un aspecto único de este diseño es que crea una *cadena de mando dual* en la cual los empleados tienen dos gerentes; el gerente del área funcional y el gerente de producto o de proyecto, quienes comparten la autoridad. El gerente de proyecto tiene la autoridad sobre los miembros funcionales que forman parte de su equipo de proyecto en áreas relacionadas con los objetivos del proyecto. Sin embargo, por lo general las decisiones sobre ascensos, recomendaciones de salarios y revisiones anuales son responsabilidad del gerente funcional.

Muchas organizaciones utilizan una estructura de proyectos, en la cual los empleados trabajan continuamente en proyectos. A diferencia de una estructura matricial, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a donde los empleados regresen cuando terminan un proyecto. En su lugar, los empleados llevan sus habilidades y capacidades específicas, así como su experiencia, hacia otros proyectos. Además, todo el trabajo de las estructuras de proyectos lo realizan equipos de empleados. Las estructuras de proyecto son diseños organizacionales flexibles. Eliminan o minimizan los obstáculos organizacionales, y garantizan que los equipos tengan los recursos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

**La organización sin límites.** Otro diseño organizacional contemporáneo es el de la organización sin límites, el cual representa a una organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida. La estructura ideal es no tener una estructura rígida, limitada y predefinida. ¿Qué son los *límites?* Hay dos tipos: (1) los *internos,* que son los límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y los verticales que separan a los empleados en niveles y jerarquías organizacionales; y (2) los *externos,* que son los límites que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otras partes interesadas. Para minimizar o eliminar estos límites, los gerentes pueden utilizar diseños estructurales virtuales o de red.

Una **organización virtual** consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas que son contratados según las necesidades de los proyectos

Otra opción estructural para los gerentes que quieren minimizar o eliminar los límites organizacionales es una **organización de red**, en la cual una empresa utiliza a sus propios empleados para realizar ciertas actividades laborales y utiliza redes de proveedores externos para proporcionar otros componentes necesarios de producto o procesos de trabajo. Tal forma organizacional a veces se conoce como *organización modular* entre las empresas manufactureras. Este enfoque estructural permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor, y delegar a otras compañías las actividades que éstas hacen mejor.

desafíos actuales del diseño organizacional

Mientras los gerentes buscan los mejores diseños organizacionales para ayudar a sus empleados a desempeñar su trabajo de manera eficiente y eficaz, enfrentan ciertos desafíos. Éstos incluyen mantener a los empleados comunicados, construir una organización que aprenda y manejar problemas estructurales globales.

**Comunicación con los empleados.** Muchas organizaciones actuales son organizaciones virtuales y de red. Un desafío importante de diseño estructural que enfrentan los gerentes es encontrar la forma de mantener comunicados con la empresa a empleados muy móviles y muy dispersos.

**Construcción de una organización que aprende**. una organización que aprende es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender continuamente, de adaptarse y cambiar. En una organización que aprende, los empleados continuamente adquieren y comparten nuevos conocimientos y aplican dichos conocimientos en la toma de decisiones o al realizar su trabajo. En una organización que aprende, los empleados de toda la organización deben compartir información y colaborar en actividades laborales. Esto requiere barreras estructurales y físicas mínimas. En un entorno sin límites, los empleados trabajan juntos y colaboran en hacer el trabajo de la organización de la mejor manera posible y aprenden uno de otro. Por último, debido a la necesidad de colaboración, los equipos de trabajo con autoridad tienden a ser una característica importante del diseño estructural de una organización que aprende.

Estos equipos toman decisiones sobre lo que se necesita para realizar el trabajo o para resolver

problemas. Con empleados y equipos con autoridad, hay muy poca necesidad de “jefes” para dirigir y controlar. En su lugar, los gerentes están para facilitar, apoyar y defender.

**Manejo de problemas estructurales globales.** Los investigadores han concluido que las estructuras y estrategias de las organizaciones alrededor del mundo son similares, "mientras el comportamiento

entre ellas sea mantener su singularidad cultural". Al diseñar o cambiar la estructura, podría necesitarse

que los gerentes consideraran las implicaciones culturales de cientos elementos de diseño. Otros elementos de diseño estructural podrían también verse afectados por diferencias culturales.

**Una última reflexión.** No importa cuál diseño estructural elijan los gerentes para sus organizaciones,

éste debe ayudar a los empleados a hacer su trabajo de la mejor forma. La estructura debe apoyar y ayudar a los miembros de la organización cuando realicen el trabajo de la empresa. Después de todo, la estructura es simplemente un medio para llegar a un fin.