

REFLEXIONES SOBRE UN COMISSO SOCIAL

SOBRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

MARTHA ELENA PARRA DE SILVA

La importancia de las organizaciones formales y de su administración, puede apreciarse con una rápida mirada a la sociedad actual. Las organizaciones modernas están conformadas de manera tan diversa, que a menudo su existencia está dada en función de la vida cotidiana, ejemplo de ellas son: Las Empresas manufactureras, gubernamentales, bancarias, entidades educativas, hospitales, congregaciones religiosas etc.

Las organizaciones son entes sociales, relativamente permanentes, que poseen una estructura a través de la cual orientan sus esfuerzos hacia los objetivos específicos.

Algunas veces se subestima la estructura organizacional conveniente, porque con hombres apropiados casi cualquier entidad puede marchar correctamente; esto es verdad, pero de ningún modo verdad absoluta, puesto que con el mejor personal, una estructura organizacional ilógica ocasiona fricciones por la fricción interna que se puede presentar.

Por lo tanto una Estructura Organizacional, debe diseñarse de manera que sea perfectamente claro para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprevisión en la asignación

de responsabilidades, lográndose un sistema de comunicación y de toma de decisiones acorde con los objetivos de la organización.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes, puesto que las actividades empresariales se derivan de éstos, igualmente debe reflejar la autoridad disponible según los directivos de la empresa, como también reflejar el clima organizacional, para permitir contribuciones por parte de los miembros de su grupo y ayudar a las personas a alcanzar, con eficiencia, la integración de los objetivos (personales y organizacionales) en un futuro cambiante.

La estructura organizacional, describe el marco de la organización. Para comprenderla es necesario enfocarla desde 3 puntos de vista, a saber:

a) Grado de Complejidad, lo cual tiene que ver con la diferenciación existente en la organización; a la medida que exista mayor división del trabajo, más niveles jerárquicos y con mayor dispersión geográfica de sus unidades; entonces más difícil será coordinar la gente y sus actividades.

b) Grado de formalización, lo cual hace referencia al conjunto de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de la gente. Algunas organizaciones que insinúan a los empleados, sobre lo

que pueden y no pueden hacer; a medida que existan más regulaciones, más formalizada será su estructura.

c) Grado de Centralización, éste se refiere a si la autoridad para tomar decisiones, debe ser centralizada en la cúspide de la organización, o por el contrario descentralizada hacia los órganos situados en los escalones inferiores de la misma.

Cuando los administradores construyen o cambian una estructura organizacional, deben tener en cuenta unos principios clásicos para diseño de la Organización, aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones, que son de gran importancia para entender el desarrollo del diseño de la Estructura Organizacional.

Unidad de mando. Nadie debe servir a 2 amos. El hacerlo crea posibilidades de que el subordinado enfrente prioridades o demandas contradictorias respecto a sus jefes. En caso de que este principio tuviera que violarse, es recomendable una clara separación de las actividades y un supervisor responsable de cada una.

Tramo de control. Referente al número de personas que reportan en forma directa a un jefe, el cual debe ser más reducido en los niveles altos de la organización. En igualdad de circunstancias, un tramo de control más amplio im-

plicará un diseño de organización más eficiente.

División del trabajo. Lo cual significa que los individuos se especializan en hacer parte de una actividad, en lugar de realizar la actividad completa. La división del trabajo hace un uso eficiente de la variedad de habilidades que tienen los trabajadores.

Departamentalización. La agrupación de las actividades en la organización, por lo general se basa en: funciones de trabajo desempeñadas, en la clase de producto ofrecido, en el territorio cubierto etc.; en todo caso, el método empleado debe reflejar el agrupamiento que mejor contribuya al logro de los objetivos de la organización.

La combinación de los principios enunciados anteriormente, daría como resultado lo que los técnicos administrativos creían era la estructura ideal, la Burocracia, sin desconocer que esta es una forma estructural de amplia aceptación, es conveniente señalar que no es aplicable en forma universal; dado que existen factores que tienen marcada influencia sobre la estructura organizacional, como son: el tamaño de la organización, la tecnología y el ambiente. Por lo tanto, las normas contemporáneas para el diseño de una estructura organizacional conveniente se basan en contingencias, pero éstas no determinan la estructura en sí, sino que establecen los parámetros dentro de los cuales se toman decisiones en la Administración.

La Estructura Organizacional

constituye una herramienta para la acción gerencial.

Un enfoque pragmático sobre estructuras organizacionales, presenta algunas opciones estructurales para la acción administrativa.

1. Estructura simple. Refleja una organización "plana" por lo general con 2 ó 3 niveles jerárquicos, con un grupo flexible de empleados, donde casi todos se reportan a un jefe en el que se centraliza la autoridad para la toma de decisiones. Es baja en complejidad y tiene poco grado de formalización. Su aplicación más amplia está en pequeños negocios, en los cuales el gerente es el mismo propietario. Tiene la desventaja de que todo depende de una sola persona.

2. Estructura funcional. Se basa en el agrupamiento de especialidades ocupacionales similares en unidades interdependientes, para convertirla en una forma dominante para la organización, como un todo.

La principal ventaja radica en juntar actividades, para lograr economías de escala y minimizar duplicación de uso de recursos (humanos y físicos).

Tiene la desventaja de que produce aislamiento de algunos integrantes de ciertas unidades, ya que cada función se concentra solo en su especialidad y limita el contacto con otras funciones.

3. Estructura Divisional. Fue introducido en los años 20 por la

General Motor Corporation. Está diseñado para desarrollo de actividades auto-suficientes, donde cada unidad es autónoma en lo esencial, con un gerente de División con autoridad en la toma de decisiones estratégicas y operativas. Dentro de cada unidad subyace otra forma organizacional, casi siempre la funcional. Se concentra en los resultados finales. Tiene la ventaja de que sirve como medio de desarrollo de altos ejecutivos. Presenta la desventaja de duplicación de funciones, lo cual incrementa costos y reduce eficiencia.

4. Estructura Matricial. Es una combinación de la Estructura Funcional y la departamentalización por producto. Genera una cadena dual de mando y como tal viola el principio de unidad de mando. En la mayoría de veces se utiliza como una estructura temporal.

Tiene la ventaja de que facilita la coordinación de un conjunto de proyectos inter-dependientes y mantiene agrupados a los especialistas funcionales, pero tiene la desventaja de crear confusión y propiciar luchas de poder, entre gerentes funcionales y de proyecto.

BIBLIOGRAFIA

"Teoría de la Organización y la Administración". Enfoque Integral (Warren B. Brown) (Denis J. Moberg).

"Administración Teoría y Práctica" (Stephen Robbins)