

Capítulo 4: Diseño y estructura organizacional

En un primer apartado mencionamos que la organización se focaliza en estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización. Durante este proceso es donde los gerentes diseñan la estructura de la organización. Pero ¿a qué llamamos estructura de la organización?

CONCEPTO Y TIPOS DE ESTRUCTURA EN LAS ORGANIZACIONES

La estructura de una organización se puede definir, tal como dice Mintzberg, como "las maneras en las que el trabajo en la organización se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación entre ellas"¹. Es decir, consiste en las diversas formas en que se definen las funciones de cada persona que forma parte de la organización, así como su responsabilidad, autoridad e interrelaciones, con la intención de obtener los objetivos organizacionales.

Por ello, según Robbins la estructura implica:

- "Dividir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos.
- Asignar tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales.
- Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- Agrupar puestos en unidades.
- Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad"².

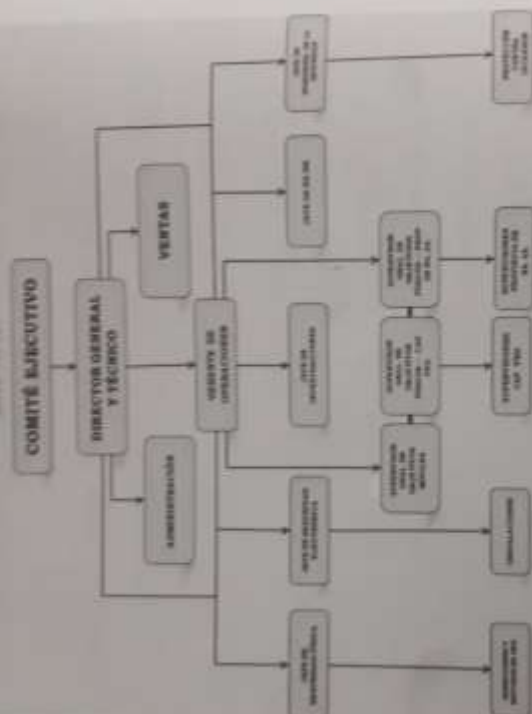
Ahora bien, dentro de una organización se pueden encontrar dos estructuras:

La estructura formal, que es la que acabamos de describir y que es el fruto del diseño de los directivos. Es decir, supone una estructura intencional basada en una división racional del trabajo, donde la organización distingue y relaciona con precisión a cada uno de sus componentes según ciertas ideas o normas definidas por la dirección. La estructura formal establecerá la forma en la que se hayan repartido las diferentes funciones y actividades de los individuos y las unidades, mostrando a su vez las relaciones de subordinación existentes entre ellos (jerarquía y autoridad formal). Esta estructura queda definida en el organigrama de la organización que es un documento que representa gráficamente la estructura de la organización, mostrando información sobre las distintas relaciones y

¹ Mintzberg, Henry, *Mintzberg y la dirección*, Cap. 6.
² Robbins Stephen, *Administración*, Cap. 9.

personas que existen entre las diferentes áreas organizacionales. Aquí podemos ver un ejemplo de organigrama de la empresa Latin America Security Company.

ORGANIGRAMA DE LATIN AMERICA SECURITY COMPANY



Organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas en la organización.

La **estructura informal** o social es la que se genera espontáneamente a partir de la dinámica y las relaciones interpersonales, no estando, por lo tanto, estas relaciones establecidas en la estructura formal. Los elementos fundamentales que guían la estructura informal son los intereses, el conflicto y el poder de las personas o coaliciones. Los directivos deben prestar atención a la estructura informal ya que el comportamiento organizacional estará explicado principalmente por ésta, es decir, por los valores, los sentimientos, la cultura, los conflictos de intereses, las estructuras de poder, los grupos informales, los liderazgos, etcétera.

Diseño organizacional

Cuando los directivos crean o modifican una estructura, se involucran en el diseño organizacional. El mismo, implica actuar sobre aquellos elementos que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan así a cómo funciona la organización. La guía para este diseño será siempre la estrategia organizacional, ya que ésta contemplará los objetivos organizacionales y el contexto en el que la empresa se desempeña. Dicho de otro modo, la estructura debe poseer una consistencia interna así como también una coherencia externa con los factores situacionales o contextuales en los que está inmersa.



De esta manera, el diseño organizacional involucra actividades o parámetros como:

- Especialización de la tarea
- Formalización del comportamiento
- Capacitación y adiestramiento
- Agrupamiento de unidades
- Dimensión de la unidad
- Centralización y descentralización

Pero antes de adentrarnos en cada uno de éstos, es preciso definir los elementos primarios de la estructura, que son los **mecanismos de coordinación**. Ellos son las distintas formas a través de las cuales las organizaciones ordenan el trabajo. Subyacen permanentemente en la organización permitiendo que sus partes se interrelacionen y, según lo explicado anteriormente, serán propiciados (con diferente intensidad) por los parámetros de diseño organizacional. Según Mintzberg, estos mecanismos coordinadores son:

- **Adaptación mutua:** este mecanismo permite la coordinación por medio de la comunicación informal. El control del trabajo está en las manos de quienes lo realizan.
- **Supervisión directa:** supone la coordinación a través de una persona que emite órdenes a otras con quienes su trabajo está relacionado. Esto se da por ejemplo en un equipo de fútbol en donde el director técnico da sus indicaciones y establece claramente la función de cada uno de los jugadores en el campo y las interacciones entre ellos.

PARÁMETROS DE DISEÑO

Ahora sí, ya comentados los mecanismos coordinadores, detallaremos a continuación cada uno de los parámetros de diseño desarrollados por Mintzberg.

Especialización de la tarea

La especialización puede ser vista en dos sentidos diferentes: horizontal (o amplitud y vertical (o profundidad). La horizontalidad se refiere a cuántas actividades diferentes comprende cada tarea. Así, en un extremo el trabajador es un multiuso, siempre midiendo de una actividad a otra; en el otro extremo, realiza la misma actividad una y otra vez. La dimensión vertical se asocia con el control sobre el trabajo. En un lado, el trabajador cumple solamente con el trabajo sin pensar en cómo o para qué; en el otro, administra su trabajo, además de hacerla. La primera acepción puede ser llamada especialización horizontal de la tarea y la segunda puede ser llamada especialización vertical de la tarea.

Una alta especialización horizontal de la tarea lleva a la división del trabajo. La misma tiende a aumentar la productividad, pues el trabajador tiene más pericia al especializarse en una tarea, se ahorra el tiempo insumido al cambiar de tareas y se crean nuevas máquinas y métodos apuntados a los nuevos trabajos especializados. Así, por ejemplo, en una panadería, diez hombres especializados en su trabajo horizontalmente (es decir, cada uno realizando tareas específicas como por ejemplo hornear, amasar, mezclar, envasar, etc.) producen mucha más cantidad de panes que si esos mismo diez hombres trabajarán separada e independientemente haciendo que hacen todos las tareas.

La especialización vertical separa el desempeño del trabajo del control de este. Así, por ejemplo, en McDonald's, las personas que hacen los sandwich tienen perfectamente estandarizado cómo realizarlos de manera tal que el producto debe salir igual cada vez que se repiten. Estos trabajadores están muy verticalmente especializados.

Por el contrario, si ellos tuvieran la posibilidad de elegir la cantidad de cada ingrediente, la cocción de la hamburguesa, el tipo de pan, aderezos, etcétera, su tarea sería ampliada verticalmente.

Cuando una tarea es altamente especializada en la dimensión horizontal, al trabajador se le hace difícil asociar y complementar su trabajo con el del resto. Por eso el dominio del trabajo se pasa a un terreno (generalmente un gerente) con la perspectiva necesaria para coordinar el trabajo ya sea por supervisión directa o estandarización. De esta manera podemos decir que las tareas son especializadas verticalmente porque previamente lo fueron horizontalmente.



Por Will Ferry

Ahora bien, más allá de los beneficios ya mencionados, la alta especialización también origina problemas. Por ejemplo, si en un banco atienden dos cajeros, uno dedicado exclusivamente a jubilados y otro al resto (alta especialización horizontal) se podrá dar una situación en la que se generen largas colas mientras que el cajero para jubilados permanece inactivo (ya que no hay jubilados en el banco).

Además, tanto la alta especialización horizontal como vertical afectan los sentimientos del trabajador y sus motivaciones para hacerlo bien: aburrimientos, estrés, fatiga, ausentismo, disminución del desempeño, rotación del personal, etcétera.

De esta manera, "el éxito de cualquier rediseño de tarea depende de la tarea en cuestión y de cuán especializada sea ésta en primer lugar (...). La ampliación de la tarea vale la pena hasta el punto en que las ganancias de trabajadores mejor motivados neutralicen las pérdidas de la especialización técnica menos que óptimas".³

Formalización del comportamiento



Por Matt Groening

Este parámetro se refiere al grado en que el comportamiento de los individuos es regulado por reglas y procedimientos. Según Mintzberg, esta estandarización puede darse por tres medios: en la posición (las normas recaen sobre el cargo, como en una descripción de la tarea), en la corriente de trabajo (las normas son atribuidas al proceso de trabajo y se guían por un manual de procedimientos, como en el caso de ticket de trabajo creado en un centro de mantenimiento de aplicaciones) y por reglas (normas generales emitidas en los manuales de política).

Así, la formalización conduce a la especialización vertical pues el poder residirá en la persona que especifica el trabajo de otros, y también se relacionará con la especialización horizontal pues las tareas más repetitivas y simples son las más sujetas a la formalización.

"Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo"⁴ pudiendo de esta manera coordinarlo. Como se dijo anteriormente, la formalización es usada cuando las tareas requieren una coordinación precisa. Por ejemplo, al momento de evacuar un edificio en caso de incendio, ya se debe tener previamente estipulados los pasos a seguir pues ponerse a pensar en ese momento, sería contraproducente en términos de los riesgos que implica un siniestro.

Algunas organizaciones formalizan el comportamiento debido a razones más cuestionables, originadas en la mera costumbre o el capricho directivo. Por ejemplo, en el torneo de tenis de Wimbledon, todos los jugadores deben vestir al menos una prenda blanca para poder jugar los partidos.

³ Mintzberg, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*, Cap. 2.

⁴ *Ibidem*.

en donde se les enseña y explica aspectos relacionados a la cultura, los valores, la visión y la misión de la organización, de manera que ellos sepan hacia dónde va la organización independientemente del trabajo o tarea específica que realice el empleado en su puesto.

Otro ejemplo son los días de campo que las empresas suelen realizar, en donde a través de diversas actividades, la organización busca reforzar ciertos valores y comportamientos que a ella le interesa que los empleados tengan claros (ejemplo, trabajo en equipo, productividad, solidaridad, honestidad, etcétera).

La formalización y la capacitación son en gran parte sustitutos. Dependiendo del tipo de trabajo, la organización podrá coordinarlo directamente a través de reglas o indirectamente a través de profesionales capacitados.

En el caso de la formalización, el control radica en quienes diseñan las reglas. En cambio, en la capacitación es usual que esté a cargo de un profesional.

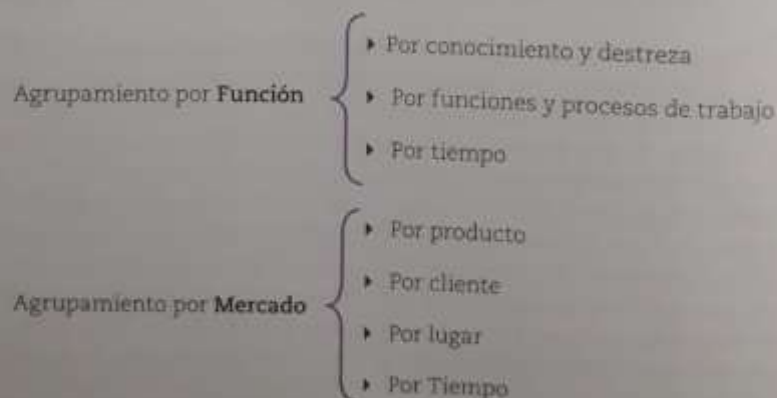
Agrupamiento de unidades

Se refiere a la forma en que los puestos son agrupados en unidades y éstas en otras de mayor jerarquía. El agrupamiento es un medio esencial para coordinar el trabajo en la organización. Implica la división de tareas de una organización por sectores o unidades, de forma tal que queden agrupadas. Cada sector tendrá su gerente responsable y podrá tener sub unidades a los cuales supervisa.

Por la misma razón que el agrupamiento alienta la coordinación dentro de la unidad, crea problemas de coordinación entre unidades, debido a que cada una de ellas tiende a concentrarse en sus propios problemas.

Existen seis bases para el agrupamiento de unidades que se pueden concentrar en dos grandes grupos.

Veamos el siguiente gráfico:



Como podemos ver, el agrupamiento por tiempo es el único que puede estar presente en ambos grupos, ya que depende de la intención con la que se constituya.

Las organizaciones que confían principalmente en la formalización para lograr la coordinación, son llamadas burocráticas. Por el contrario, las que usan mayormente ajuste mutuo o supervisión directa, son llamadas orgánicas.

En general, el trabajo tiende a ser más formalizado en la medida en que descendemos en la jerarquía organizacional ya que éste se torna cada vez más repetitivo. Es decir, es lógico que en la esfera gerencial, las condiciones del trabajo sean aleatorias y por tanto, menos susceptibles de ser estandarizadas por reglas. Todo lo contrario ocurre en los niveles jerárquicos más bajos.

Las disfuncionalidades derivadas de la alta formalización son similares a las generadas por una alta especialización: ausentismo, rotación de personal, huelgas, maltrato de clientes, etcétera.

Capacitación y adoctrinamiento



"La capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo",⁶ mientras que el adoctrinamiento se refiere al proceso por el cual se internalizan las normas, actitudes y conductas organizacionales aceptadas y esperadas.

Para algunos cargos, los conocimientos no están estipulados como conocimiento formal y deben entonces ser aprendidos *on the job* (en el puesto de trabajo): el trabajador aprende trabajando junto a una persona que realizó dicha tarea previamente. A dicho trabajo se lo reconoce como artesanal. Pero si el conocimiento ha sido registrado y especificado, el individuo puede ser capacitado antes de comenzar a trabajar. Este tipo de trabajo se conoce como profesional. De esta manera, la capacitación es un parámetro clave en todo trabajo profesional.

Los profesionales son capacitados durante un extenso tiempo antes de que ocupen sus posiciones, por ejemplo, en la universidad. Sin embargo, en la práctica, siempre quedan aspectos no abarcados por la capacitación y por lo tanto la persona debe aprender dicha parte del trabajo artesanalmente. Por ejemplo, un gerente puede haber estudiado en la universidad, pero es probable que termine aprendiendo a negociar cuando tome decisiones en su puesto de trabajo.

Habiendo ya definido al adoctrinamiento, ejemplo específico del mismo puede ser el programa de inducción que reciben los empleados una vez que ingresan a la organización.

La agrupación por mercado además permite mayor flexibilidad ya que, al ser las unidades relativamente independientes unas de otras, es más fácil adicionar o eliminar algunas de ellas sin un gran impacto en el conjunto.

Sin embargo, el agrupamiento por mercado tiene sus desventajas. Los profesionales tienen mucho menos contacto con sus pares y con el cliente con lo que pueden sentirse menospreciados. Además con este agrupamiento se derrochan más recursos a través de dos formas: cuando dos unidades compiten por los mismos clientes se puede generar una carrera ascendente de gastos por tratar de captarlos; y, al no poder aprovechar las economías de escala como lo hace el agrupamiento funcional, duplica personas y equipos. Por ejemplo, si dos unidades encargadas de la generación de productos diferentes necesitan un ingeniero industrial y un licenciado en administración, debe contratar dos ingenieros industriales perdiendo los beneficios de la especialización, o bien contratar dos ingenieros y dos licenciados lo cual duplicaría los costos.

A modo de resumen, como dice Mintzberg: "si las interdependencias de la corriente de trabajo son las significativas y no pueden ser fácilmente contenidas por la estandarización, la organización debe tratar de contenerlas en un agrupamiento basado en el mercado para facilitar la supervisión directa y el ajuste mutuo. Sin embargo, si la corriente de trabajo es irregular (como en un taller de trabajo), si la estandarización puede fácilmente contener interdependencias de corriente de trabajo, o si las interdependencias de proceso y escala son las significativas (como en el caso de una organización con maquinaria compleja), la organización debe buscar las ventajas de la especialización y elegir las bases funcionales para el agrupamiento".

Por Dorian Solinas



Dimensión de la unidad

Respecto de la dimensión que deben tener las unidades, Mintzberg establece que cuanto mayor sea el uso de la estandarización, mayor será el tamaño de la unidad. Esto es entendible ya que en la medida en que existan mecanismos estandarizadores, el gerente deberá emplear menos tiempo en supervisar directamente a sus empleados y por lo tanto mayor será el número de empleados que pueda controlar. Esto no solamente vale para la estandarización de procesos sino también para la de destrezas y la de producción, ya que los profesionales, al estar capacitados, necesitan menos control externo; y también una unidad con un objetivo claro de producción puede tener gerentes a cargo de un número mayor de empleados.

Por el contrario, "comparado con la estandarización y frecuentemente aun con la supervisión directa, cuanto mayor sea la confianza en el ajuste mutuo (debido a interdependencias entre tareas complejas).

7 Ibidem.

menor será el tamaño de la unidad".* Esto es claro si se supone que cuanto mayor interdependencia requieran las tareas (cualesquiera sea su naturaleza), mayor necesidad de contacto entre el gerente y los empleados habrá pues el primero deberá controlar y supervisar las tareas de los segundos, llevando así a la conformación de una unidad más pequeña. Además, cuando las tareas son interdependientemente complejas (entiéndase por ellas a aquellas tareas que además de ser complejas por el conocimiento que requieren para su ejercicio, poseen dependencia recíproca), como lo pueden ser ciertas tareas profesionales, por más que éstos puedan manejar algunas de dichas interdependencias en forma individual (las derivadas del conocimiento), quedan otras sin cubrir (las relacionadas a la interacción) y por ellas es que se requiere, ya no supervisión directa, sino mucho ajuste mutuo para la coordinación. Para proveer este ajuste mutuo demandado es que la unidad deberá ser lo suficientemente pequeña pues de esta forma se generará el intercambio es- perado. Un ejemplo de esto son las consultoras de negocios, en donde los miembros de un equipo de trabajo deben trabajar con el cliente en grupos pequeños e informales debido a que el contacto cercano y las interrelaciones que requiere el trabajo, hará que esa sea la única forma de que su trabajo llegue a buen puerto, a pesar del conocimiento que los consultores puedan poseer.

Asimismo, las unidades pequeñas generan una sensación de seguridad en los empleados ya que éstos sienten que tienen fácil acceso al gerente, pero también pueden socavar su autonomía y necesidad de autorrealización.

Además, en la medida que las unidades sean pequeñas, más tiempo tendrá el gerente para preocuparse por temas no relacionados a la coordinación y el control, como pueden ser el contacto con el cliente o la toma de decisiones.

A la inversa, las unidades grandes favorecerán la autorrealización y autonomía de los empleados pero no provocarán seguridad en los empleados; y también contribuirán, comparativamente con las unidades pequeñas, a una menor distorsión de la información a lo largo de la jerarquía (suponiendo que esta última consta de pequeñas unidades y muchos niveles jerárquicos).

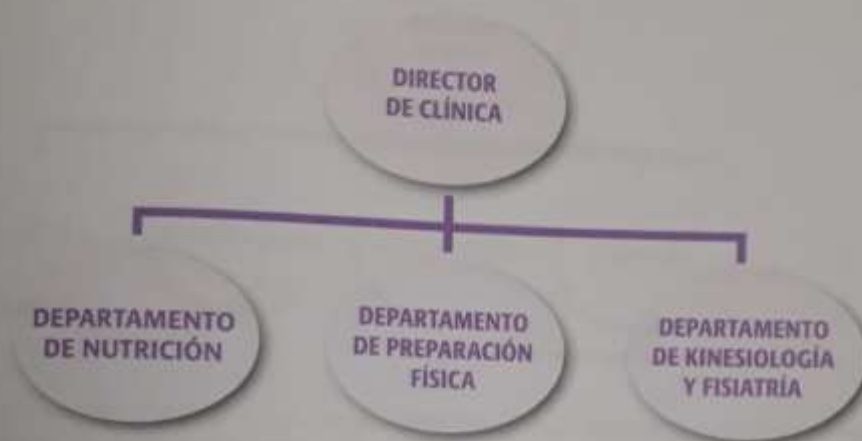
Centralización y descentralización

La centralización se refiere al grado en el que el poder para la toma de decisiones descansa en los niveles superiores o directivos de la organización. Por el contrario, cuanto más poder para la toma de decisiones recaiga en los empleados de nivel inferior, más descentralizada estará dicha organización.

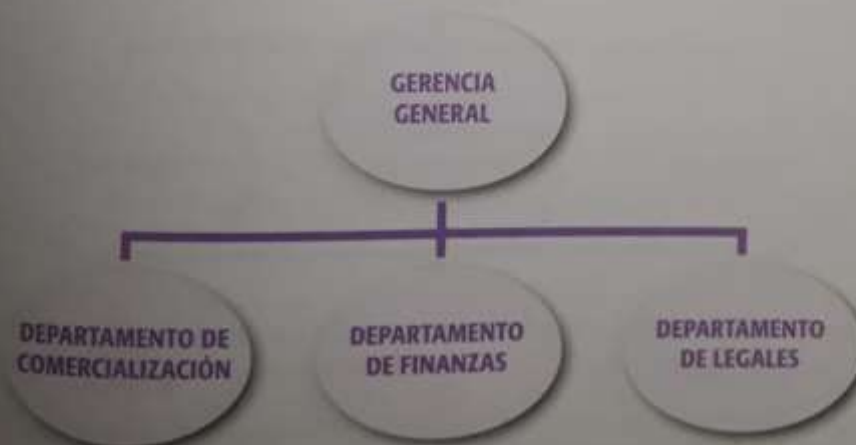


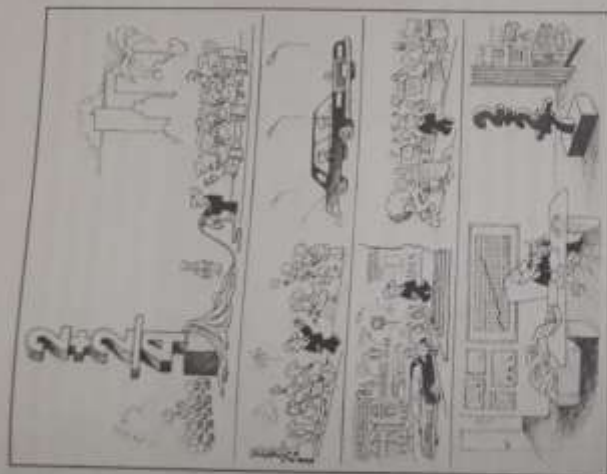
pasemos entonces a describir cada una de estas bases:

- a) *Agrupamiento por conocimiento y destreza*: Las posiciones son agrupadas según los conocimientos de sus miembros. Por ejemplo, en un centro de mejora de rendimiento deportivo, se agrupan a los nutricionistas por un lado, los profesores de educación física por otro, los fisiatras por otro, etcétera.



- b) *Agrupamiento por proceso de trabajo y función*: Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad ejecutada por el trabajador. Por ejemplo una empresa automotriz podrá estar dividida en materiales, lijado, pintura, etc. A su vez, en otra empresa las unidades podrán estar divididas de acuerdo a las funciones básicas que realizan como por ejemplo, finanzas, marketing, ventas, producción, etcétera.





Pro. Quirós

Entre los factores situacionales podemos enumerar: el ambiente, el tamaño, el sistema técnico, la edad o antigüedad y el poder. Según Mintzberg, algunas asociaciones generales se pueden hacer entre estos factores y la estructura organizacional¹. Veamos algunas de ellas.



¹ No mayor información sobre la influencia del sistema técnico consulte Mintzberg Henry, Diseño de organizaciones eficientes, Long S.

En cuanto a la edad, el establece que cuanto más antigua sea una organización, y manteniendo los otros factores invariables, más formalizado debería ser su comportamiento. Esto se explica porque, al envejecer, aquella parte de su trabajo que es más estable, se tornará más predecible y, por lo tanto, debería ser fácilmente formalizado.

Respecto del tamaño, Mintzberg indica que cuanto mayor sea la dimensión de la organización, más especializada serán sus tareas, más diferenciadas y grandes serán las unidades, y más formalizado será su comportamiento.

También menciona que en la medida que la organización aumenta su tamaño, ingresarán más empleados y esto hace que ella tenga más posibilidades de dividir su trabajo. La manera de lograrlo es a través de una fuerte especialización horizontal de sus tareas. Esta mayor división del trabajo hará más uniformes las tareas dentro de las unidades (y por tanto favorecerá su formalización) pero las diferenciará más entre ellas. Dicha formalización también conducirá a un aumento de la dimensión de cada unidad ya que el trabajo dentro de éstas, al ser de más fácil supervisión, permite que el gerente controle a más gente.

Según Mintzberg el ambiente puede ser analizado en cuatro dimensiones:

- **Estabilidad:** un ambiente puede variar de estable a dinámico, según cuán predecibles sean los comportamientos de las variables del contexto. Así, cambios bruscos en la economía, movimientos impredecibles en la demanda, en los clientes o en los productos, tecnologías cambiantes, etc., dinamizarán un ambiente. Por ejemplo, una empresa diseñadora de ropa tiene un entorno dinámico al tener que lidiar con los constantes cambios en la moda, lo que los lleva a tener que adaptarse continuamente.
- **Complejidad:** un ambiente puede variar de simple a complejo, dependiendo de cuán difícil sea el conocimiento necesario para la producción de los bienes o servicios. La complejidad se asocia al grado de comprensión del trabajo que debe ser efectuado. Por ejemplo un médico en una operación tendrá un ambiente complejo debido a la complejidad (valga la redundancia) y variedad de los conocimientos involucrados en su tarea. Por el contrario, en una organización que realiza producciones masivas, el ambiente será simple debido a que, al estar el trabajo fuertemente especializado en la dimensión horizontal, el conocimiento que se aplica es relativamente sencillo.
- **Diversidad de mercado:** el ambiente puede variar de integrado a diversificado dependiendo de la variedad de productos, clientes o áreas geográficas en las que la organización se plantee ingresar.
- **Hostilidad:** el ambiente puede variar de liberal a hostil, dependiendo de cuántas oportunidades le brinde a la organización y de cuán controlable sea para ésta. De manera tal que la hostilidad estará influida principalmente por la competencia, por la relación que la organización posea con sindicatos, gobierno y otros grupos de poder, y por la disponibilidad de recursos que ésta posea (ya que le dará más margen de maniobra). Se puede deducir entonces, que los ambientes

Delegación: implica la distribución o asignación de tareas de las cuales es responsable o normalmente realizaba, a otras personas, generalmente, de rango inferior en la jerarquía organizacional.

Ninguna organización es completamente centralizada o descentralizada, es decir que la centralización descentralización es relativa.

Ahora bien, ¿qué lleva a una organización a descentralizar el proceso de toma de decisiones?

Inicialmente, el hecho de que en todas las organizaciones pueden ser comprendidas o transmitidas a otro centro. ¿Cómo podría explicarse a la gerencia general ubicada en Buenos Aires, las costumbres de los clientes ubicados en República Chica? La información de tipo cualitativa que, si bien de alguna manera puede ser puesta en papel, es difícil de ser asimilada e interpretada a la distancia a los fines del negocio.

Además, pudiendo la información ser transmitida fielmente, a veces la cantidad que puede llegar a recibir el receptor es tan grande que se hace inmanejable para una persona o un pequeño número de personas. Pense usted si sería capaz de analizar y procesar todos los datos relativos a todos los productos, personal y clientes de la empresa.

Otro motivo para la descentralización es que la misma permite responder mejor y más rápidamente a las particularidades locales. Imagínese si cada sucursal de un banco, debiera remitir todos los trámites para su aprobación a la casa matriz para luego ser devueltos. Se produciría demoras importantes en la resolución de problemas, generando clientes insatisfechos.

De los dos motivos enunciados hasta ahora, podemos deducir que cuánto más dispersa geográficamente sea una organización, más descentralizada será.

Una última razón para descentralizar es que contribuye a la motivación de las personas. Todos los individuos, sobre todo los profesionales, pretenden cierto grado de libertad y autonomía. La organización, para atraerlos y aprovechar sus cualidades, les dará cierto control sobre la toma de decisiones.

Factores situacionales

Hemos hablado hasta el momento de cuáles son los parámetros y los mecanismos coordinadores que tienen los administradores para diseñar la estructura de su organización. Sin embargo no hemos dicho nada acerca de cuáles son los más recomendables. La respuesta a este interrogante es que no existen parámetros más recomendables que otros; dependerá del contexto organizacional y de la estrategia organizacional.

Dicho de otro modo, la organización efectiva será aquella que, considerando los factores situacionales que la rodean y la estrategia que pretende desarrollar, logra una consistencia entre dichos elementos y los parámetros de diseño, transformándose entre otros en una variable dependiente de aquellos.

por ejemplo, si el ambiente es estable, la organización recurrirá a la normalización de habilidades ya que es el mecanismo coordinador que permite estandarización con descentralización. Opuestamente, si el ambiente es dinámico, la organización utilizará el ajuste mutuo ya que brindará flexibilidad y descentralización.

Podemos resumir lo expuesto hasta aquí en el siguiente cuadro:

| Ambiente | ESTABLE | DINÁMICO |
|----------|---|---|
| COMPLEJO | DESCENTRALIZADO Y ESTANDARIZADO (estandarización de habilidades) EJEMPLO: Universidad de Buenos Aires | DESCENTRALIZADO Y FLEXIBLE (ajuste mutuo) EJEMPLO: NASA, Conicet |
| SIMPLE | CENTRALIZADO Y ESTANDARIZADO (estandarización de los procesos de trabajo) EJEMPLO: <i>Fellort</i> | CENTRALIZADO Y FLEXIBLE (supervisión directa) EJEMPLO: empresa que busca insertarse en el mercado |

Si hablamos de diversificación, Mintzberg afirma que cuanto más diversificados sean los mercados, la organización tenderá más a la división de sus unidades, es decir, a usar el agrupamiento por mercado como base para agrupar sus unidades. Esto es bastante esperable ya que en la medida en que la organización pueda identificar perfectamente productos, regiones geográficas o clientes, le será más conveniente dividir sus unidades según estos mercados y así poder tratar con las corrientes de trabajo y resolver los problemas que puedan suscitarse dentro de la misma unidad.

En cuanto a la hostilidad, Mintzberg cree que cuanto más hostil sea el entorno organizacional, más centralizada tenderá a ser la estructura de la organización, al menos temporalmente. Por ejemplo si una consultora pierde súbitamente un cliente, o le cambian drásticamente las variables económicas (como podría ser el tipo de cambio monetario), tenderá a utilizar la supervisión directa (que recaerá en el gerente general) ya que de esa manera todos los miembros de la organización saben dónde mandar la información y no se pierde tiempo en discusiones ya que el gerente general tomará y coordinará las decisiones.

INTERESES Y PODER

Al principio de este capítulo hemos dicho que además de la estructura formal, en una organización también existe (y hasta puede llegar a ser más importante) la estructura informal. Los principales componentes de ésta son los intereses, el conflicto y el poder, elementos propios de la interacción entre personas.

Es decir, en toda organización, la existencia de seres humanos con intereses individuales específicos hace que ésta no se reduzca a ser una estructura rígida, con ciertos parámetros de diseño estructurales y objetivos y estrategias comunes y compartidas.

dinámicos serán los más hostiles y que la hostilidad afectará a la estructura a través de la velocidad de la respuesta requerida. Por ejemplo, en alguna ocasión tanto Carrefour, Disco y Walmart generaron un clima muy hostil al plantear una estrategia fuerte basada en los precios.



Por James Endicott

Ahora sí, ya habiendo definido al ambiente, adentrémonos en las generalidades que, según Mintzberg, son posibles precisar respecto la relación entre ambiente y estructura.

Primeramente él establece que la organización, cuanto más dinámico sea su ambiente, más confiará en mecanismos coordinadores flexibles como son la supervisión directa y el ajuste mutuo, en detrimento de cualquier tipo de coordinación por estandarización. Esto es fácilmente explicable puesto que si suponemos, por ejemplo, un ambiente en donde la demanda cambia incesantemente, la tecnología de producción se renueva constantemente, y las variables económicas y políticas del país son inestables, la organización no podrá predecir fácilmente su futuro, de manera tal que no podrá usar mecanismos coordinadores asociados a la estandarización. Éstos deberán ser usados cuando el entorno sea lo suficientemente estable.

Además, "cuanto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura"¹⁶. En un ambiente simple la organización tenderá a coordinar a través de una sola persona (centralización).

Si a su vez, el ambiente es estable, de acuerdo a lo dicho anteriormente, la organización estandarizará, y lo hará a través de los procesos de trabajo ya que es el mecanismo coordinador más centralizador.

Por el contrario, si el ambiente es simple pero dinámico, deberá coordinar de manera flexible y por lo tanto recurrirá a la supervisión directa ya que es, al mismo tiempo, el mecanismo coordinador que le permite tener centralizada la toma de decisiones.

En cambio si nos encontramos ya con un ambiente complejo, la organización deberá descentralizar ya que no es posible concentrar toda la información necesaria para la toma de decisiones en una sola persona. Esta descentralización irá acompañada de un mecanismo coordinador u otro, dependiendo de la estabilidad o dinamismo del ambiente. Así,

¹⁶ Ibidem, Cap. 6.