



TEMA 5: DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. El proceso de diseño de estructuras. Elementos

Existe un conjunto de factores o elementos indispensables de tener en cuenta a los efectos del diseño de estructuras a crear o para el re - diseño de estructuras ya vigentes.

Según el enfoque de Henry Mintzberg, en su obra: *“La estructuración de las Organizaciones”* (Edit. Ariel, Barcelona, 1.990), quien define a la Estructura de la Organización como al *“conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”*; estos aspectos o factores que deben considerarse con particular atención cuando sea necesario diseñar una estructura que esté adecuada a las necesidades de la propia Organización y al entorno que la rodea son:

- 1- Mecanismos de coordinación.
- 2- Variables dependientes - (Parámetros de diseño)
- 3- Variables independientes - (contingentes)
- 4- Variables intermedias.

1. MECANISMOS DE COORDINACION: Son los mecanismos que permiten que las partes componentes de la Organización se "COMUNIQUEN"; no sólo a través de los canales establecidos, (comunicación formal), sino también a través de las relaciones "cara a cara" que surgen dentro de la misma, (comunicación informal), y de esta manera coordinen su accionar para el logro de los objetivos, metas y programas de esa Organización.

1.1 - AJUSTE MUTUO: o adaptación recíproca. Sirve para alcanzar la coordinación en el trabajo mediante el proceso de comunicación informal o "cara a cara".

1.2 - SUPERVISIÓN DIRECTA: Contribuye a lograr la coordinación necesaria porque existe un individuo, (jefe), que toma la responsabilidad individual por el trabajo de otros individuos, (subordinados), y ejerce una acción de control sobre el trabajo de los mismos. Control que realimenta el proceso de coordinación.

1.3 - ESTANDARIZACION: Se ocupa de lograr la coordinación a través de descripciones, de especificaciones técnicas sobre el trabajo, el producto y las tareas pertinentes, contribuyendo de esta manera al afianzamiento del trabajo operativo, de la información y de la decisión.

Puede ser de tres tipos:

1.3.1- DEL PROCESO DE TRABAJO: Se logra a través de especificar y programar los contenidos de cada trabajo, de cada tarea, permitiendo su evaluación y control tendientes a lograr una mayor eficacia de la Organización.

1.3.2- DEL PRODUCTO: Se alcanza cuando el producto, resultado del proceso de producción está claramente definido a través de especificaciones técnicas de diseño, calidad y performance.

1.3.3- DE LA HABILIDAD TECNICA: Se consigue cuando el entrenamiento, la capacitación requerida para la ejecución de un trabajo están establecidos en una descripción de puestos de trabajo y existe un programa de desarrollo de personal que permita encarar el reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que van a ocupar esos puestos de trabajo previamente determinados.

Estos mecanismos de coordinación se sirven de las Herramientas de Organización disponibles tales como Organigramas, Manuales de Organización, Manual de



Procedimientos, Gráficas de Gantt, de Camino Crítico, Circuitos Administrativos, de Procesos, Pliegos de Especificaciones Técnicas, Descripciones de Puestos, Manuales de Cargos, etc.

Herramientas y Técnicas de Organización que son proporcionadas y aplicadas mediante el trabajo de los especialistas que se desempeñan dentro de la Tecnoestructura.

2- PARAMETROS DE DISEÑO: o variables dependientes son nueve y constituyen la base del diseño de las estructuras organizacionales:

2.1.- Especialización del Trabajo: se logra a través de la división del trabajo, la consiguiente estandarización, facilitación del aprendizaje y control logrando obtener productos en forma más uniforme y eficiente. Base y razón de toda Organización. (Herramientas utilizadas: Manuales de Organización, Organigramas).

2.2.- Formalización del Comportamiento: de los trabajadores o componentes de la Organización a través de la Estandarización de los contenidos de cada puesto de trabajo o tarea mediante la utilización de manuales de organización, descripciones de puestos, etc.

2.3.- Entrenamiento e Instrucción: de los trabajadores para que cada vez desempeñen sus funciones con mayor eficacia y eficiencia. Se logra a través de conocer previamente qué habilidades y conocimientos deben desarrollarse e impartirse a los empleados. (Manuales de Cargos, Descripciones de puestos).

2.4.- Unidad de Agrupamiento: Principio de homogeneidad operativa. Hay que tener en cuenta para agrupar las tareas y funciones dentro de la organización este principio clásico y agrupar en base a un criterio uniforme. (Criterios de Departamentalización). A través del proceso de agrupamiento se establece luego el sistema de autoridad formal.

2.5.- Unidad de Tamaño: ¿Qué tamaño tendrá cada unidad? Hay que elaborar primero la idea de qué tipo de estructura queremos para la organización bajo análisis:

- ♦ Alargada, con una larga cadena de autoridad formal con relativamente pequeños grupos en cada nivel.
- ♦ Achatada, con pocos niveles de autoridad y relativamente grandes grupos de trabajo en cada nivel.

(Principio de Alcance del Control). Esta es una cuestión de vital importancia. Permite el desarrollo de los "Mecanismos de Coordinación" A mayor uso de la *Estandarización* se corresponde mayor tamaño del grupo de trabajo. A mayor uso del *Ajuste Mutuo* se deberán diseñar grupos de trabajo de menores dimensiones. (Herramientas: Organigramas; Manuales de Organización; Manuales de Cargos).

2.6.- Planeamiento y Control: Determinar cómo se establecerá la metodología de planeamiento y control que se implantará en la organización. Adquieren importancia los mecanismos de estandarización de productos y de control de gestión usando sistemas de información para lograr un completo panorama de los aspectos de producción, comercialización y económico de la empresa a efectos de facilitar el establecimiento de objetivos y metas, verificar el grado de cumplimiento, detectar desvíos y posibilitar la adopción de las medidas correctivas que correspondan.

2.7.- Recursos de enlace: Implica determinar el Sistema de Comunicación que actuará como factor de enlace entre las partes componentes de la Organización. Se deberán considerar aspectos tales como el sistema de comunicación formal, informal, ajuste mutuo, etc.

2.8.- Descentralización Vertical: se deben analizar las propias características de cada organización y su contexto a fin de determinar que grado de descentralización es más conveniente a fin de lograr todas las ventajas que brinda una adecuada descentralización del proceso de toma de decisiones a saber:

- a) Rapidez y mayor responsabilidad → mejores decisiones.-
- b) Estímulo de la motivación gerencial → mejora en el desarrollo del nivel gerencial.-



Hay descentralización vertical cuando se delega poder para tomar decisiones en la cadena de mando jerárquica partiendo de la cabeza estratégica y pudiendo llegar hasta el nivel supervisor del núcleo operativo. Aquí se plantean tres problemas: 1- ¿Qué grado de poder se delega? ; 2- ¿Hasta dónde debe descentralizarse? ; 3- ¿Cómo se coordina?

2.9.- Descentralización Horizontal: Se produce cuando se desplaza el poder de toma de decisiones de los gerentes hacia la Tecnoestructura, los especialistas y técnicos staff.

Este tipo de descentralización hacia los expertos reconoce grados, que van desde una muy limitada participación de unos pocos técnicos hasta que el total de la Tecnoestructura actúe sobre la autoridad formal confundiendo con la autoridad de línea o formal y la del "Staff" o "Asesores"

Estos nueve parámetros de diseño o variables dependientes son una de las bases fundamentales a considerar cuando se va a diseñar o re - diseñar una estructura.

Para una correcta implementación se requiere el concurso o intervención de diversas especialidades, que se desempeñan integrando la propia Tecno estructura de la Organización o sino a nivel de asesoría externa:

- Para definir los parámetros 1 y 2 (Especialización y Formalización) se necesitan profesionales especialistas en diseño de posiciones o cargos.
- Para los parámetros 3,4 y 5 (Entrenamiento, Unidad de Agrupamiento y Tamaño) un grupo profesional especialista en diseño estructural.
- Para los parámetros 6 y 7 (Planeamiento y Control de Sistemas y Enlaces) Especialistas en diseño y en sistemas de Comunicación y Enlaces.
- Para los Parámetros 8 y 9 (Descentralización Vertical y Horizontal) Un grupo profesional especialista en diseño de sistemas de decisiones.

Todo ello para una gran empresa. En una pequeña y mediana empresa estos temas pueden ser desarrollados por uno o dos profesionales con experiencia en estos temas.

3- VARIABLES INDEPENDIENTES O CONTINGENTES: Estas son las siguientes:

- a) Edad y Tamaño de la Organización.
- b) Tecnología.
- c) Contexto o Entorno.
- d) Elementos de Poder.

a) Edad y Tamaño: En el diseño estructural es importante tener en cuenta la etapa de la vida en que se encuentra una organización, no es lo mismo una que se inicia , una que ya tiene alguna trayectoria o una antigua que está siendo sometida a una reestructuración. En cada caso los factores situacionales, las afectarán de manera diferente. A mayor antigüedad más formalizados están los comportamientos y mayor será la resistencia al cambio.

A mayor tamaño se requerirá un mayor análisis de los parámetros de diseño y de los mecanismos de coordinación.

A mayor tamaño más elaboración estructural, mayor especialización de tareas, mayor diferenciación de sus unidades organizativas y también se da un mayor desarrollo de sus partes organizativas componentes.

b) Tecnología: Importante factor a considerar a la hora del diseño estructural. No sólo la tecnología de producción sino también la tecnología de los sistemas de información (tanto en hardware como en software), la tecnología comercial y la tecnología en materia financiera y administrativa.



Los requerimientos de capital y los gastos de tiempo y esfuerzos son cada vez mayores frente al avance tecnológico. A mayor uso de tecnologías avanzadas se requiere una mayor organización y una correcta planificación para disminuir riesgos.

c) Entorno o Contexto: Variable que asume distintos y variados comportamientos; se diferencian según su grado de complejidad y predictibilidad. Pueden oscilar entre extremos tales como:

- **Estable a dinámico**: según sea el grado de previsibilidad de los acontecimientos.
- **Simple a Complejo**: de acuerdo al grado de dificultad que exista para captar el significado de los acontecimientos también en relación con la tecnología en uso en ese momento.
- **Integrado o diversificado**: en relación a como están extendidos o clasificados los mercados, clientes, productos, etc.
- **Pacífico a hostil**: según sean las relaciones de la Organización con los competidores, los sindicatos, el Gobierno y demás instituciones relacionadas con ella.

Según investigaciones realizadas se puede concluir que:

- 1.- A mayor **dinamismo** del contexto mayor elaboración de la estructura orgánica; es decir que deben adoptarse diseños menos mecanicista y más fácilmente adaptables a los cambios en el entorno o contexto.
- 2.- A mayor **complejidad** mayor descentralización de la estructura para adecuarse a los problemas donde se presenten. Mayor tendencia a la divisionalización (Por productos, p/clientes; p/zonas geográficas; etc.)
- 3.- A mayor **diversificación** del mercado mayor divisionalización, mayor propensión a dividirse en "unidades de mercado" o "unidades de negocios".
- 4.- A mayor **hostilidad** mayor centralización en la organización para poder enfrentarla.

d) Elementos de Poder: debe analizarse esta variable según los tres factores siguientes:

- 1.- Control Externo sobre la Organización
- 2.- Necesidades personales de sus miembros
- 3.- Moda vigente sobre el poder

Se han sacado algunas conclusiones acerca de la influencia de estos factores en la formalización de la estructura, a saber:

- 1 - A mayor control externo, mayor centralización y formalización de la estructura.
- 2 - Según los requerimientos de poder de los miembros, la estructura tendería a ser excesivamente centralizada horizontal y verticalmente.
- 3 - Según la moda vigente en materia de estructura se determina una tendencia hacia la centralización o hacia la descentralización. Por Ej. : En nuestro país hubo momentos de auge de la organización militar o jerárquica en las empresas del período 1.930/60, luego en las décadas del 60/70 la moda fue la descentralización.

4- LAS VARIABLES INTERMEDIAS: conciernen al trabajo que se realiza **dentro de la Organización**. Operan entre las variables dependientes y las independientes. Ellas son:

1.- Grado de facilidad de comprensión del trabajo: a mayor complejidad técnica del trabajo más formalizada deberá ser la operación y mayor burocratización del núcleo operativo.

2.- Conocimiento técnico de la Organización: sobre su propio trabajo. A mayor conocimiento y entrenamiento del personal será mayor el grado de estandarización de procesos de formalización de comportamientos y las posibilidades de diseños de buenos sistemas de planeamiento y control.

3.- Diversidad del Trabajo: la variabilidad del trabajo en sí mismo determina las bases para adoptar los criterios de agrupamiento para la departamentalización. ¿Qué debe hacer la organización para cumplir su cometido, su objetivo?



4.- La velocidad de respuesta: es decir la velocidad con que la organización responde a las variaciones que se producen en el entorno o contexto.

Todos estos factores conforman una especie de "Tablero de Comando" p/ el organizador o diseñador, es decir una guía a tener en cuenta cuando se encara la formalización; el diseño de una estructura. Pero esta acción debe materializarse con el aporte de los conocimientos, de la experiencia y del talento de quien o quienes encaren la tarea. Cada factor o variable requiere conocimientos especiales que demandan contar con la persona adecuada para hacer el trabajo. Saber elegirlas es parte del éxito del trabajo de diseño estructural.

CONCLUSIONES

Los teóricos de la Organización han discutido años si el diseño de la misma debe partir de una "Organización ideal", basarse en "Principios" o debe ser "Pragmático" y adaptarse a las situaciones especiales, hábitos y tradiciones de una organización.

Nuestro análisis de los elementos constitutivos de la organización, las especificaciones de diseño, las variables antes analizadas y los principios llevan a la conclusión que esta polémica carece de sentido. Ambos enfoques son necesarios y deben usárselos paralelamente.

El diseño de organización debe basarse en una "Organización ideal", es decir en un marco conceptual determinado, es necesario definir y delinear cuidadosamente los principios estructurales.

También, este trabajo de diseño debe basarse en la misión y propósitos de la empresa en cuestión, sus objetivos, sus estrategias, sus prioridades y sus actividades fundamentales.

Pero no existe un principio universal de diseño. Ni siquiera existe un principio de diseño al que pueda considerarse el mejor.

Cada principio plantea exigencias severas e impone severas limitaciones. Cada uno tiene un alcance limitado, ninguno abarca en un mismo cuerpo el trabajo operativo, el trabajo innovador y el trabajo de la alta dirección.

Por lo tanto, cuando se diseña la organización es necesario explorar la realidad en toda su complejidad. Es necesario comprenderla. Es necesario comprobar y validar los supuestos que se formulan y especialmente los supuestos o principios que subyacen en el "diseño organizativo ideal".

La prueba de los supuestos básicos acerca de la realidad organizativa debe realizarse paralelamente al pensamiento conceptual acerca de la organización. De lo contrario uno acaba diseñando una "organización ideal" que, si bien puede ser "conceptualmente pura", es inapropiada y puede sofocar su propio desarrollo.

El enfoque del diseño de organización mediante la estructura de la "organización ideal" - es decir, utilizando un modelo conceptual - no es pura "teoría". Es un método eminentemente práctico. Y el enfoque pragmático a través de la definición de supuestos y su comprobación en la realidad de la organización no implica que se esté apelando a "parches" o "soluciones transitorias". Es teóricamente válido en una situación en la cual existen alternativas conceptuales.

EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS ES SIMULTÁNEAMENTE CONCEPTUAL MÁS VALIDACIÓN EXPERIMENTAL O CONSTITUYE UN DISEÑO DEFECTUOSO.



LA NECESIDAD DE SENCILLEZ

La estructura organizativa **más simple** y que se muestre eficaz **es la mejor**. Una estructura de organización es "buena" por los problemas que NO ocasiona. Cuanto más simple la estructura menores las posibilidades que se desvíe de los objetivos a cumplir.

Pero, ya está dicho, no existe un principio de diseño perfecto ni universal. Todos tienen limitaciones. Incluso la empresa más simple, aplicará por lo menos dos principios de diseño: el diseño funcional y el trabajo en equipos, éste para la alta dirección y las tareas innovadoras y como complemento organizar funcionalmente el trabajo operativo.

Utilizar, en beneficio de la sencillez o la simetría, un principio de diseño más allá de sus propios límites, es buscarse problemas.

Algunos principios de diseño son más difíciles y problemáticos que otros. Pero ninguno carece de dificultades y problemas. Ninguno se centra principalmente en las personas más que en las tareas, ninguno es más "creativo", más "libre" o más "democrático". Los principios de diseño son instrumentos, y éstos en sí mismos no son buenos ni malos. Puede usárselos con propiedad o impropriamente; y eso es todo.

Para obtener la mayor sencillez posible y el máximo ajuste, el diseño de organización debe partir de una clara concentración en **las actividades fundamentales** y necesarias para producir **resultados fundamentales**.

Luego, dichas actividades deben estructurarse y localizarse en el diseño **más simple que sea posible**. Por sobre todo el arquitecto de la organización necesita tener presente el **propósito** de la estructura que está diseñando.

La organización es un **medio** para un **fin** más que un fin en sí mismo.

La buena estructura es el prerrequisito de la salud organizativa; pero no es la salud en sí misma.

La prueba de la salud de una organización no es la belleza, la claridad o la perfección de su Estructura Organizativa. **Es el Rendimiento de su Gente.**

(Tomado de Peter F. Drucker: "La Gerencia" - "El Ateneo" - Bs. As. 1.987)

2. Areas de actividad. Funciones Básicas y Operativas

2.1. PARTES COMPONENTES DE UNA ORGANIZACION:

A - LA CABEZA ESTRATEGICA Y EJECUTIVA: Se ocupa que la organización cumpla sus Objetivos particulares y sirva a toda la Sociedad brindándole productos o servicios útiles que sean demandados por la misma. Su horizonte de planeamiento es el mediano y largo plazo (Función del Directorio) aunque también el corto plazo (Función de la Gerencia General).

Composición del Directorio: Es la Cabeza esencial y estratégica de una empresa. Define las políticas básicas para actuar frente al entorno social. Deben integrarlo: a) Representantes de la acción ejecutiva (P/ej.: El Gerente General o Gerentes departamentales). b) Representantes de los accionistas; quienes en nombre de los inversores buscarán el mayor rédito posible. c) Una calificada opinión profesional externa, a través de la contratación de un Consultor Externo con acreditada experiencia en el ramo del negocio y en su actividad profesional. De esta manera estarán representados todos los puntos de vista y se logrará un adecuado equilibrio en las decisiones para conseguir el desarrollo de la Organización.

Funciones del Directorio de una Sociedad Anónima: a) Deberá fijar los Objetivos y Políticas Básicas (Decisiones Estratégicas); con respecto a: Determinación de la estructura orgánica, de los cambios en la línea de productos o servicios, en los sistemas de distribución de los mismos, en la estructura de los precios, en la selección de los posibles mercados, etc.

b) Deberá hacer la selección de los Funcionarios de mayor nivel jerárquico. (Gerente General, Gerentes Departamentales, y a los principales asesores externos: abogados, contadores, etc.

c) Aprobar la instalación de las filiales, sucursales o subsidiarias.

d) Definir la estructura financiera de la empresa, designar a los bancos y otras entidades financieras que serán depositarias de los fondos de la organización.



- e) Deberá analizar y proponer los cambios que sean necesarios a nivel de estructura organizativa general de la empresa, y también de la organización interna del propio Directorio.
- f) Hacer confeccionar y aprobar previamente los Estados Contables de Ejercicio y la Memoria a ser sometidas a consideración de la Asamblea de Accionistas, (Verdaderos dueños de la Sociedad Anónima, donde la propiedad del Capital se encuentra atomizada o dispersa entre los diversos grupos de inversores o accionistas individuales).

B – LA TECNOESTRUCTURA: Esta parte constituye un nuevo factor de poder y de producción dentro de las organizaciones hoy día. Es una consecuencia de la Revolución Industrial, del crecimiento de la empresa capitalista y de la mayor importancia de la tecnología dentro de las organizaciones. Según Peter Drucker: *“La Tecnoestructura permite que hombres comunes hagan cosas no comunes”*.

Está formada por el conjunto de hombres que se desempeñan dentro de la Empresa y que son poseedores del conocimiento científico y técnico actualizado y necesario para poder cumplir con los objetivos de desarrollo y crecimiento de la misma. Es la parte de la estructura que se ocupa de adaptar a la organización a los constantes cambios tecnológicos y sociales que se producen en el Entorno o contexto, cada vez más turbulento y también la que produce la estandarización de los mecanismo de coordinación para que sea posible administrar la empresa.

Está formada por personal que se desempeña en forma permanente dentro de la empresa o pueden ser también consultores externos o personal “Staff” independiente. Son básicamente analistas que sirven a la organización apoyando al trabajo del personal de línea a través del diseño de planes y programas y apoyando con su consejo y asesoramiento, pero sin involucrarse directamente en su implementación.

Básicamente podemos encontrar tres tipos de analistas dentro de la Tecnoestructura:

- a) Analistas de estudios de trabajo: que son los que analizan, estudian y proponen la estandarización o normalización de los procesos productivos y métodos de trabajo. Su formación profesional básica es la de Ingeniero Industrial.
- b) Analistas de Planeamiento y Control: Son los encargados de estudiar y prepara los planes estratégicos, los planes comerciales, financieros, presupuestos operativos, diseño de sistemas de información para la toma de decisiones, etc. Básicamente son Licenciados en Administración o en Sistemas de Información.
- c) Analistas de Personal: Se encargan del reclutamiento, selección, entrenamiento, desarrollo de los recursos humanos de una empresa. Son por lo general Licenciados en Administración de Personal, Psicólogos, psicólogos, etc.

C – LA ASISTENCIA DE APOYO: Es el sector donde se desempeñan aquellas funciones que están separadas o no se relacionan directamente con las áreas netamente operativas. Por ejemplo: Las Relaciones Públicas, El procesamiento de datos, El Mantenimiento, la Intendencia, El servicio de maestranza y mensajería, el control de calidad, etc.

Muchos de estos servicios pueden ser adquiridos o contratados fuera de la organización o “Tercerizados”. Son unidades especializadas de trabajo que están fuera del flujo de trabajo principal de la empresa, del “núcleo operativo” propiamente dicho. Funcionan a distintos niveles de la estructura Organizativa a quienes prestan sus servicios. Por Ejemplo: los servicios de Relaciones Públicas interaccionan con los niveles superiores de la Empresa. Los servicios de mensajería con casi todos los niveles, como también los de cafetería y ordenanzas, etc.

D – LA GERENCIA INTERMEDIA: Es la parte de la estructura que relaciona o conecta a la Cabeza Estratégica con el Núcleo Operativo. Desarrolla su tarea en dos direcciones: Una hacia arriba, ya que los gerentes intermedios están formando el “Grupo de los capaces”, y como tales participan del “Planeamiento Estratégico”, asesorando a la Cabeza Estratégica utilizando sus habilidades conceptuales. En segundo lugar cumpliendo su propia misión, la coordinación de las tareas y funciones de sus subalternos, formulando los “Planes tácticos”,



utilizando sus habilidades técnicas específicas en cada área de la empresa donde se desempeñen. Horizontalmente, también se desempeñan coordinando sus tareas con los gerentes del mismo nivel jerárquico, que manejan distintas unidades de trabajo, mediante “Ajuste Mutuo”.

E – LA ZONA DE SUPERVISIÓN: Es la que conecta a la zona ejecutiva con la de Acción Subordinada, mediante la acción de los supervisores, capataces, jefes departamentales y subgerentes. En doctrina se discute si en realidad quienes aquí se desempeñan pueden llegar a formar parte de la Dirección Superior de la organización o si sólo son parte de la zona de acción subordinada sin poder aspirar a subir a los puestos ejecutivos.

En realidad, desde el punto de vista del desarrollo de carrera del personal, es una zona interesante para que hagan experiencia los jóvenes graduados universitarios que luego podrán proyectarse a cargos de mayor responsabilidad.

Desde el punto de vista del personal operativo u obrero, los supervisores o capataces son simplemente “acomodados” o prepotentes que buscan mantener la disciplina para acomodarse con los superiores.

Desde la concepción de algunos empresarios o “patrones”, los capataces y supervisores son sólo, obreros un poco más “rápidos” o “despiertos” que el resto de los obreros.

F – LA ZONA DE ACCIÓN SUBORDINADA: Es la que está formada por los obreros, empleados, vendedores, etc. Es la más poblada dentro de la pirámide organizativa, cuya principal misión es cumplir con lo que establecen las normas y métodos de operación y trabajo ya establecidos. Su accionar es básicamente físico, trabajan cumpliendo instrucciones y con la obligación de informar o reportar sobre los resultados obtenidos. Su trabajo es generalmente rutinario, reiterativo.

G – EL NÚCLEO OPERATIVO: Está conformado por la zona de acción subordinada y la de supervisión.

2.2. ETAPAS DEL CRECIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN

La Organización posee partes o áreas de actividad, que se desarrollan y adquieren mayor relevancia a medida que crece naturalmente dicha organización.

A mayor tamaño o crecimiento experimentado por una organización, mayor definición y participación adquirirá cada área o parte componente de la misma.

Ese CRECIMIENTO se opera a través de ETAPAS CRÍTICAS, y sus correspondientes puntos de inflexión o de ruptura.

Observación Previa: Hay que tener presente que aunque principalmente se toma la cantidad de miembros o empleados como parámetro para definir el crecimiento de una empresa; no es el principal factor para determinar el tamaño de una organización. Hay otros, a saber: la tecnología utilizada, el volumen de mercado servido, etc.)

Estas etapas críticas en el crecimiento de una Organización son: (según Jorge Hermida)

1. **Crisis de conformación:** Se origina por la expansión de las operaciones. Mayor cantidad de miembros de la pequeña organización. **Punto de Ruptura:** Entre 10 y 20 miembros. Ejecutivo Principal o Dueño todavía centraliza el manejo total de la organización. **Solución:** División de tareas; especialización de funciones. Ajuste en los mecanismos de coordinación.
2. **Crisis de ruptura y transformación en mediana empresa:** Origen: Falta de criterios uniformes de administración y dedicación. Se transforma de un pequeño grupo en un grupo más complejo formado por varios pequeños grupos. **Punto de ruptura:** entre 25 y 50 miembros. **Solución:** Debe Delegarse, Departamentalizar y Descentralizar. Se



necesitará un Sistema de Procesamiento de Datos y otras áreas de apoyo. (Recepción, Ordenanzas, etc.). Los mecanismos de coordinación estandarizados. Grupos con manejo mediante "ajuste mutuo" mediante el sistema informal de comunicaciones o "cara a cara".

3. Crisis de Coordinación y Control: Origen: Problemas de coordinación y control. "Crisis de adolescencia". Todavía no se identifica como gran empresa. Punto de Ruptura: Más de 50 y se agudiza con más de 75 miembros. Aparecen los staff o asesorías de técnicos y otros servicios de apoyo: Asesoría Legal, Procesamiento de Datos, Cafetería, Enfermería, Fotocopiado, etc. Es necesario un sistema de control interno para preservar el patrimonio de la Organización. La Estructura se parece a "una vid con sus racimos de uva". Solución: Redefinir los alcances del control en cada nivel. Redefinir los criterios de Departamentalización. Profundizar la Delegación y Descentralización. Es necesaria mayor coordinación aún.
4. Crisis de exceso de concentración de las decisiones: Origen: Exceso de centralización en manos del empresario. "Pérdida de las riendas del negocio". Aparecen Grupos Secundarios de difícil coordinación. Incorporación de más expertos que asesoran y actúan en las decisiones también a nivel operativo. Punto de Ruptura: entre 100 y 150 miembros. Solución: Descentralización de decisiones. Profundizar delegación. Cambios en los criterios de Departamentalización y Coordinación. El ejecutivo principal deberá formar "grupos de capaces" con quienes formará la corriente de trabajo de mayor nivel, tomará las decisiones principales y de esta manera poder seguir creciendo. Ya no podrá manejar el negocio y actuar sólo. Deberá formar equipos de trabajo.
5. Crisis de Integración: Origen: problemas de coordinación y control; falta de formalización. Punto de Ruptura: cuando supera los 1.000 miembros. En este caso ya no puede aceptarse una cifra determinada. Dependerá del sector, del tipo de negocio y avance tecnológico de la organización. Se requiere un gran talento directivo. Aparecen problemas de comprensión del funcionamiento de la Organización como un todo. Problemas divergentes. Resistencia al cambio en personas y grupos. EL ENTORNO adquiere mayor importancia. Se consolida la Tecnoestructura en áreas tales como: Planeamiento Estratégico, Estudios de Mercado, tiempos y movimientos etc. La Asistencia de apoyo en funciones tales como: Investigación y Desarrollo, Relaciones Industriales, Relaciones Públicas, Asesoría legal más consistente, etc. Solución: Descentralización total de las decisiones. La cabeza estratégica conservará para sí las decisiones estratégicas y se descentralizarán las decisiones tácticas y operativas. Deberá buscarse la formalización de la delegación, departamentalización, descentralización, coordinación de operaciones y del control.
6. Crisis de exceso de formalización: Origen: Problemas de exceso de centralización (Burocratización). Punto de Ruptura: más de 10.000 miembros - Tramitaciones lentas, exceso de control interno; celo en papelería y registraciones, Alta Dirección despersonalizada. Sistema de Información con muchas comunicaciones lentas y pesadas. Se presta poca atención a negocios u operaciones "menores" que no dan "lustre" o "brillo" a la acción de los ejecutivos de nivel. Solución: Imponer un esquema de "Dirección por Objetivos". Profundizar la Divisionalización o Descentralización. Transformación de la Gran Empresa en empresas de menor tamaño, más manejables.

3. Configuraciones Estructurales típicas e innovadoras

TIPOS DE ESTRUCTURAS

Según una concepción teórica cada una de las partes componentes tiene una suerte de "Tendencia Natural" hacia determinada conformación estructural. Según sea el predominio de



alguna de esas partes, es decir la tendencia dominante, será la forma que adopte la Estructura. A saber:

PARTE COMPONENTE QUE PREDOMINA	TENDENCIA DOMINANTE HACIA
Cabeza Estratégica	La Centralización del Poder y el mando único
Tecnoestructura	La Estandarización y la Burocracia
Gerencia Intermedia	División de la empresa y descentralizar poder
Núcleo Operativo	Profesionalización (Burocracia Profesional)
Asistencia de Apoyo	Colaboración y Participación en decisiones.

Las diferentes formas o modelos de formalización que racionalmente pueden concebirse para una estructura organizativa, según la mayor o menor preponderancia que tome cada una de las partes componentes analizadas anteriormente, son las que se enuncian a continuación, (Denominadas “Configuraciones Estructurales” por Henry Mintzberg).

1 - LA ESTRUCTURA SIMPLE: Existe una preponderancia de la Cabeza Estratégica. La tendencia es hacia la centralización absoluta en la toma de decisiones y hacia el mando unificado en una sola persona. No existe un alto grado de formalización, muy pocas normas formales. Poca definición en la división del trabajo, en el tamaño de las unidades y en las jerarquías gerenciales. Prácticamente no posee Tecnoestructura, escaso desarrollo de la función de planeamiento. Puede existir una muy reducida Asistencia de Apoyo, tradicionalmente un sólo ordenanza hace de todo. El mecanismo de coordinación más utilizado es la supervisión directa con amplios espacios de control, muy pocos gerentes, la Cabeza Ejecutiva vive los pormenores de la Organización y su contexto, tomando las decisiones centralizadamente. Esta Conformación estructural es típica en las pequeñas empresas o empresas familiares, donde las relaciones de trabajo son de carácter eminentemente personal. Se privilegia la “confianza” en la persona por sobre la idoneidad para el cargo o función. Llevarse bien con el patrón da estabilidad a los empleados dentro de la empresa, pero no se reconocen sus iniciativas y no participan en las decisiones.

Los cambios en la estructura o en los sistemas organizativos o administrativos son poco frecuentes, todo está supeditado a la decisión del “Dueño, Amo y Señor”. Sólo existe cierta preponderancia de lo técnico en las áreas administrativo-contables, donde se suele nombrar un profesional idóneo y de confianza que también suele actuar de árbitro en los temas donde existan intereses familiares encontrados, jugando los intereses personales sobre los de la empresa, llegando a un sistema de acuerdos permanentes entre los miembros de la familia, que suelen ocupar los cargos de la estructura sin contar con la idoneidad y preparación necesarias.

2 – LA MÁQUINA BUROCRÁTICA: Preponderancia de la Tecnoestructura. La organización está altamente especializada, con las tareas operativas y los procedimientos administrativos muy formalizados. La tendencia es hacia la estandarización y la burocratización. El mecanismo coordinador utilizado es justamente la estandarización y normalización de los procesos de trabajo y de control. La toma de decisiones no está centralizada en la Cabeza Estratégica sino que está muy influida por la Tecnoestructura. En esta tipología se enfatiza la División del Trabajo, la Especialización, la Diferenciación de las unidades responsables, los principios de organización se cumplen y son fuertemente sostenidos. La división entre autoridad de línea y asesora está claramente definida, El poder reside en la Burocracia, es el factor de poder “Racional”.

3 – LA BUROCRACIA PROFESIONAL: Es la configuración típica de las organizaciones que prestan servicios profesionales, (Estudios de auditores, consultores, contadores, etc.) Entonces predomina el Núcleo Operativo, que está formado por los profesionales que atienden directamente a los clientes de la Empresa. Cada profesional controla su propio trabajo. Poca necesidad de planeamiento y de formalización de las rutinas de trabajo de los



profesionales. El mecanismo de coordinación consiste en la estandarización de las habilidades profesionales. Se constituye un elemento esencial en estas organizaciones la conformación de áreas de especialización o centros operativos, siendo básico para el desarrollo de la organización la capacitación permanente y el entrenamiento. La estructura está altamente descentralizada en los niveles horizontales y verticales, presentando una forma achatada, sin nivel medio, sin Tecnoestructura, con un buen desarrollo del área de asistencia de apoyo, que es permanente, intensa y orientada al servicio del profesional, y del Núcleo Operativo, como ya se dijo, con base profesionalizada y especializada por áreas de atención al cliente.

4 – LA FORMA DIVISIONALIZADA: Implica una descentralización administrativa que permita operar a cada División en forma autónoma de la Casa Matriz. Esta conformación ha sido favorecida por el actual grado de desarrollo de la tecnología de las comunicaciones y la información, que permiten interconectar en tiempo real a las Divisiones con la Casa Matriz, la que permite una casi total autonomía en la toma de decisiones, pero **mantiene el control sobre los resultados** de la gestión autónoma de las diferentes divisiones. Mantiene centralizada la formulación de la Estrategia, el Control de Gestión, las políticas de servicio, de Personal, la planificación y manejo de los recursos financieros y el sistema de autoridad formal.

El mecanismo de coordinación más utilizado es básicamente la estandarización del producto ofrecido o vendido. (Por Ejemplo: Las multinacionales divisionalizadas, IBM, Coca Cola, etc. ofrecen exactamente el mismo producto en todo el mundo.).

Los parámetros de diseño más aplicados son: la descentralización y el control por resultados u objetivos. De esta manera cada División es un sistema completo, con sus diferentes objetivos, metas, programas, con su propia Tecnoestructura y Asistencia de Apoyo, integrado en un sistema mayor coordinado con la Casa Matriz.

5 – LA ESTRUCTURA POR PROGRAMAS O “MATRICIAL”: (o Adhocracia): Esta configuración estructural es la que permite recurrir de manera positiva a expertos en diferentes temas para que funcionen coordinadamente e interactúen cooperando en un equipo que lleve a cabo determinados proyectos, coexistiendo y superponiéndose de alguna manera con la estructura jerárquica clásica.

Este tipo de estructura es la que menos respeta los principios de Unidad de Mando y Homogeneidad Operativa. Tampoco se pueden respetar el Alcance del Control y la Delegación Efectiva. La toma de decisiones está distribuida entre gerentes y no gerentes en todos los niveles jerárquicos, dependiendo de la naturaleza de las decisiones que deban para llevar adelante el proyecto en que estén involucrados. La cabeza estratégica debe gastar mucho tiempo en la coordinación y solución de los problemas que se presenten a medida que se van ejecutando y obteniendo los resultados de los programas y proyectos, debiendo manejar los conflictos y llevarlos a una solución que no afecte al funcionamiento de la estructura jerárquica ni el logro de sus objetivos.

Las características principales de este modelo estructural son: Formalización de la estructura organizativa jerárquica. Gran especialización del trabajo a nivel horizontal. Agrupamiento de expertos en unidades operativas, para llevar a cabo programas o proyectos. Descentralización selectiva para los equipos formados por estos expertos que tienen distinta ubicación en los niveles de la organización. Énfasis en los mecanismos de enlace lateral para lograr Ajustes Mutuos, como principal mecanismo de coordinación. Es decir que los encargados o responsables de esos proyectos o programas especiales, en realidad no tendrán autoridad formal sobre ninguna de las áreas funcionales en la estructura funcional o jerárquica clásica, pero sí serán los *Responsables* que todas las actividades relacionadas con su proyecto se lleven a cabo. En este caso el concepto de “Autoridad Formal” deja espacio al concepto de “Responsabilidad”. Este es el punto clave de la estructura matricial, lograr que las cosas se hagan de modo diferente al tradicional. Hay que aprender a negociar con gente



de adentro y afuera de la empresa. Hay que aprender a motivar, a influir, a convencer, a persuadir, etc.

Existen dos tipos de estructuras matriciales: una permanente, estable y otra cambiante, transitoria, con proyectos de una cierta duración, que cuando finalizan permiten desafectar los recursos humanos y de otro tipo afectados al mismo y devolverlos a las áreas departamentales de origen.

LAS ESTRUCTURAS DE REDES

Este concepto moderno de estructurar organizaciones, se contrapone al concepto de estructuras tradicionales, clásicas o modelos jerárquicos-funcionales.

Representa una concepción acerca de la estructuración de organizaciones que incluye una serie de aspectos que hacen a la dinamización y flexibilización de las estructuras empresarias para que puedan adaptarse, sobrevivir y desarrollarse en contextos como los actuales, donde los cambios que se están produciendo en todas las disciplinas del conocimiento humano desembocan o conducen a una nueva forma de ver y de entender la realidad.

Se apunta, a lograr no sólo un replanteo de las estructuras empresarias sino a modificar la estructura de pensamiento de quienes conducen a las organizaciones.

Las estructuras clásicas están basadas en un tipo de pensamiento vertical o convergente, que fue explicado por Herbert Simon, como “La Racionalidad Limitada” cuando en su obra *“Teoría de la Organización”* nos explica que: *“las personas dentro o fuera de las organizaciones administrativas, se comportan racionalmente, si lo hacen, sólo en relación con algún grupo de características ‘dadas’ de la situación”*. Y siguen diciendo que: *“Un individuo sólo puede atender a un número limitado de cosas a un tiempo. La razón básica de por qué la definición de la situación del actor se diferencia mucho de la situación objetiva, es que esta última es demasiado compleja para ser manejada con todos sus detalles.*

El comportamiento racional supone una sustitución de la realidad compleja por un modelo de la realidad que sea bastante sencillo para ser tratado según los procesos de solución de problemas”.

“En las organizaciones varios aspectos de un problema complejo son manejados por individuos diferentes o diferentes grupos de individuos, una técnica fundamental para simplificar el problema es dividirlo en un número de partes casi independientes, de manera que cada unidad de una organización maneje una de las partes y pueda omitir las otras de su definición de la situación” (March y Simon, 1.961).

De manera que en una especialización funcional clásica dentro de una organización se va generando este tipo de pensamiento especializado en una función específica, limitando el rango de opciones que analiza un funcionario a sólo dos variables: el conocimiento teórico – técnico y su experiencia personal. Es lo que se dio en llamar el “Pensamiento Vertical o convergente”.

Actualmente este tipo de pensamiento especializado, vertical o lineal presenta muchas limitaciones para resolver los problemas que se presentan en la vida de las organizaciones, ya que son cuestiones que exigen conocimientos y experiencias de diversas áreas. Es cada vez más difícil encontrarse con problemas que sean sólo comerciales ó financieros ó productivos, generalmente son una combinación de algunos o de todos estos factores.

Esta necesidad de combinar el accionar de las distintas áreas de una organización, para trabajar en la obtención de objetivos relacionados y armónicos entre sí, generando las



alternativas válidas para conseguirlos, es la característica fundamental de las estructuras de redes.

Pero esta idea de las nuevas *estructuras de redes* no se agota en coordinar áreas, es algo más profundo, se trata de *combinar formas de pensar*, de facilitar la implantación de ideas nuevas, de facilitar y dar lugar a la fluidez y a la flexibilidad, a la originalidad, a la innovación y a la creatividad dentro de las estructuras organizativas.

Entonces, la fluidez en las ideas diferentes para solucionar problemas inéditos se irá logrando a medida que se puedan ir diluyendo las barreras que representan los niveles jerárquicos para que las ideas puedan “fluir” desde todos los niveles de la estructura.

La flexibilidad para brindar respuestas desde las distintas especialidades por áreas se podrá lograr cuando se puedan eliminar las barreras interfuncionales que dificultan que en las decisiones puedan participar criterios de diversas áreas funcionales.

La originalidad tiene que ver con la “*calidad*” de las ideas que se vayan generando dentro de la organización. Una idea es original cuando se constituye en una respuesta diferente a un problema dentro de un determinado contexto. Esto se puede lograr sólo si la idea de la estructura de redes está solidificada, insertada y avalada por la cultura de la organización, de tal manera que se puedan encarar y llevar a la práctica proyectos nuevos que se encarguen a gerentes “multipolares”, es decir que puedan enfocar su pensamiento en varias direcciones a la vez.

En resumen, *las nuevas estructuras de redes son estructuras dinámicas*, donde los procesos y formas estructurales *van cambiando*, se van adaptando a la realidad y al contexto, también cambiantes. Y este cambio se produce a medida que evoluciona la visión de quienes administran la organización y van desarrollando la estrategia de la misma.

Implican más que un gráfico u organigrama, un concepto, el de que *una organización es capaz de desarrollar una cultura de aprendizaje y cambio, cada vez que ello sea necesario*, y que en ese proceso todos los canales de comunicación existentes en la empresa siempre deben estar abiertos, y que pueden ser utilizados cuando se los necesite, sin distinción de áreas o niveles jerárquicos, todo ello en pos de lograr los objetivos concretos asignados a los responsables de alcanzarlos en un tiempo claramente determinado, y de manera colaborativa.

La organización del futuro

Se han producido en el mundo en los últimos años, fuertes cambios en todos los ámbitos y disciplinas. Es indudable que las organizaciones también se ven y verán afectadas, y que serán necesarias importantes modificaciones en los modelos de gestión y dirección empresarial.

Las organizaciones son cada vez más “virtuales”. Ya no son lugares tangibles, visibles, obvios como lo eran antes: para realizar las tareas ya no es necesario reunir a todo el mundo en el mismo lugar y al mismo tiempo. Si la información es la materia prima del trabajo, el espacio común no hace falta, porque mucha gente realiza su trabajo en el tren, el avión, con el cliente, en su casa, etc.

Los cambios afectan, también, a la tarea propiamente dicha. Tampoco es necesario contar con una gran planta estable de personal. Se contratan servicios externos, se crean condiciones de trabajo flexibles. Incluso hoy día se plantea que una de las fórmulas vigentes en materia de personal es la siguiente: $1/2 \times 2 \times 3$, lo que significa que en el futuro se empleará a la mitad de la gente, se le pagará (y trabajará) el doble y producirá el triple.



En este mismo sentido, las estructuras de las que nos hemos ocupado en este tema 5, nos muestran, en parte, estos cambios en términos de flexibilidad e innovación. Las organizaciones serán menos previsibles y menos cuantificables.

Tom Peters describe la estructura de Mc Kinsey & Company, en la que no aparecen descripciones de tareas, organigramas, objetivos anuales ni esquemas de evaluación de desempeño, como un ejemplo de diseño flexible (Peters, 96, 196-204). La base del funcionamiento es el equipo de proyecto, que actúa como una red sin jerarquías, en permanente búsqueda del consenso.

Por cierto, no todas las empresas adoptarán una forma altamente desacoplada, pero encontramos cada vez más ejemplos de organizaciones que con una base muy pequeña contratan el alquiler, la compra u otros recursos fuera de ellas, con el objeto de abaratar costos y mejorar sus resultados. Señalamos algunas de las características salientes, de las organizaciones del futuro:

1- Trabajo basado en el conocimiento: las nuevas tecnologías tienden a eliminar la brecha entre trabajo manual y trabajo intelectual. Se calcula que en no más de diez años, el 95% de las tareas normales de la sociedad requerirán un mínimo de educación de diez a doce años, con un promedio de ocho horas diarias de estudio. Aun tareas sencillas como barrer las calles, se realizarán con vehículos equipados con minicomputadoras que, en el caso del ejemplo, informarán acerca de la existencia de árboles, caños rotos u otras anomalías, que permitirán detectar problemas en las ciudades y anticiparse a ellos. Los sistemas automatizados demandan una capacitación específica. Esto implica que, incluso para manejar un panel de control en una fábrica, un operario deberá poseer una fuerte formación de base.

2 - Irrupción creciente de la tecnología: los adelantos producidos en los últimos años han modificado los procesos organizativos; aparecen nuevos conceptos de productividad que privilegian la calidad y el servicio. El desarrollo tecnológico rompe con la regla relativa a la necesidad de tener existencias de reservas para atender a una demanda inesperada. Este poder destructivo de la tecnología quiebra las normas anteriores y se transforma en una fuerte ventaja competitiva. La tecnología permite un trabajo más automatizado, reduce el tiempo y la utilización de mano de obra. Se han introducido robots industriales, sistemas expertos y computadoras de quinta generación dotadas de mecanismos de inteligencia artificial, con aplicaciones a distintas áreas, como el diagnóstico médico, la investigación petrolera o la reparación de las propias computadoras. La incorporación de estas nuevas tecnologías impacta directamente sobre la estructura organizacional. Las empresas deberán admitir estas nuevas tecnologías para no quedar fuera de sus mercados de actuación.

3- Existencia de equipos de proyecto: un equipo que lleva adelante un proceso une, por ejemplo, a quienes manejan el pedido, el nuevo producto, y los reclamos. Es decir, es una unidad que junta naturalmente a quienes completan un trabajo, o sea, un proceso.

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración de ese proceso se convierte también en parte del oficio del grupo. En este sentido, transferir las decisiones relativas al trabajo a las mismas personas que lo hacen significa que los procesos de delegación y las funciones tradicionales del gerente han cambiado.

Como consecuencia, las estructuras tienden a ser planas, ya que el trabajo es realizado por equipos de parejo nivel jerárquico, que operan con autonomía y poseen el apoyo de unos pocos gerentes, implican formas de trabajo no rutinarias, en las que pueden tomarse decisiones rápidas, con diferentes aportes y visiones frente a los problemas.

4- La era de la información: la información es una variable fundamental, ya que vivimos en un mundo organizado en torno de ella. En el área de las telecomunicaciones, el desarrollo de redes abre el camino a nuevas intermediaciones, al hacer posible la compra de variados productos y servicios en distintos lugares. El desarrollo de la informática y la computación



modifican los sistemas administrativos, los procesos de comercialización y de dirección. Las empresas deberán incorporar estas nuevas tecnologías para no quedar fuera de sus mercados.

Las empresas de la era de la información tendrán éxito si reemplazan la producción en masa y la prestación de servicios estándares por la entrega flexible y la apertura de productos innovadores dirigidos hacia segmentos de clientes seleccionados.

5- La reorganización permanente: se producirá un constante proceso de reorganización, en función de los mercados de actuación y de los valores compartidos hacia el interior de la empresa, ya que la interrelación entre el contexto y la empresa es cada vez mayor.

Las estructuras deberán ser flexibles, para adaptarse a los cambios en la demanda, los proveedores, la competencia. En este sentido, la estructura matricial resulta un modelo sumamente efectivo para el desarrollo de nuevas actividades y para la coordinación de interdependencias múltiples. Por su parte, la estructura en red, a través del conjunto de interconexiones e interdependencias, genera una forma capaz de estimular la capacidad competitiva de la empresa.

Los factores competitivos de los negocios también se han modificado, pasando de roles claramente diferenciados a la flexibilidad; de la especialización y división del trabajo a la integración; del control de las actividades a la innovación.

El mundo en su totalidad ha cambiado y seguirá cambiando, es por ello que las Organizaciones deberán adaptarse, incorporando las nuevas tecnologías, a medida que vayan apareciendo y recreando a la vez sus modelos de estructuración y de gestión para hacerlos cada vez más flexibles y dinámicos.