

La Estructura Organizacional

Universidad de Champagnat - Portal de estudiantes de recursos humanos

<http://www.uch.edu.ar>

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Elementos de la organización: (requerimientos)

- Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
- Tiene que haber una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona, lo que cada uno debe hacer para alcanzar las metas.
- Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

¿Qué es organizar?

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupamos estas actividades.
3. A cada grupo de actividades le asignamos un director con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinamos vertical y horizontalmente la estructura resultante.

Dos definiciones de Estructura organizacional:

- **Strategor:** (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.
- **Mintzberg:** (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Principios de una organización:

- **Eficacia:** una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una estructura organizativa es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- **La organización formal:** es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.
- **La organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

Estructura organizativa formal

Características

- **Especialización:** forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.
- **Coordinación y áreas de mando:** hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- **Formalización:** grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

Factores que determinan cómo es una estructura organizativa formal:

1. **Tamaño:** empresa grande: + complejidad + burocracia / estructura organizativa más compleja + especialización
2. **Tecnología:** la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa.
3. **Entorno sectorial y social:** no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

Actividades necesarias para crear una organización

- Integrar los objetivos y los planes.
- Definir la autoridad de cada director. Establecer una jerarquía.
- Se establecen las premisas de la jerarquía.

- Definimos las necesidades de información y su flujo.
- Dotarla de personal de acuerdo con los objetivos que queremos cumplir.

Áreas de mando

- Cuántos subordinados puede tener el director bajo su mando, tiene que ser un número limitado, no puede tener muchos subordinados por que sino no puede realizar bien su trabajo.
- La organización nos ayuda a conseguir los planes.
- El exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar a la planificación y al control.
- Principio de amplitud la gerencia: un director debe tener únicamente los subordinados que pueda gestionar eficientemente.
- Cuáles son las variables básicas y cómo determinamos el área de mando
 1. Similitud de funciones.
 2. Proximidad geográfica.
 3. Complejidad de las funciones.
 4. Tipo de dirección y control.
 5. Coordinación que debe tener con otras áreas de mando

Teorema de Graicunas: calcula el número de relaciones que hay en una empresa dependiendo del número de subordinados.

Factores que determinan que un área de mando sea eficiente

Hay que disminuir el número de relaciones y reducir el tiempo de duración de las relaciones.

- El entrenamiento de los subordinados, que estén capacitados.
- Claridad en la delegación de la autoridad.
- Complejidad de las tareas.
- Claridad de los planes, los planes deben ser fáciles de comprender y se deben poder llevar a la práctica.
- Velocidad de cambio o grado de cambio.
- Uso de estándares objetivos.
- Técnicas de comunicación y de control. En cuanto a la comunicación se requieren asistentes de personal. No hay que fiarse de la memoria, si la comunicación se hace oralmente, el empleado no debe tener ningún tipo de duda.
- Diferencias dependientes del nivel organizacional considerado. En los niveles superiores la
- Especialización es menor, con lo cual las áreas de mando tienden a ser más amplias.

- Cantidad de contacto personal. Por ejemplo, la cantidad de tiempo que se emplea en hacer reuniones.

Ventajas e inconvenientes de las áreas de mando reducidas.

Ventajas:

- La supervisión es más estrecha.
- Se puede ejercer un control mayor.
- Rapidez de la comunicación.

Inconvenientes:

- Puede haber una mayor ingerencia por parte del director.
- Mayores costes
- Aumenta la burocracia puesto que hay más niveles.
- Pérdida de la información.

Ventajas e inconvenientes de las áreas de mando amplias

Ventajas:

- Los superiores tienen que delegar.
- Las políticas tienen que estar formuladas claramente.
- Los subordinados tienen que estar más capacitados.

Inconvenientes:

- Se forman cuellos de botella en las comunicaciones.
- Se produce una pérdida de control
- Se requieren unos directores de gran calidad.

Poder y autoridad

- **Poder:** capacidad de influir en las acciones de otras personas.
- **Autoridad:** poder que se tiene para ocupar una posición determinada y a través de esa posición el poder que tiene una persona para tomar decisiones que afectan a otro. La autoridad es un tipo de poder. Se puede tener autoridad sin tener poder.

Autoridad de línea

Son los responsables directos de la realización de los objetivos, mientras que las funciones de Staff son las que ayudan a las de línea para lograr los objetivos eficientemente.

Se llama autoridad de línea por que a un superior se le concede una línea de autoridad entre sus subordinados. De aquí surge el Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial, más alta será la línea de autoridad hasta todos los puestos subordinados y más clara será la responsabilidad por la toma de decisiones.

Diferencias entre línea y staff

Vienen dadas por la naturaleza de las relaciones que se mantienen en la organización.

- **Línea:** la naturaleza de sus relaciones es de autoridad.
- **Staff:** la naturaleza de sus relaciones es de poder.

Fuentes de poder

- Poder legítimo: deriva del puesto y es aceptado.
- Poder de conocimiento: poder que se deriva de la habilidad y de la pericia.
- Poder de referencia: tiene como fuente la referencia. Se cree en las personas y en sus ideas.
- Poder de recompensa
- Poder de coacción: ligado con el legítimo y con el de recompensa.

El poder de habilidad, pericia y de conocimiento tienen una gran influencia y podrían paralizar el proceso dentro de una organización.

- **Autoridad:** poder legítimo, de recompensa y de coacción.
- **Poder:** poder de habilidad, pericia y conocimiento.

La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones relativas a las actividades comprendidas por las personas de otros departamentos. Esta autoridad puede ser ejercida por la autoridad lineal o por el staff.

La autoridad funcional se aplica al cómo y al cuándo, y rara vez se aplica al qué, quién y dónde.

El empleo de la autoridad funcional debe ser esporádico y debe concentrarse en el punto más alto de la organización.

Ventajas e inconvenientes del staff

Beneficios:

- Asesora en temas complejos.
- Permite pensar en lugar de ir día a día.

Inconvenientes:

- Puede socavar a la autoridad de línea.
- Falta de responsabilidad: el staff sólo recomienda, no tiene responsabilidad.
- Puede caer en “pensar en vacío” puesto que el staff no conoce la personalidad de la empresa y toda la información.
- Crea problemas administrativos, se pierde la unidad de mando. Puede provocar problemas sobre quien ejerce el liderazgo.

Factores para que el staff sea eficiente:

- Atender primero a la autoridad de línea.
- La línea debe escuchar al staff.
- Comprender que el staff no critica, sino que sugiere ayudas y resuelve los problemas.
- El staff debe mantenerse informado del día a día.
- El staff debe ser anónimo y altruista.

Delegación de la autoridad

Es la cesión y transferencia de la autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados. La distribución de la autoridad entre los diferentes niveles dentro de la organización es lo que se llama sistemas de dirección. Si no hay delegación de autoridad se habla de sistema de dirección centralizado. No puede existir un sistema de dirección totalmente descentralizado o centralizado.

El mejor sistema de dirección está comprendido en el intervalo SD1, SD2.

Tipos de centralización

- Centralización del desempeño: nos referimos a que hay concentración geográfica.
- Centralización departamental: concentramos actividades especializadas generalmente en un departamento.

Definimos la centralización como un aspecto de la administración, como la tendencia a restringir la delegación en la toma de decisiones, en la que se mantiene un alto grado de autoridad en los niveles superiores.

Proceso de delegación

1. Determinación de los resultados esperados para un puesto.
2. Se le asigna a ese puesto una serie de tareas y de actividades.
3. Se delega la autoridad para que se puedan llevar a cabo esas tareas.
4. Se responsabiliza a esa persona para el cumplimiento de esa tarea.

Autoridad desmembrada, dividida o fragmentada

Ocurre cuando no se puede tomar decisiones sin reunir delegaciones de autoridad de dos o más personas.

Arte de delegar

Actitudes personales

- Debe haber receptividad, se debe dar una oportunidad a las ideas de los demás. Se debe aceptar con agrado las decisiones que el subordinado haya tomado.
- Voluntad de dejar hacer. Surge la ley de la ventaja administrativa comparativa (tenemos que dejar que nuestros subordinados tomen decisiones). Hay ocasiones en que no se cumple por que la persona que ocupaba el puesto sigue entrometiéndose.
- Hay que admitir los errores ajenos, el supervisor observa los errores y si es pequeño no dice nada para que el otro aprenda.
- Se debe tener confianza en los empleados. Un supervisor cuando delega la autoridad a alguien tiene que hacerlo confiando en ese subordinado.
- Retroalimentación: el que delega la autoridad debe asegurarse de que el subordinado está usando esa autoridad para cumplir las metas y los objetivos.

Guías para evitar una mala delegación

- Se deben definir cuales son las tareas y delegar la autoridad según los resultados esperados.
- Se deben escoger a las personas idóneas para cada tarea y que se integren con el resto del personal de la empresa.
- Se deben mantener abiertas las líneas de información, ya que no se delega toda la autoridad y tampoco se delega toda la información.
- Se deben establecer controles apropiados, lo mejor es establecer unos controles amplios y más que interferir es mejor señalar cuales son las desviaciones.
- Premiar a las personas que deleguen bien, tanto a las que delegan la autoridad tanto como a las que aceptan la autoridad.

Principios de la delegación de autoridad

1. Principio de autoridad y de responsabilidad: la autoridad delegada debe ser proporcional a la autoridad que se asigna.
2. Principio de definición funcional: cuanto más claramente se definan los resultados previstos, las actividades, los límites, los canales de información... Mayor será la posibilidad de que se cumpla la Misión del director.
3. Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad, más eficaz será la toma de decisiones.
4. Principio de nivel de autoridad: las decisiones que sean de la competencia de un director debe tomarlas él y no referirlas a un superior.
5. Principio de unidad de mando: cuanto más completa sea la dependencia de un empleado a un solo superior será mejor.
6. Principio de la responsabilidad total: la responsabilidad de una persona ante su superior es total y ningún superior puede eludir su responsabilidad por la actuación de sus empleados.
7. Principio de delegación por los resultados esperados: la autoridad delegada debe ser adecuada para asegurar la capacidad de obtener los resultados esperados.

Factores que determinan el grado de centralización de una empresa

1. El coste de las decisiones.
2. Por el tamaño de la empresa: a mayor tamaño, mayor descentralización.
3. Por la historia y cultura de la empresa: si la empresa ha sido estable, la empresa será centralizada.
4. Disponibilidad de buenos directores: cuanto mejores sean los directores., mayor es la centralización.
5. Técnicas de control utilizadas: si son apropiadas es más fácil delegar la autoridad.
6. Dinámica empresarial: el cambio que se pueda producir en el entorno. A mayor dinamismo más centralización (igual que en el punto 3)
7. Influencias ambientales:

- impuestos: a más impuestos, más centralización.
- monopolio. A más monopolio, más centralización.
- regularización precios: mayor regularización, más centralización.
- poder sindical: a mayor poder, mayor centralización empresarial.

8. Filosofía empresarial respecto a la toma de decisiones: si el director es un déspota, la empresa esta centralizada. En el caso contrario, la empresa está más descentralizada.
9. Uniformidad de las políticas: a mayor uniformidad, mayor descentralización.
10. Deseos de independencia: a mayores deseos, mayor descentralización.

Descentralización del desempeño

Una empresa está descentralizada para llevar a cabos sus acciones.

Reorganizar

Sirve para solucionar la autoridad desmembrada. Consiste en recuperar parte de la autoridad delegada para volver a delegarla correctamente. No se puede recuperar toda la autoridad por que entonces estaríamos en un sistema totalmente centralizado, tampoco se puede delegar toda la autoridad al volver a delegar por que estaríamos en un sistema totalmente descentralizado.

Departmentalización

Departamento

Es una rama diferenciada dentro de la empresa, con un supervisor que tiene autoridad sobre la realización de ciertas actividades específicas que realiza un grupo de personas.

- Director general => empresa
- Vicepresidente => división
- Director => departamento/ diferentes cargos dentro de una empresa
- Gerente => sucursal
- Jefe => sección

La departamentalización es la especialización dentro de la empresa y se rige por el principio de homogeneidad. La departamentalización puede ser vertical u horizontal.

- Dep. Vertical (proceso escalar): aumenta la calidad en la dirección, para ello se crean más niveles jerárquicos.

- Departamentalización horizontal: lo normal en una empresa es que se den las dos departamentalizaciones a la vez, aumentando la calidad del trabajo y de la dirección y seguimos especializando se dispara el costo. Hay que buscar el equilibrio lógico.

Departamentalización básica:

Números

Se agrupan a las personas que han de ejecutar la misma tarea bajo un mismo director siendo lo importante el número de personas que trabajan (está cayendo en desuso).

Tiempos

Agrupar las actividades con relación al tiempo. Se usan turnos, por ejemplo, la policía, conductores de autobuses, etc.

Ventajas:

- los servicios pueden ir más allá de la jornada laboral normal.
- el proceso de producción puede ser ininterrumpido.
- el equipo de capital caro puede usarse más tiempo.
- permite la adaptación a los horarios de algunas personas.

Inconvenientes:

- la falta de supervisión en el turno de noche.
- factor fatiga: se altera el comportamiento.
- problemas de coordinación y comunicación entre los diferentes turnos.
- elevado coste que supone utilizar varios turnos.

Departamentalización por funciones

Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuántos departamentos hay que crear.

Ventajas:

- es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.
- se mantiene el poder de las funciones principales.

- sigue el principio de especialización ocupacional. Facilita la eficiencia de la ocupación del personal.
- facilita la formación y la capacitación ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores , estos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales.
- permite un control estricto desde la cima.

Se aconseja a empresas que tengan pocas líneas de productos y que se encuentre en productos estables.

Inconvenientes:

- se resta importancia a los resultados globales.
- exagera la especialización.
- se reduce la coordinación entre funciones.
- toda la responsabilidad final reside en la alta dirección.
- lenta adaptación a los cambios.
- se dificulta la formación de directores generales.

La departamentalización por funciones se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables y que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

Departamentalización por zonas geográficas

Agrupamos dependiendo de la zona donde se localice la actividad que realice la empresa.

Ventajas:

- la responsabilidad se coloca en niveles superiores.
- aprovecha los mercados locales
- mejora la coordinación regional.
- proporciona una ocasión para la formación de directores generales.

Inconvenientes:

- requiere personal de más alto nivel.
- dificulta la centralización de las funciones.
- se dificulta el control de la empresa.

Esta departamentalización depende del área de mercado, producción y operación pero no de las Finanzas. Aumentan los problemas de control y se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado de consumidores. Lo que se hace es descentralizar la producción.

Departamentalización por productos

Se da en las empresas que estaban departamentalizadas por funciones y que debido a la cantidad de productos o servicios que oferta la empresa, la departamentalización se queda pequeña. También se utiliza para poder dar la misma importancia a distintos productos.

Ventajas:

- focaliza la acción sobre el producto.
- facilita la especialización por producto.
- mejora la coordinación de las funciones.
- coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- proporciona formación para los futuros directores.
- coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- aumenta la diversificación de la empresa.

Inconvenientes:

- requiere más empleados de alta dirección.
- dificulta la centralización de las funciones económicas.
- problemas de control para la dirección general.

Conclusiones: se recomienda en circunstancias ambientales inestables, aumenta la coordinación entre los técnicos para un mismo producto.

Departamentalización por clientes

Agrupar las actividades que reflejan un interés especial por los clientes.

Ventajas:

- estimula la especialización
- el cliente tiene la impresión de ser el único.
- facilita el conocimiento de cada tipo de cliente.

Inconvenientes:

- difícil coordinación de demandas opuestas de un mismo cliente.
- requiere un staff muy especializado.
- es difícil orientar la agrupación por clientes dentro de una empresa.

Conclusión: está orientada al exterior de la empresa al contrario que las otras especializaciones. Se utiliza cuando se tienen varios productos o servicios pero el cliente es lo más importante.

Departamentalización orientada al mercado

Ventajas e inconvenientes: igual que en la departamentalización por productos y por clientes.

Departamentalización por proyectos

Se está realizando un proyecto para poder producir un nuevo producto. Se utiliza para facilitar el control presupuestario.

Departamentalización multidivisional

Consiste en mezclar los criterios vistos anteriormente.

Departamentalización matricial

Es combinación de la departamentalización funcional y la departamentalización por productos. Es muy utilizada en ingeniería y en I+D pero es muy poco utilizada en mercadotecnia. Se usa para intentar garantizar que se cumplan los resultados, no se usa solo la departamentalización por proyectos por que puede ser que el proyecto necesite muy poco personal o por que la duración del proyecto sea muy corta, aunque se puede reorganizar a menudo, da más seguridad el no hacerlo. Los trabajadores prefieren estar organizados por funciones que por proyectos.

En la práctica ocurre que los directores de proyectos en algunos casos suelen estar sobre los directores de departamentos funcionales y surgen fricciones entre los directores funcionales y los directores por proyectos.

Ventajas:

- se orienta hacia los resultados finales.
- mantiene la identificación profesional.

Inconvenientes:

- conflictos de autoridad entre los dos departamentos.
- no se cumple el principio de unidad de mando.
- se requiere de un buen director en cuanto a relaciones humanas.
- debido a los conflictos potenciales, cada persona de la organización va a querer que se ponga todo por escrito

Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Son pequeños negocios establecidos como unidades dentro de la compañía para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto. Es una línea de producto como si fuese un producto independiente.

Cada UEN tiene un administrador para guiar o promocionar el producto desde lo que es investigación, producción....

Las UEN tienen sus propios planes, objetivos, staff...

Lo que se asegura la empresa con las UEN es que el producto no se pierda entre los demás.

Para considerar una UEN se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Tener su propia misión y debe ser distinta a la de otras UEN.
2. Tienen que enfrentarse a una competencia definida, diferente a la de otras UEN.
3. Deben preparar sus propios planes, distintos de otras UEN
4. Administrar sus propios recursos.
5. Deben tener un tamaño apropiado

Grupos, comités, equipos**Comité**

Es un grupo de personas a las que se les asigna como grupo un determinado asunto.

Tipos:

- Con autoridad: comités de línea, sus decisiones se llevan a cabo.
- Sin autoridad: comités de staff, comparten información.
- Formales: cuando se crea la sociedad se establece que se debe crear un comité para unos determinados asuntos.
- Informales: surgen espontáneamente, no están establecidos por la sociedad.
- Fijos: tienen cierta asiduidad (formales).
- Temporales: existen en un momento determinado (informales).

Fases de creación de un comité:

1. los miembros se conocen entre sí.
2. se determina el objetivo de la reunión.
3. se establecen normas.
4. desempeño: se comienza a resolver la tarea.

Para estar en un comité:

Las personas deben desarrollar una serie de roles, cada persona puede asumir un papel diferente al que tiene en la organización. Hay que fijarse mucho en los comportamientos no verbales. No es lo mismo usar una mesa redonda (toda la gente son iguales) que usar una mesa cuadrada o rectangular, donde los de la cabecera tienen más importancia.

Nombres de comités: comité de dirección, comisión de ventas...

Razones para que se usen los comités:

- deliberación y juicio grupal.
- temor a otorgar demasiado poder a una sola persona.
- reunir personas que están interesadas en un mismo asunto sobre el que la compañía tiene interés.
- coordinar un tema complicado.
- intercambio de información.
- solucionar la autoridad desmembrada.
- motivar al grupo.
- retardar o evitar una acción.

Razones por las que no se debe utilizar un comité

1. Son caros.

2. el mínimo común denominador (lo poco en que se pueden poner de acuerdo dos personas).
3. indecisión
4. se tiende a la autodestrucción del comité, surge un líder de forma espontánea.
5. división de la responsabilidad.
6. tiranía de las minorías.

Condiciones para el buen uso de los comités.

1. definir claramente su misión y su autoridad.
2. debe tener un mínimo óptimo de miembros.
3. selección acertada de los componentes.
4. selección acertada del asunto a tratar.
5. elaborar y presentar bien los resultados.
6. no gastar más de lo que se piensa obtener.

Diferencias entre un grupo y un equipo

- En un grupo suele haber un líder fuerte o autoritario, en el equipo el liderazgo suele ser compartido.
- En el grupo cada uno es responsable de lo que realice, en el equipo la responsabilidad es conjunta.
- En el grupo los objetivos son los de la organización, en el equipo los resultados son específicos.
- En el grupo el trabajo es individual, en el equipo el trabajo es conjunto.
- En el grupo la eficiencia se mide indirectamente, en el equipo los resultados se miden directamente.