

Estructuras organizacionales

En esta lectura estudiaremos las diferentes estructuras organizacionales que existen. Además, lograremos entender por qué los gerentes dedican tanto tiempo a reflexionar sobre cuál es la estructura que mejor se adecúa a las necesidades actuales de la empresa, es decir, cuál es el diseño de estructura necesario para la realidad del momento que vive la organización.

Como base de estudio utilizaremos el caso del Centro Educativo Albert Einstein, el cual facilitará la comprensión de los conceptos relacionados con este módulo.

≡ Caso de estudio

≡ Estructura organizacional: tipos

≡ Referencias

Caso de estudio

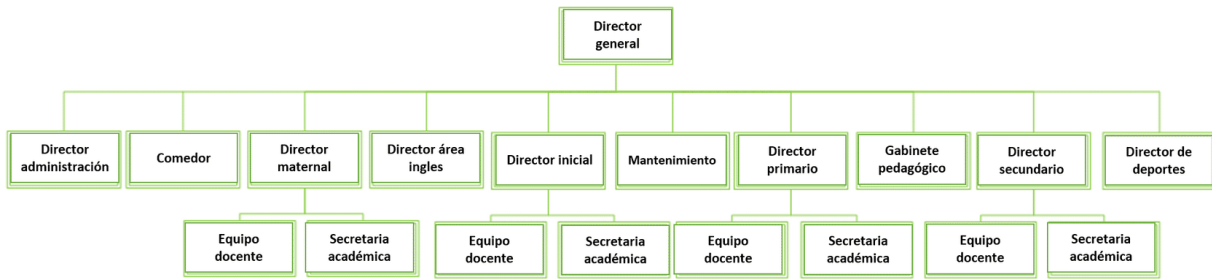
Centro Educativo Albert Einstein: su historia

El colegio nace en 1984 a partir de la iniciativa de la Lic. Marianela Cortés. Ese año deciden fundar un colegio que se caracterice por su excelencia y que se adapte a la realidad del momento, relacionada con la innovación y globalización. Con una estructura de vanguardia y un edificio construido para brindar a la sociedad estudiantil la formación en el nivel inicial, primario y secundario, además de servicios de comedor, tecnología y deportes, abrieron sus puertas en febrero de 1985.

Además, debido al gran crecimiento que han tenido en las últimas dos décadas, se incorpora a la escuela el nivel maternal, que conforma el espacio de guardería.

La escuela tiene como lema repensar permanentemente el diseño de los espacios para que permitan desplegar al máximo las experiencias educativas. Entienden que cualquier espacio es un lugar potencial de aprendizaje y la infraestructura es fundamental para mantener el sentido de curiosidad, creatividad y asombro de los alumnos.

Su estructura



Fuente: elaboración propia.

Figura 1: Organigrama. Muestra la estructura del Centro Educativo Albert Einstein.

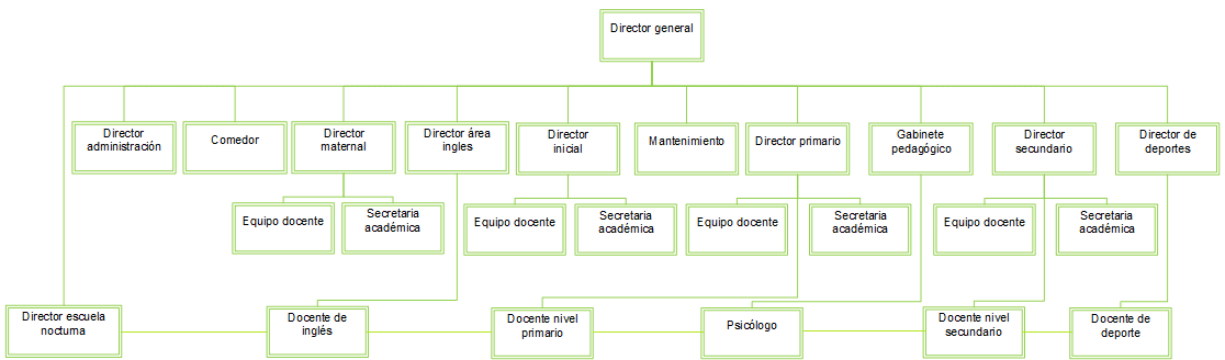
Objetivos para el próximo año

- Incrementar la población de alumnos en un 8 % con respecto al período inmediato anterior.
- Garantizar que el 80% de los alumnos de nivel primario y secundario aprueben los exámenes internacionales de inglés (Cambridge).
- Incrementar la rentabilidad anual en un 10 % con respecto al período inmediato anterior.
- Garantizar que la escuela salga en primer y/o segundo lugar en el 60 % de las disciplinas deportivas en las que participen durante las olimpiadas deportivas interescolares anuales.

Proyectos para el año próximo

Durante el año que pasó, la escuela ha realizado una investigación sobre el porcentaje de la población con estudios primarios y secundarios completos, y el porcentaje de la población que no ha concluido sus estudios, ni primario ni secundario, discriminado incluso por rango etario. Para su sorpresa, la escuela se encontró con resultados que implican la posibilidad de explotar un nicho de mercado que no habían nunca encarado. Este consiste en abrir una escuela paralela, en horario nocturno, para adultos que deseen terminar

sus estudios primarios y/o secundarios. A partir de esta idea, la escuela comenzó a trabajar en el proyecto que implicará la apertura de este centro de estudios nocturno, siempre pensando en un proyecto que implique la excelencia que ha caracterizado a la escuela en todos estos años, como también sosteniendo lo que ha sido el factor diferenciador del inglés y deporte. A partir de estas definiciones, lo primero que hizo fue diseñar la nueva estructura que requerirá la organización, como punto de partida para el nuevo proyecto.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2: Nuevo organigrama. Muestra la estructura del Centro Educativo Albert Einstein con la incorporación del nuevo proyecto, denominado Escuela Nocturna.

Estructura organizacional: tipos

Los gerentes, a la hora de decidir qué diseño organizacional le darán a la estructura de su organización, pueden elegir entre diversos tipos de estructuras. En la lectura anterior vimos que existen modelos tradicionales de estructuras, por ejemplo, las estructuras simples, funcionales, divisionales, por lugar, por cliente y por tiempo. No obstante, la evolución del mundo organizacional y los cambios en las dinámicas de trabajo que se han presentado al largo de las últimas décadas, han llevado a que las organizaciones se reestructuren y den lugar al nacimiento de lo que hoy se conoce como las **estructuras contemporáneas o innovadoras**, y que son las que estudiaremos a continuación.

Modelos de estructuras contemporáneas o innovadoras

De equipos

Este tipo de estructuras son aquellas en las cuales toda la empresa, para poder trabajar y ejercer sus funciones, se conforma en equipos o grupos de trabajo. Uno de los puntos fundamentales de las estructuras de equipo consiste en dar poder a los empleados, ya que no existe la figura del jefe o autoridad. Los empleados se agrupan y funcionan haciéndose responsables por los resultados que logren en cada una de sus áreas.

En este sentido, se considera a un equipo como el conjunto de personas, provenientes de distintas áreas de la organización y con diferentes habilidades y conocimientos (personas con perfiles **junior**, **sénior** o **semisenior**). Además, cada miembro del equipo aporta algo para tareas específicas (pero sin jefes o subordinados).

Entre las principales fortalezas que posee este tipo de estructura se encuentran, por un lado, el empoderamiento de los empleados para trabajar, así como los altos niveles de participación que los caracterizan. Por otro lado, se disminuyen las barreras que existen entre las diferentes áreas funcionales. Con respecto a las debilidades, encontramos que la falta de un líder de equipo ocasiona falta de claridad en la unidad de mando y un incremento de la presión con relación al desempeño el cual recae directamente

sobre el equipo.

Matricial y de proyectos

En este tipo de organizaciones se asignan personas especializadas, provenientes de diferentes áreas funcionales de la empresa, para que trabajen en determinados proyectos, siempre con un líder a cargo. Una de las principales características de este tipo de estructuras es que se rompe con el principio de unidad de mando, que establece que un empleado debe reportar a un único jefe. En este caso, los colaboradores que son asignados a un proyecto específico responden a dos autoridades, por un lado, el gerente, jefe de línea o funcional y, por otro lado, el gerente o jefe del proyecto. Por ejemplo, el gerente de proyecto X, tendrá autoridad sobre el empleado en todo lo vinculado a ese proyecto específico; mientras que el jefe funcional, tiene autoridad para accionar sobre ascensos, revisiones salariales, etcétera.

Las estructuras de proyecto se caracterizan porque los empleados son permanentemente asignados a diferentes proyectos o iniciativas particulares. La principal diferencia de esta estructura con respecto a la estructura matricial, es que en esta última conviven la estructura funcional y por proyectos. Es decir, está departamentalizada. En cambio, en la estructura de proyectos no existen departamentos formales a los cuales los empleados deban volver cuando concluyen un proyecto determinado. Además, existen los gerentes, pero no como autoridad, sino para ejercer un rol de facilitador y asesor con el fin de garantizar que cada equipo de trabajo disponga de los recursos que requieren para trabajar de manera efectiva.

Entre las principales ventajas de este tipo de estructuras encontramos el diseño, caracterizado por su flexibilidad, que facilita la adecuación a los cambios del entorno. Por otro lado, entre las desventajas, aparece la complejidad que implica la asignación de los empleados a los diferentes proyectos que surgen. Además, en numerosas ocasiones se generan conflictos de relación entre los miembros.

Organización sin límites

Este tipo de organización es aquella que se caracteriza por un diseño en el cual no existen los límites (horizontales, verticales, ni externos). Es decir, no hay división por áreas de especialización o departamentos, tampoco jerarquías, ni límites a las relaciones con clientes, proveedores o diferentes grupos de interés.

Para minimizar o hacer desaparecer los límites, los gerentes pueden usar las siguientes formas:

- Organizaciones virtuales: en general este tipo de organizaciones son aquellas que funcionan con un grupo pequeño de empleados full time y expertos que son contratados externamente de manera temporal y para hacer frente a distintas exigencias de los proyectos. Algunos de los trabajos más comunes de este tipo de

organizaciones son de investigación, comercialización, marketing, manejo de las redes sociales, entre otras. Para este tipo de organizaciones es fundamental contar con Internet y computadora.

- Organización en redes: las estructuras de red surgen como una manera de hacer frente a la competencia internacional y a la incorporación de nuevas tecnologías. Estas organizaciones tienden a una descentralización vertical y a la transferencia de producción a otras compañías. Algunos ejemplos de organizaciones con este tipo de estructura son: General Electric y 3M, entre otras. En estas estructuras se favorecen las comunicaciones y la colaboración. Además, las relaciones se tornan más estables para afrontar los cambios continuos que se requieren en mercados, productos, relaciones con el cliente, etcétera.

Las principales ventajas de este tipo de estructuras se relacionan con la flexibilidad que poseen y la sensibilidad al entorno. Por otro lado, son organizaciones que tienden a aprovechar los talentos, independientemente del lugar en que estos se encuentren.

Entre las desventajas aparecen los problemas de comunicación y la dificultad para controlarlas. Esto resulta, en muchos casos, en la escasez de controles.

Organizaciones que aprenden

Son aquellas que se caracterizan por haber desarrollado la habilidad de aprender, adaptarse y cambiar de manera constante. En este tipo de organizaciones los empleados aprenden de manera permanente y comparten el aprendizaje y los conocimientos adquiridos.

Otra característica de estas organizaciones es que en general no necesitan de una estructura muy formal, lo que facilita el trabajo en equipo y lo lleva a su máximo potencial. Además, en estas estructuras se empodera a los empleados para que puedan trabajar en equipo y se hagan responsables de sus propios problemas. Por este motivo, la necesidad de jefes es casi nula, por lo tanto, los gerentes actúan como facilitadores de recursos o asesores para lo que los miembros de los equipos requieran.

Las fortalezas de este tipo de organizaciones están relacionadas al hecho de compartir los conocimientos y aprendizajes.

Entre las debilidades se encuentra la resistencia de los empleados a compartir sus conocimientos por miedo a perder el poder y las posiciones que consideran que este les brinda.

Si volvemos al caso del Centro Educativo Albert Einstein, podemos observar que la estructura organizacional para el próximo año se ha visto modificada a raíz del nuevo proyecto que tiene la escuela (incorporar un centro de educación nocturna). Por este motivo, se ha diseñado una nueva estructura que se adapta a lo que

será la incorporación de este anexo. En virtud de lo explicado con anterioridad, podemos ver que se ha optado por el diseño de una estructura matricial. En este sentido, recordemos que la principal diferencia entre la estructura por proyecto y la estructura matricial, radica en que en esta última conviven la estructura funcional y por proyectos, y es justamente esto lo que vemos en el diseño de estructura para el próximo ciclo. La estructura funcional continuará operando de la manera en que lo venía haciendo hasta el momento, y se anexará un proyecto paralelo al cual se asignará personal que trabajará específicamente para dicho proyecto.

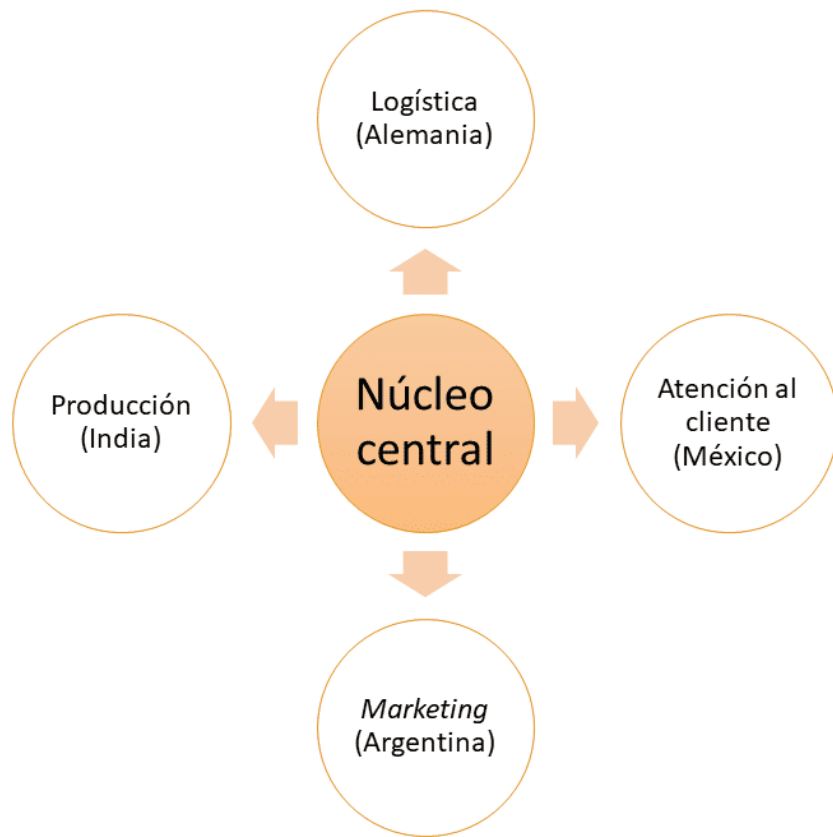
Figura 3: Organización matricial



Fuente: elaboración propia.

Muestra un ejemplo de cómo puede estructurarse una organización de tipo matricial.

Figura 4: Estructura de red



Fuente: elaboración propia.

Muestra la gráfica de una organización que funciona bajo el tipo de estructura de red. Encarga a terceros todas las funciones que no hacen a su *core business*.

A continuación, te proponemos la lectura de **Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas**. El artículo resume conceptos estudiados y adiciona otros interesantes, por ejemplo, las tipologías de organigramas, que agregan valor a lo abordado en esta materia.



Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas.pdf

576.8 KB



Fuente: Vázquez Rojas, C. (2012). La estructura organizacional, tipos de organización y organigramas. Publicado en gestiopolis.com. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

A continuación, te invitamos a responder las siguientes actividades de repaso.

Las organizaciones _____ son aquellas que se caracterizan por un diseño en el cual no existe división por áreas ni departamentos, ni tampoco jerarquías, entre otros aspectos.

Escriba su respuesta aquí

SUBMIT

Las organizaciones de equipos son aquellas que tienden a una descentralización vertical y transfieren producción a otras compañías.

☐

Verdadero. Estas organizaciones se caracterizan por descentralizar en los diferentes equipos las decisiones.

☐



Falso. La descentralización vertical y de la producción es característica de la organización en red.

SUBMIT

Referencias

Vásquez Rojas, C. (2012). *La estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>