



UNID[®]

UNIVERSIDAD
INTERAMERICANA
PARA EL DESARROLLO

Diseño Organizacional

Lectura No. 2

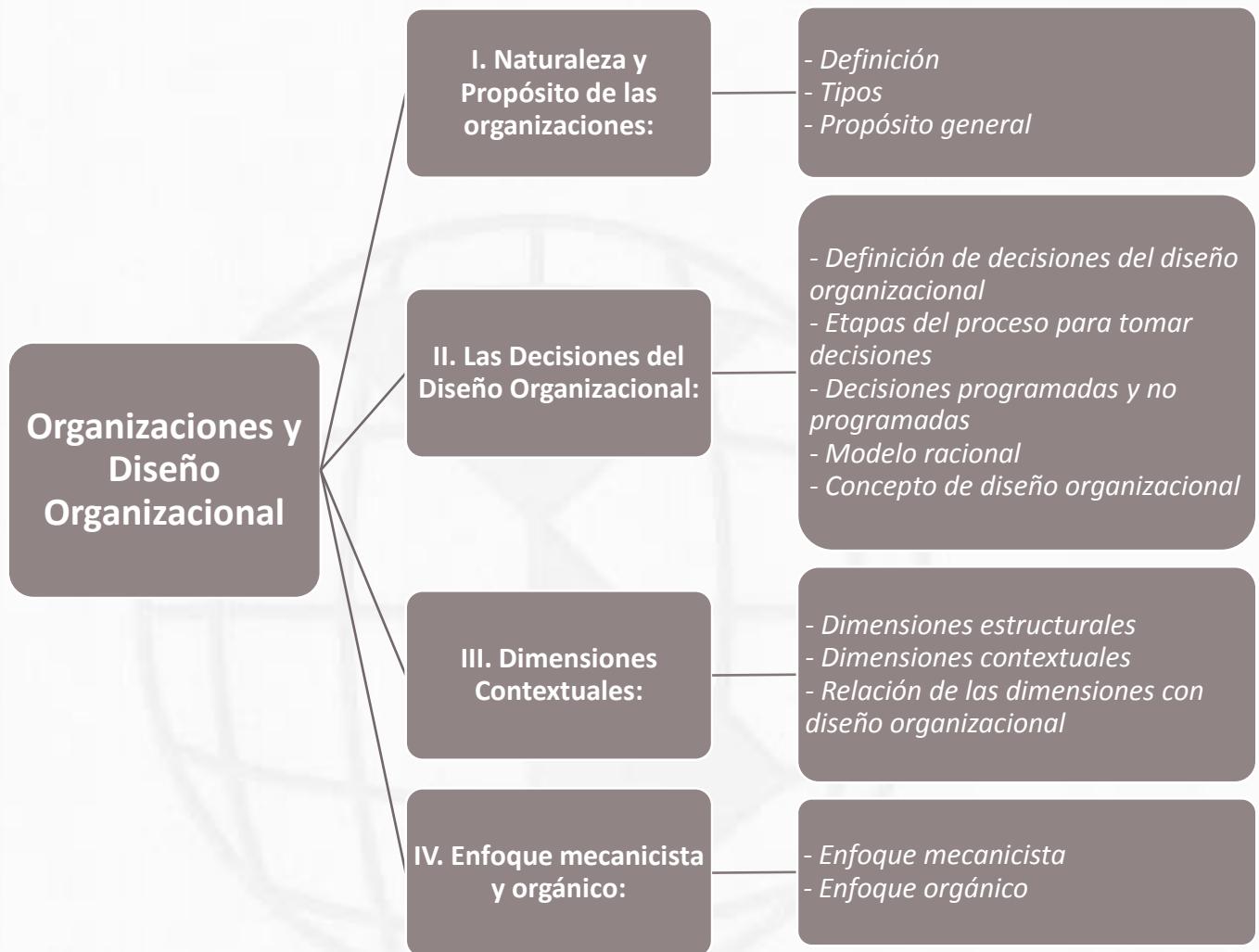
Nombre: Organizaciones y Diseño Organizacional

Introducción

Las dimensiones contextuales de la organización se describen de manera específica, mostrando los elementos dinámicos y las características de las organizaciones, por lo que es posible llegar a una mayor comprensión de la misma. La observación de estas dimensiones adquiere esencial importancia en el diseño organizacional, ya que permite analizar y comparar a la organización con otras organizaciones para identificar las debilidades y el potencial de la efectividad organizacional.

En función de las dimensiones estructurales y contextuales de la organización se encuentran los enfoques o modelos en los que se basa el diseño organizacional que son: el mecanicista y el orgánico.

Contextualización



Explicación

III. Dimensiones estructurales y contextuales de la organización

Las dimensiones del diseño de la organización interactúan entre sí y pueden ser modificadas para que las organizaciones alcancen sus propósitos: metas y resultados esperados, eficacia en la producción, adaptabilidad al ambiente cambiante, desarrollo de sus colaboradores, rentabilidad, etcétera.

Las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos:

1. Estructurales
2. Contextuales

Las dimensiones estructurales señalan los niveles para distinguir las características internas de una organización, las cuales son susceptibles a medición y comparación.

Diversos autores coinciden en señalar los siguientes aspectos de las dimensiones estructurales: formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, proporción de empleados o división en departamentos y amplitud de control.

Este último nivel, recibe también otro enfoque: el profesionalismo entendido como la eficacia y eficiencia de los empleados por medio de la capacitación.

Las dimensiones contextuales describen el marco general de la organización, el cual influye en las dimensiones estructurales. Elementos como el medio ambiente, la cultura, la tecnología, las estrategias, el tamaño, la misión, las metas y los objetivos integran el marco contextual de las organizaciones y son condicionantes para definir el diseño organizacional. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos bajo la estructura y procesos de una organización.

Para comprender y evaluar las organizaciones, se deben examinar tanto las dimensiones estructurales como las contextuales.



Los elementos de las dimensiones contextuales de la organización son:

1. Formalización: se refiere a la documentación oficial que respalda a los procedimientos. Por ejemplo: manuales de políticas y procedimientos, reglamentos, manuales de organización, etcétera.
2. Especialización: es el grado en que las tareas se pueden subdividir en puestos separados. En este sentido, los colaboradores realizan tareas específicas en relación con su puesto buscando cumplir los objetivos de los diferentes departamentos. Se trata de la división del trabajo, entendida como la separación de funciones y actividades por equipos de trabajo.
3. Jerarquía de autoridad: describe la cadena de mando, quién reporta a quién en el tramo de control. Estos tramos de control se representan con líneas verticales en el organigrama.
4. Centralización: se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la

organización está centralizada. Por tanto, la descentralización en las decisiones se refiere al hecho de que niveles jerárquicos más bajos participan en la toma de decisiones, es decir, se les delegan. Por ejemplo: jefes en el área de compras sin ser el nivel jerárquico más elevado pueden trabajar en equipo para elegir proveedores, fijación de precios, etcétera.

5. Profesionalismo - amplitud de control: algunos autores proponen denominar este elemento como amplitud de control, ya que hace referencia a la cantidad de personas que los gerentes o jefes pueden dirigir con eficacia y eficiencia. En otros textos a este elemento se le denomina profesionalismo, ya que orienta la eficacia y eficiencia en otro enfoque: el nivel de capacitación y educación del personal de la organización.

6. Proporciones de personal - división de departamentos: se refiere a la agrupación y coordinación de actividades laborales. En otros términos, se trata del desempeño de las funciones y actividades que realizan las personas separadas por departamentos. La proporción de personal se destina a la ubicación racional del personal en diferentes clasificaciones o grupos en relación con el total de colaboradores. Por ejemplo: el departamento de producción de una organización cuenta con cinco personas de entre cincuenta personas que integran el total de colaboradores, esto se expresa así: $5 / 50 = 10\%$, que es la proporción de personal para el departamento de producción en relación al total de colaboradores de la organización.

Como ya se mencionó anteriormente, las dimensiones contextuales actúan como condicionantes en sentido positivo o negativo para la configuración del diseño de la organización.

A continuación se describen los principales elementos o factores del entorno que conforman el contexto de las organizaciones.

1. El tamaño o la dimensión anatómica de la organización.

El tamaño de la organización se refiere a la magnitud de la misma, representada en el número de personas que la conforman. Para medir la variable tamaño de la organización se pueden emplear otros indicadores, esto dependerá de la finalidad de la medición. Por ejemplo, si queremos conocer el potencial y la magnitud de las ventas de la organización (el “tamaño” de sus ventas), utilizaremos el indicador que arroje los datos necesarios para tal efecto, que sería ventas totales en cierto periodo. Sin embargo, el sentido que se le otorga al tamaño de la organización responde a la necesidad de observarla como un sistema social compuesto de personas. Entonces, se retoma la premisa sobre comprender y medir el tamaño de la organización por la cantidad de personas que la conforman, ya que muchas veces la dimensión anatómica resulta ser muy “pequeña”, es decir, la configuración estructural como la infraestructura, dimensión geográfica y número de unidades que la integran no son extensos, pero la cantidad de personas en cierta estructura es proporcionalmente “grande” en relación con sus espacios físicos y extensión de unidades, o viceversa.

2. La tecnología organizacional.

Se refiere a las herramientas, técnicas y procesos que se originan de ésta para transformar la producción. Se pueden citar como ejemplos de la tecnología organizacional: sistemas de información (redes, automatizaciones, Internet), nuevos procesos en manufactura para satisfacer al cliente, equipos de innovación en mejoras de calidad del producto, etcétera. El factor contextual denominado tecnología, de igual manera que los demás condicionantes, supone una ventaja competitiva para la organización siempre y cuando se encuentre en constante evaluación, actualización e innovación.

3. El entorno o medio ambiente.

Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización: el gobierno, los clientes, proveedores, instituciones financieras, otras organizaciones, etc. Influyen y, en ocasiones, condicionan la funcionalidad de las organizaciones.

4. Las metas y estrategias de la organización.

Definen el propósito que distinguen a unas organizaciones de otras. Las metas se formalizan en los propósitos de la empresa: misión, visión y objetivos. Las estrategias definen el plan de acción para el desarrollo de actividades y obtención de medios y recursos para alcanzar las metas organizacionales.

5. Cultura.

Al conjunto de valores, formas de pensar y actuar, creencias y normas que comparten las personas que integran una organización se le denomina cultura organizacional. La cultura no siempre se establece por escrito o se reconoce formalmente, por lo tanto, el comportamiento ético, la identidad corporativa, la calidad en servicios y/o en producción, ceremonias, festejos, símbolos, indumentaria, sentimientos compartidos, lenguaje, entre otros, son manifestaciones de la cultura organizacional.

¿Crees que las dimensiones de la organización son estáticas o se encuentran en constante cambio?

Las dimensiones organizacionales guardan estrecha relación con el diseño de la organización debido a que las dimensiones son interdependientes y se condicionan unas a otras. Por ejemplo: una organización con ambiente o entorno estable, de gran tamaño y con tecnología rutinaria (sin innovaciones) genera procesos de formalización, especialización y centralización elevados. Por el contrario, organizaciones en constante autoevaluación, interesadas en adquirir y desarrollar nuevos sistemas de tecnología, donde su tamaño tiende a la variabilidad, con ambientes cambiantes o inestables y que desarrolla culturas organizacionales fuertes crean procesos donde predomina el profesionalismo y la descentralización en la toma de decisiones.

Entonces, las dimensiones de la organización deben ser consideradas y analizadas en sus factores o elementos para el diseño organizacional. La configuración de las dimensiones varía de una organización a otra, podemos

decir que no existe una definición de diseño organizacional que sea única y mejor.

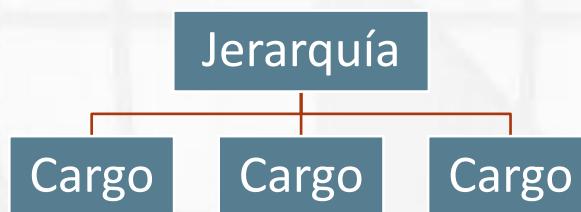
¿Consideras que el diseño organizacional debe ser un proceso permanente?

IV. Enfoques mecanicista y orgánico

En función de las dimensiones estructurales y contextuales de la organización, podemos distinguir el diseño organizacional a través del modelo mecanico y del modelo orgánico. Los dos enfoques representan los extremos de continuas variaciones.

El enfoque mecanicista supone un modelo tradicional donde existe formalización, centralización, jerarquía de autoridad, especialización y estandarización de los procedimientos. El modelo mecanicista o tradicional presenta una forma piramidal, basada en departamentos y cargos, que es rígida e inflexible.

El modelo mecanicista se representa de la siguiente manera:



Características:

- Centralización de decisiones
- Jerarquía de autoridad y cadena de mando
- División del trabajo y especialización
- División en departamentos
- Gran formalización en las comunicaciones
- Cultura rígida
- Estructura vertical - formato piramidal
- Trabajos rutinarios

- Estrategias de competición

Las características de las organizaciones mecánicas también llamadas burocráticas encuentran sentido en la acentuación de las dimensiones estructurales de la organización, es decir, en la formalización, especialización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud de control y departamentalización.

Para caracterizar el funcionamiento de una organización mecánica o burocrática debemos hablar de empresas con ambientes estables que presentan pocos cambios en sus dimensiones (estructurales y contextuales), donde la formalización garantiza que se documente todo lo que acontece en la organización asegurando canales formales de comunicaciones: “todo se dice por escrito o se divulga de manera oficial”.

Las organizaciones burocráticas son rígidas en su jerarquía de mando, es decir, no son flexibles en la delegación de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones. Las actividades diarias son fijas y no muestran fácil susceptibilidad al cambio a la diversidad.

Este tipo de organizaciones mechanistas se caracterizan por desarrollar estrategias que promueven la competencia entre los colaboradores, no se procura la colaboración en el logro de metas.

Las organizaciones mecánicas no muestran apertura en sus procesos, las caracteriza lo estático y la centralización de las decisiones, las cuales recaen en las jerarquías más altas. Como ejemplos de este tipo de organizaciones se encuentran principalmente las dependencias gubernamentales, ciertas organizaciones civiles y religiosas, así como también algunas empresas privadas que por sus dimensiones organizacionales, les resulta funcional este tipo de modelo.

¿Qué organización conoces que esté sustentada en el enfoque mecánico?

Por otro lado, cuando las dimensiones estructurales del diseño organizacional están poco acentuadas, el resultado es un modelo orgánico en la organización. Éste es el modelo que las organizaciones están adoptando para flexibilizar y agilizar el comportamiento organizacional.

En el enfoque orgánico existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular basada en equipos provisionales y multifuncionales, que es muy flexible y cambiante.



Las características del enfoque orgánico son:

- Descentralización de las decisiones
- Nivelación o posicionamiento de poder en las personas
- Integración y coordinación
- Equipos multifuncionales de trabajo
- Poca formalización en las comunicaciones
- Cultura adaptada
- Estrategias de colaboración
- Formato circular – estructura horizontal

Las organizaciones con un enfoque orgánico, conocido también como sistema de diseño natural, se caracterizan por ser organizaciones de aprendizaje. Esta organización procura promover las comunicaciones abiertas y la colaboración, asimismo, todos deben identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización experimentar continuamente, aumentar y mejorar su capacidad.

En las organizaciones orgánicas la estructura es de tipo horizontal, a diferencia de las mecánicas donde su estructura es de tipo vertical.

Los procesos de trabajo horizontales se caracterizan por integrar equipos multifuncionales que rompen las barreras entre departamentos, ya que estos equipos, dirigidos por ellos mismos, incluyen miembros de diferentes áreas.

Por ejemplo: en una empresa de tipo orgánica, los equipos de trabajo se integran para conocer las áreas que los conforman y colaboran en proyectos comunes, donde no se requiere la especialización para trabajar en una actividad determinada, sino estos equipos se forman continuamente, a través de cada proyecto.

La cultura organizacional es innovadora en las organizaciones orgánicas, ya que permite nuevas ideologías y mayor adaptabilidad del personal a los cambios.

Predominan las comunicaciones informales y en redes, ya que se busca más cercanía, participación y responsabilidad en las decisiones por parte del personal.

¿Qué organización conoces que esté sustentada en el enfoque orgánico?

El autor Stephen P. Robbins (2002), señala que la mayor parte de los primeros autores de teorías administrativas consideraban la organización mecanicista o burocrática como el diseño ideal de una estructura. Y menciona que en la actualidad, se reconoce que no existe una estructura ideal de organización única que sirva para todas las situaciones.

Los factores de contingencia adquieren importancia clave en el diseño organizacional, ya que nos permiten observar y analizar las dimensiones organizacionales (contexto y estructura).

Contingencia significa que una cosa depende de otras, y que para que la organización sea efectiva debe haber una bondad de ajuste entre su estructura y las condiciones de su ambiente externo.

En el diseño organizacional es necesario conocer e identificar los modelos mecanicista y orgánico en la operación de las organizaciones, ya que esto les permitirá a los administradores o gerentes comprender la realidad y su organización para desarrollar planes congruentes de acuerdo con sus dimensiones organizacionales

¿De qué factores crees que depende que el diseño de las organizaciones se realice con el enfoque orgánico o con el mecánico?

Conclusión

Según lo que se estudió esta semana, en una organización existen dos tipos de dimensiones:

1. Dimensiones estructurales

Son las que se pueden medir y comparar

2. Dimensiones Contextuales

Son las que describen a la organización e influyen sobre las dimensiones estructurales.

En función de las dos dimensiones podemos distinguir el diseño organizacional a través de dos dimensiones:

1. Modelo mecánico o Tradicional

Este modelo es de forma piramidal. Es presentado por jerarquías detallando departamentos y cargos.

2. Modelo orgánico

Este modelo es de forma circular. En este modelo existe muy poca jerarquía, está basado en equipos provisionales y multifuncionales, caracterizándose por ser muy flexible y cambiante.

Para aprender más

LECTURA COMPLEMENTARIA

Las organizaciones son un sistema racional de cooperación donde las personas se disponen a cooperar entre sí de manera intencional para alcanzar objetivos y resultados comunes. Esta lógica permite conjugar e integrar los esfuerzos individuales y grupales con el fin de alcanzar resultados más extensos.

De ahí la importancia del papel que las personas y los grupos desempeñan en el comportamiento organizacional. La organización es una unidad social, compuesta por dos o más personas, coordinada de manera más o menos continua, con el propósito de lograr un objetivo común.

Las organizaciones existen para:

1. Reunir los recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados.
2. Producir bienes y servicios con eficiencia.
3. Facilitar la innovación.
4. Utilizar fabricación moderna y con tecnología.
5. Adaptarse e influir en un ambiente cambiante.
6. Crear valor para los propietarios, clientes y empleados.
7. Acomodar los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.

Las organizaciones están formadas por ejecutivos, quienes se encargan de tomar decisiones a través de procesos racionales e intuitivos. La identificación y la solución de un problema hacen participar a otros departamentos, a otros puntos de vista variados e incluso a otras organizaciones.

Diversos factores influyen en los procesos para tomar decisiones a nivel organizacional, en particular las estructuras internas de la organización y el grado de inestabilidad o estabilidad del entorno externo.¹⁰

En gran parte, los administradores y las organizaciones aún están influenciados con el enfoque jerárquico y burocrático que comenzó hace más de un siglo.

Sin embargo, los retos que se presentan hoy en día como el medio ambiente, la competencia mundial, la diversidad, la ética, los rápidos avances de la tecnología, el incremento de los negocios electrónicos, el cambio de conocimientos para las organizaciones y las esperanzas de los trabajadores por un trabajo interesante que les dé oportunidades para su crecimiento personal y profesional sirven para obtener diferentes respuestas de personas y organizaciones.

Los administradores del presente deben organizar y diseñar nuevas respuestas para un nuevo mundo, ya que estas exigencias propician el cambio de las rígidas estructuras jerárquicas (mecánicas) hacia unas más flexibles que promuevan la colaboración (orgánicas).

Actividad de Aprendizaje

De la lectura de esta semana, para aprender más, favor de realizar un resumen y destacar en cuadros sinópticos o mapas conceptuales las dimensiones y los enfoques en el Diseño organizacional.

Sube tu actividad a la plataforma en el lugar indicado.

Referencias

- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson.
- Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.
- Robins, S. y DeCenzo, D. (2002). Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Educación.