Unidad 5

la estructura de las organizaciones

“Los teóricos de la organización han discutido durante años si el diseño de la organización debe partir de una ‘organización ideal’ o debe ser ‘pragmático’. ¿Debe comenzar por los ‘principios’?¿o la consideración principal debe ser ‘adaptar’ el diseño a las necesidades especiales, las situaciones excepcionales, los hábitos y las tradiciones de la organización?.

Nuestro análisis de los elementos constitutivos de la organización, las especificaciones de diseño y los principios de diseño lleva a la conclusión de que la polémica carece de sentido. Ambos enfoques son necesarios y debe usarlos paralelamente. El diseño de la organización debe basarse en una ‘organización ideal’ —es decir, un marco conceptual—. Es necesario definir y delinear cuidadosamente los principios estructurales. A su vez, este trabajo debe basarse en la misión y el propósito de la empresa, sus objetivos, sus estrategias, sus prioridades y sus actividades fundamentales. Pero no existe un principio universal de diseño. Ni siquiera existe un principio de severas limitaciones. Cada uno tiene a lo sumo un alcance limitado; ninguno abarca en un mismo cuerpo el trabajo operativo, el trabajo de la alta dirección y el trabajo innovador.”

5.1. la necesidad de la división del trabajo

El crecimiento en el tamaño de las empresas ante la llegada de la revolución industrial provocó una serie de cambios en la forma de ver la producción. Uno de ellos, tal vez el más importante, fue la división del trabajo.

Esta división fue aceptada por administrativos y por operarios, y brindó a las empresas de la época varios beneficios, entre ellos, la estandarización y simplificación del trabajo, la especialización de la tareas, el incremento de la productividad del trabajo ( es decir, el rendimiento del trabajador ), la mayor eficiencia de la organización toda y la reducción de los costos de producción.

5.2. concepto de estructura

Las múltiples personas que integran una organización, entonces, deben dividirse racionalmente las tareas para realizar las diferentes actividades necesarias en forma ordenada y eficiente.

La estructura de la organización es el agrupamiento de las distintas unidades en que se subdivide la organización, siguiendo diferentes criterios racionales para la asignación de personas a unidades e incluyendo las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes.

Cada unidad puede tener una o varias personas.

Al diseñar la estructura de una organización se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

* Que todas las funciones necesarias para cumplir con los objetivos de la organización se encuentren cubiertas.
* Que cada unidad esté en condiciones y con capacidad de cumplir con las funciones asignadas a ella.
* Que la asignación de tareas a cada unidad y, dentro de ella, a cada persona busque la eficiencia, es decir, que cada persona tenga asignada una cantidad de tareas que las pueda cumplir y, a la vez, que ocupe la totalidad de su tiempo disponible.

Asimismo, se deben balancear los siguientes aspectos que pueden ser opuestos, en función de las características de cada organización en particular, su cultura y su entorno:

* Que las tareas homogéneas sean asignadas a la misma unidad, a los efectos de obtener economías por especialización.
* que las interacciones entre las distintas unidades sean las mínimas necesarias, a los efectos de facilitar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos.

De lo antes expuesto podemos decir que:

“La estructura de la organización es el conjunto de las unidades en que se divide el trabajo, así como también las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes, que se manifiestan en actividades de supervisión y control.

ESTRUCTURA

=> Asignación de tareas, actividades o trabajos a las distintas unidades

=> Supervisión de esas tareas

=> Coordinación de esas tareas

De este modo cada miembro de la organización sabrá qué actividades le corresponden y ante quien es responsable de los resultados.

La existencia de una estructura impide las confusiones y la incertidumbre que genera no saber exactamente por qué resultados se es responsable; asimismo, evita problemas en la ejecución de las tareas al estar claramente asignadas.

Una estructura formal unida a una red de comunicación eficiente favorece tanto la coordinación de las múltiples tareas operativas como el proceso de la toma de decisiones, para así ayudar a cumplir los objetivos organizacionales.

entonces, hablamos de estructura cuando hablamos de dividir o particionar el trabajo en tareas. Por otro lado, hablamos de procesos cuando definimos como hacer cada tarea y como cada tarea se vincula con la siguiente en una cadena de actividades.

La estructura debe reflejar:

* los objetivos y planes de la organización.
* la autoridad asociada a cada tarea o actividad asignada
* La cultura organizacional

¿Puede decirse que una estructura es mejor que otra?

La respuesta, en abstracto, es no. No existe un diseño de estructura que se adapte a dos organizaciones. Como no existe el traje que sirva para toda ocasión.

Las organizaciones, como vimos en la unidad 2, tienen características y contingencias propias que les presenta el contexto donde actúan. La clave para el diseño de la estructura de organizaciones está en el conocimiento de las mismas y del contexto donde se desempeñan.

5.3. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Hemos visto en la unidad 4 diferentes concepciones de la organización en el pensamiento administrativo tradicional.

**Una de estas concepciones es la organización como un sistema**. Vamos a analizar un poco más esta perspectiva.

**Primero vamos a definir “sistema”** y luego, a recordar la definición de organización de la unidad 2 para, por último. relacionar ambos conceptos.

**Sistema es una unidad compleja formada por muchas partes, diferentes entre sí, que están interrelacionadas y que actúan con un objetivo común.**

De esta definición surge que el sistema es una entidad diferente de la simple sumatoria de las partes.

Posee características que le son propias y no por ello las partes pierden las suyas propias. Como partes del sistema cumplen funciones específicas; cuando estas funciones interactúan, el sistema alcanza su objetivo.

de la definición podemos extraer tres elementos que caracterizan a un sistema:

=> **Partes que lo integran**

**=> relaciones entre las partes**

**=> objetivo que lo impulsa**

**5.3.1 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA**

Todo sistema trabaja, opera, funciona de manera distinta y de acuerdo con sus características.

El sistema funciona utilizando tres elementos. ellos son:

1- Entrada o inputs: son los datos y elementos con los que se opera. Por ejemplo, los recursos humanos, la información;

2- Procesos: son las actividades de transformación que permiten obtener un producto;

3- Salidas o outputs: son los productos o resultados que el sistemas devuelve al ambiente o entorno.

**AMBIENTE O ENTORNO  
Entrada ==> Proceso ===> Salidas**

5.3.2 **LÍMITES**

Los límites de un sistemas permiten definir que es parte del sistema y que no lo es.

¿cómo se establecen los límites?

En función de dos aspectos que se consideran. estos son:

1. Los objetivos del sistema;
2. Las funciones que el sistema desarrolla.

Así, podemos decir que todo lo que está fuera del sistema constituye su ambiente o entorno.

Hay autores que consideran que las entradas y salidas están fuera de los límites del sistema, formando así parte del entorno. Otros autores, en cambio, incluyen dentro del sistema tanto las entradas como las salidas. Entendemos que esa diferenciación escapa a los objetivos de esta obra.

Los sistemas, debido a su complejidad, pueden dividirse en sistemas menores o subsistemas. Los subsistemas tienen, a su vez, objetivos y funciones precisos, relacionándose con el resto de los subsistemas del mismo sistemas por medio de entradas y salidas.

Por definición, ningún subsistema se relaciona con otros sistemas salvo en el caso de los subsistemas de borde, en los que algunas de sus entradas y salidas son las entradas y salidas del sistemas del cual forman parte.

Recordemos la definición de “organización de la unidad 2”

**sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes.**

Considerando las definiciones de sistema y organización. podemos extraer como conclusión:

* La organización es un sistema porque es un todo (sistema social) compuesto de partes (los individuos) con características propias que se interrelacionan para alcanzar un objetivo común.
* La organización como sistema es mayor que la simple sumatoria de los individuos que la componen. La cultura que comparten le da la entidad propia y, a su vez, esa cultura define y sostiene los objetivos comunes que busca alcanzar.

Como sistema, la organización es:

* **un sistema concreto**

Porque algunos de sus elementos son objetos.

* **un sistema abierto**

porque interactúa con el ambiente o entorno

* **Un sistema dinamico**

porque sus elementos (entradas, procesos, salidas) están en constante interrelación.

* **un sistema autónomo**

porque usa sus recursos para sobrevivir en el tiempo.

* **un sistema adaptativo**

porque puede cambiar ante las contingencias del entorno.

Ubicados entonces en esta concepción de la organización como sistema, tendremos que abordar el tema del diseño de sus estructura con un enfoque sistémico.

5.4. **ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ESTRUCTURA**

lA DIVISIÓN DEL TRABAJO NECESARIA PAR ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y QUE CONSTITUYE LA ESTRUCTURA PUEDE TOMAR DOS CAMINOS.

En este punto vamos a citar a Herbert A. Simon ( premio nobel de economía en 1978), quien estudió el tema de la división del trabajo y las estructuras organizacionales correspondientes, y fue el primero en sostener que las organizaciones se estructuran sobre la base de dos divisiones del trabajo.

* **DIVISIÓN HORIZONTAL:** Es la que se refiere a particionar el trabajo en tareas. Ejemplo: ventas, compras, finanzas, etcétera..
* **DIVISIÓN VERTICAL:** Es la que se refiere a la división del poder o de las tareas de decisión.

Esta última división genera una estructura jerárquica, que es la respuesta que encuentra la mente y la capacidad humanas ante sus limitaciones para enfrentar la multiplicidad de tareas y la complejidad de los problemas.

esta estructura es la que se conoce con el nombre de “**pirámide organizacional”**

su respuesta gráfica es la siguiente:

**NIVEL SUPERIOR O ESTRATÉGICO**

**NIVEL MEDIO O TÁCTICO**

**NIVEL INFERIOR U OPERATIVO**

Este modelo de representación es el más difundido: lo caracteriza su simplicidad y su facilidad de visualización.

Vamos a analizar ahora cada uno de los niveles de la pirámide organizacional.

**NIVEL SUPERIOR O ESTRATÉGICO**

* En este nivel es donde se toman decisiones políticas que hacen al rumbo que seguirá la organización, sin ningún tipo de condicionamiento más que aquellos emanados de las restricciones legales y reglamentarias.

Estas decisiones son las necesarias para alcanzar los objetivos para los que se creó la organización: al tomarlas se producen efectos en toda la organización.

En este nivel encontramos al directorio, al gerente general, a la comisión directiva, etcétera.

**NIVEL MEDIO O TÁCTICO**

* Las decisiones estratégicas sirven de marco para que las decisiones tácticas sean tomadas en el nivel medio.
* En este nivel, que presenta asignación de tareas más específicas (en función de las decisiones estratégicas), se encuentran las gerencias de área.

Son ejemplos de gerencias de área las de comercialización y producción, o la de finanzas y control.

Aquí se toman decisiones que tienen menos impacto en la organización, es decir, un nivel de generalidad menor. Decisiones que no afectan a toda la organización, sino a un área específica (si bien se tienen en cuenta que todas interactúan)

Se llevan a cabo acciones, pero en mucha menor medida que el nivel operativo.

Este nivel es el puente o conexión entre las macrodecisiones del nivel superior y las decisiones que toma y/o las operaciones que realiza el nivel inferior.

**NIVEL INFERIOR U OPERATIVO**

* En este nivel se ubican las personas que tienen asignadas tareas rutinarias y programadas, es decir, previsibles.

Aquí la toma de decisiones es escasa, se realizan operaciones concretas y la responsabilidad está limitada a esas tareas.

En este nivel se encuentran los obreros, los vendedores, los auxiliares, etcétera.

**En general, cuanto más grande es una organización, mayor es el número de subdivisiones que puede tener cada uno de los niveles de la estructura.**

También forman parte de la estructura de la organización funciones adicionales, que sirven de soporte a la pirámide organizacional recién definida. Son conocidas como tecnoestructura y *staff.*

**Tecnoestructura**

* Esta estructura colateral a la pirámide organizacional está formada por especialistas que aportan información sobre distintos temas al nivel estratégico; por ejemplo: economía, informática o derecho.

Estos grupos de especialistas brindan información, son consultores, es decir, el nivel jerárquico o el táctico reconocen en ellos capacidades tales como para pedirles informes, datos, cuadros comparativos, etc… antes de elaborar planes o estrategias, o de fijar nuevas metas. Estos consultores (que pueden ser internos o externos, trabajando a tiempo completo, parcial o a requerimiento específico) soportan a la estructura jerárquica asesorando sobre temas concretos, pero no participan de las decisiones ni tienen responsabilidad por ellas.

Los especialistas que más frecuentemente actúan como asesores o consultores son: los abogados, los economistas, los sociólogos, los licenciados en administración.

***STAFF* DE APOYO**

* En esta estructura se ubican todas aquellas personas que desarrollan tareas de apoyo o servicio a los distintos niveles de la pirámide organizacional
* Son ejemplos de estas áreas: mantenimiento, relaciones públicas, servicio de cafetería, etcétera.