

El Proceso de Diseño de Estructura

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

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.

Ambos enfoques son necesarios y deben usarse 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.

Existe un conjunto de factores indispensables para tener en cuenta en el diseño de estructuras de acuerdo a las necesidades de la propia organización y al entorno que la rodea:

Mecanismos de Coordinación: son los mecanismos que permiten que las partes componentes de la Organización se "comuniquen"; no solo 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

El Proceso de Diseño de Estructura

coordinen su accionar para el logro de los objetivos, metas y programas de esa organización.

AJUSTE MUTUO O ADAPTACIÓN RECÍPROCA: sirve para alcanzar la coordinación en el trabajo mediante el proceso de comunicación informal o "cara a cara".

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.

ESTANDARIZACIÓN: 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 a la consolidación del trabajo operativo, de la información y de la decisión. Puede ser de tres tipos:

DEL PROCESO DE TRABAJO: 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.

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.

DE LA HABILIDAD TÉCNICA: cuando el entrenamiento y la capacitación requeridas 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 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.

El Proceso de Diseño de Estructura

Variables Dependientes/Parámetros de Diseño: son nueve y constituyen la base del diseño de las estructuras organizacionales:

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. Herramientas utilizadas: Manuales de Organización, Organigramas.
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, entre otros.
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. Herramientas utilizadas: Manuales de Cargos, Descripciones de puestos.
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.
5. Unidad de Tamaño: ¿Qué tamaño tendrá cada unidad? Hay que elaborar primero la idea de qué tipo de estructura queremos para la organización. A mayor uso de la estandarización, 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.

El Proceso de Diseño de Estructura

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 facilitar la adopción de las medidas correctivas que correspondan.
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, entre otros.
8. Descentralización Vertical: se deben analizar las propias características de cada organización y su contexto a fin de determinar qué 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:

Rapidez y mayor responsabilidad = mejores decisiones.

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:

- ¿Qué grado de poder se delega?
- ¿Hasta dónde debe descentralizarse?
- ¿Cómo se coordina?

El Proceso de Diseño de Estructura

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".

Variables independientes/contingentes:

Edad y Tamaño de la Organización: a mayor tamaño se requerirá un mayor análisis de los parámetros de diseño y de los mecanismos de coordinación. A mayor antigüedad más formalizados están los comportamientos y mayor será la resistencia al cambio. 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.

Tecnología: importante factor a considerar a la hora del diseño estructural. No solo 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.

Contexto o Entorno: 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.

El Proceso de Diseño de Estructura

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 cómo 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.

A mayor dinamismo del contexto mayor elaboración de la estructura orgánica, es decir que deben adoptarse diseños menos mecanicistas y más fácilmente adaptables a los cambios en el entorno o contexto.

A mayor complejidad, mayor descentralización de la estructura para adecuarse a los problemas donde se presenten. Mayor tendencia a la divisionalización por productos, por clientes, por zonas geográficas, entre otros.

A mayor diversificación del mercado, mayor divisionalización, mayor propensión a dividirse en unidades de mercado o unidades de negocios.

A mayor hostilidad, mayor centralización en la organización para poder enfrentarla.

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.

A mayor control externo, mayor centralización y formalización de la estructura.

Según los requerimientos de poder de los miembros, la estructura tendería a ser excesivamente centralizada horizontal y verticalmente.

El Proceso de Diseño de Estructura

Según la moda vigente en materia de estructura, se determina una tendencia hacia la centralización o hacia la descentralización.

Variables intermedias: corresponden al trabajo que se realiza dentro de la organización. Operan entre las variables dependientes y las independientes. Ellas son:

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.

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.

Diversidad del trabajo: la variabilidad del trabajo en sí mismo determina las bases para el agrupamiento; para la departamentalización.

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

IMPORTANTE:

Todos estos factores conforman una guía para el organizador o diseñador 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 elegirlos es parte del éxito del trabajo de diseño estructural.

El Proceso de Diseño de Estructura

REFERENCIA:

- Idalberto Chiavenato. Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Tercera Edición Mc. Graw Hill Education, 2017, México
- Aburdeme,P(2006) Megatendencias 2000. Bogotá, Colombia, Norma.
- Boyett Joseph y Boyett Jimmie (1999). Hablan los gúrus. Bogotá, Colombia, Editorial Norma, capítulo 7.
- Bunge,M(1999). Buscar la filosofía en las ciencias sociales, (1q. Ed. En español). México, Siglo XXI, p. 165.
- David, F.R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9ª edición). México, Pearson-Prentice Hall, p. 107.
Adaptado por Smart globalization, Business Week (27 de agosto de 2001), pp. 132-137.
- Drucker, P (2002). La gerencia en la sociedad futura Bogorá, Colombia, Editorial, Norma, pp. 227-229.
- Edvinson, L. y Malone, M. (1998). El capital intelectual. Bogotá, Colombia, Norma, p. 59.
- Gibson, R(editor, 1997). Repensando el futuro. Bogotá, Colombia, Editorial Norma.
- Khadem, R. y Lorber, R. (2006). Administración en una página (edición actualizada y aumentada). Bogotá Colombia, Editorial Norma.
- Kim, W. Ch. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia de océano azul. Bogotá, Colombia, Editorial Norma.
- Mayntz, R. et al. (1980). Introducción al estudio de la sociología empírica (2ª edición. Madrid, España, Alianza Editorial, pp. 20-21
- Naisbitt, J. Megatrends. Asia
- Padrinas, F. (1999). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales (36ª. Edición). México, Siglo XXI, pp. 28 y 31.
- Tamayo, M (2005). El proceso de la investigación científica(4ª. Edición). México, Editorial Limusa, pp. 19 y 22.
- Thompson, A. y Strickland III, A.J. (1999). Strategic management (11ª. Edición). Singapur, Irwin-McGraw-Hill, p. 376.
- Toffler A. y Toffler H. (1995). La creación de una nueva civilización. México, Editorial Plaza y Janés, capítulo 4.
- Wartofsky, M. (1981). Introducción a la filosofía de la ciencia. Madrid, España, alianza Universal