

Diseño y estructura organizacional.

I.Q. Ericka Vásquez Velásquez

Teoría de contingencia, según (MARÍN IDÁRRAGA, 2012), es el marco de la estructura organizacional; surge para mostrar que no existe una estructura única para la división del trabajo. Este tipo de investigaciones tratan de explicar la división del trabajo, su integración y coordinación.

La estructura organizacional, genera patrones de coordinación, como rutinas formalizadas, diferencias estandarizadas e intenta controlar y predecir el comportamiento. Estas estructuras, pretenden minimizar las influencias de los subordinados y al viceversa. Se considera un espacio de interacción de fuerzas de los empleados, pues forman parte de la arquitectura organizacional.

Tal determinismo asume una consideración material de la sociedad, siendo la realidad independiente de la forma como se percibe, en donde las relaciones estructurales son las que controlan a los individuos y no su autonomía.

Una corriente teórica, que se ocupa de analizar, el comportamiento de los agentes organizacionales, donde los sistemas formal e informal guían la conducta del individuo. La estructura organizacional, han desarrollado esquemas de configuración que suponen que la estructura organizacional es susceptible de ser diseñada y gestionada, sin estar necesariamente determinada por las imposiciones sociales, limitando el alcance a las intervenciones desde lo formal.

El diseño organizacional asume un el diseño un doble proceso, a través del cual se dimensiona la estructura de la organización.

- 1) Un eje heurístico, de planes, y fragmentación de actividades construyendo sistemas para el logro de objetivos, y
- 2) Un ejercicio de aplicación, en él se lleven a cabo tales proyectos, de manera objetiva.

Así, el diseño implicará una fase de diagnóstico y otra de intervención, atendiendo a los eventos situacionales impuestos por factores circundantes. De este modo el diseño organizacional es un proceso, de edificación reflexiva, cuyos pilares sincronizados evolucionan a través de relaciones de interdependencia endógena y exógena.

Para la literatura, el diseño organizacional es un simbolismo que explica la sincronía requerida entre los elementos de integración de la organización, por lo que optaron por llamarlo congruencia.

Para Max Weber, para comprender la realidad, la idea se crea desde el elemento de autoridad efectiva, que asuma criterios de equifinalidad para representar la estructura organizacional como producto. Así, se permite identificar las variables que definen la estructura organizacional

- 1) estrategia,
- 2) el entorno,
- 3) la tecnología y
- 4) la estructura;

Algunos autores, las han llamado variables los imperativas del diseño, para reconocer que el ambiente, la estrategia, la estructura y el liderazgo, tienen un poder influyente y determinante de la configuración organizacional. La armonía de estos factores, permitirá llegar al estado final.(Gareth, 2013)

1. ORGANIZACIÓN.

La organización es una herramienta para coordinar acciones y alcanzar metas; los individuos con las capacidades y recursos, crean organizaciones para satisfacer necesidades de otros individuos. Pueden por ejemplo edificar un complejo vacacional o establecer un partido político, o tener *iniciativa empresarial*, es decir, reconocer un área de oportunidad para satisfacer necesidades y reunir los recursos necesarios para lograrlo. Se inicia entonces, en la producción de bienes y servicios en un escenario organizacional, y trabaja en conjunto, para lograr crear más valor. La razón de existir las organizaciones son:

- a) Aumentar la especialización. Esto es, para alcanzar eficiencia, a su vez que a la colectividad, le permite enfocarse con pericia a la actividad dada.
- b) Para utilizar tecnología de gran escala. Pues son capaces de expandir los resultados del uso de la tecnología computarizada y automatizada. En este rubro podemos mencionar la economía de gran escala, referida a los ahorros de los costos, resultado del uso de la automatización; y la economía de alcance, es decir, si la organización utiliza sus recursos de manera eficaz, y repartidos de manera diferente.

- c) Para administrar el ambiente organizacional. Para transformar los insumos requeridos, el ambiente es un valioso recurso de insumo, a su vez es el mercado donde se lanzan productos. Es la fuente de economía, presiones sociales, y políticas para obtener los recursos.
- d) Para economizar en los costos de transacción. LA gente coopera para producir bienes y servicios, aprendiendo a qué y cómo hacerlo con eficiencia, y decidiendo conjuntamente quién realizará las actividades.
- e) Para ejercer poder y control. Para que los individuos se ajusten a las tareas, requerimientos de la producción, y el aumento de la eficiencia de producción, a veces es necesario el uso del poder y control.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La formación básica de las estructuras de organización administrativa son la vertical y horizontal. (Baba, 2013) Sin embargo, dependiendo de la relación de autoridades existen más, podemos mencionar:

1. *Organización lineal.* una formación sencilla que muestra la autoridad en línea, su principio es la unidad del mando, dirección y ámbito. también es conocida como la organización militar, dada que bajo esta formación, la autoridad es directa y ejecutada íntegramente.
2. *Organización funcional.* En esta se hallan distintos departamentos, de autoridad delegada, y por lo tanto subordinación.
3. *Organización lineal y staff.* Al parecer, este tipo de organización resuelve los inconvenientes de las dos anteriores, pues es jerárquica-consultiva.

3. DISEÑO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.

El estudio del funcionamiento de las organizaciones, y el grado de afectación del ambiente donde opera, es tema de estudio de *La teoría organizacional*. Así como de los principios que subyacen al diseño, operación, cambio y rediseño del funcionamiento de la organización. Aprender a manejarlas, controlarlas y cambiarlas para que generen riqueza con eficiencia. Entre estos principios se pueden referir:

- a. *Estructura organizacional*. Cuando los individuos se han constituido como tal, para el logro de metas de su colectividad, desarrollan la estructura organizacional, como un sistema formal, de tareas y autoridad, de gente que coordina acciones y usa recursos para el logro de las metas. Se utilizan medios de motivación, para el aumento de la eficiencia.
- b. *Cultura organizacional*, entendiéndose como el conjunto de valores y normas que rigen la organización, interna como externamente. La cultura organizacional, está moldeada por la ética, los derechos laborales, y tiene alcance a todos los niveles de dicha organización.
- c. *Diseño organizacional*. Es el proceso gerencial de selección de administración de la cultura y estructura de la organización, de tal forma que se controlen las actividades. El diseño organizacional, se refiere por ejemplo, a que el gerente halle el equilibrio entre presiones internas y externas., seleccione una buena tecnología, observar y responder al ambiente de forma correcta. Cuando se logra el equilibrio, se supone una existencia a mayor plazo de la organización.
- d. *Cambio organizacional*. Las organizaciones mueven su estado actual a un futuro mediante ciertos procesos, encontrando métodos nuevos, para utilizar sus recursos, incrementar su desempeño, siendo la estructura misma el medio de apoyo para el cambio que genere el futuro buscado. Cambio organizacional y diseño están sumamente ligados, pues puede entenderse el cambio como rediseño.
- e. *Manejo de la diversidad*. Las diferencias entre los miembros de la organización, raza, género, origen, tiene importantes afectaciones para la cultura de la organización, pues está en la función de esta diversidad.

Para fomentar la eficiencia, velocidad de la información, la capacidad de la compañía para competir con éxito, en un entorno cada vez más competitivo, e introducir nuevas tecnologías, dan carácter de una organización, pues la caracteriza por su buen funcionamiento, su capacidad de crear valor aumenta, y logra mejores formas de producir y distribuir bienes. Así mismo, la cultura de la organización promueve y fomenta el espíritu innovador de los miembros de la organización. Cuando una cultura está basada en normas y reglas tiene mayores posibilidades de alentar la innovación, con respecto a una

organización conservadora y burocrática, pues los valores empresariales son aliento de respuesta ante cualquier situación cambiante.

4. MEDICIÓN DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL.

Son los gerentes, los responsables de la optimización de los recursos organizacionales. Y son tres los procesos principales para hacer la medición de esta eficacia organizacional:

- a) Control, Referido a la capacidad de atender el ambiente externo e interno de la organización y atraer clientes a la organización.
- b) Innovación, es decir, desarrollar habilidades y competencias, que permitan el descubrimiento de nuevas estructuras, para un mejor funcionamiento.
- c) Eficiencia. Desarrollando instalaciones modernas, con nuevas tecnologías para la optimización de tiempos de producción.

Para la evaluación de la eficacia se afrontan tres desafíos: 1) Asegurar recursos escasos, y valiosos para el exterior. 2) Coordinar con creatividad las habilidades de los empleados para innovar y adaptarse a las necesidades. 3).Convertir esas habilidades en recursos de manera eficiente.

De esta manera, menciona (Gareth, 2013), tres enfoques distintos para medir la eficiencia.

Se ilustran en la siguiente tabla:

Enfoque	Descripción	Metas por establecer para medir la eficacia
Enfoque del recurso externo	Evalúa la capacidad de la organización para asegurar, manejar y controlar habilidades y recursos valiosos y escasos	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar costo de insumos • Obtener empleados e insumos (materia prima) de alta calidad • Incrementar el valor en el mercado • Aumentar el precio de las acciones • Obtener apoyo de asociados, por ejemplo, del gobierno o de ambientalistas
Enfoque de sistemas internos	Evalúa la capacidad de la organización para innovar y funcionar con rapidez y responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Recortar el tiempo para la toma de decisiones • Mejorar la tasa de innovación de producto • Mejorar la coordinación y motivación de los empleados • Reducir el conflicto • Disminuir el tiempo para sacar a la venta
Enfoque técnico	Evalúa la capacidad de la organización para convertir con eficiencia las habilidades y los recursos en bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la calidad del producto • Reducir el número de defectos • Disminuir los costos de producción • Mejorar el servicio al cliente • Reducir tiempos de entrega

La estructura y la cultura rigen el comportamiento de la organización, en ocasiones los gerentes no se percatan de esta relación, dando escasa atención a la forma de comportamiento de los miembros de su organización. Los gerentes ante esta situación fracasan, pues pierde de foco la totalidad de la organización. La falta de rediseño puede llevar al deterioro, e incluso pérdida del capital intelectual. (Gareth, 2013).

6. CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.

Un liderazgo eficaz revitaliza una organización y permite la buena adaptación al ambiente. Los cambios suelen ser impulsados por la alta dirección, pero esto no impide que los cambios sean iniciados por cualquier miembro de la misma. Pero es necesario que el líder comprenda la razones si hay oposición al cambio, algunas de ellas pueden ser:

1. Falta de confianza,
2. Creer el cambio innecesario,
3. Creer que el cambio no es viable,
4. Amenazas económicas
5. Costos elevados
6. Miedo al fracaso y otras.

Por lo que (Yuki, 2008), menciona etapas del proceso de cambio: descongelar, cambiar y volver a congelar.

Conclusiones:

1. La existencia de la organización compete a distintas razones, pero la más destacada es la obtención de una utilidad.
2. Existen elementos en la estructura organizacional, como estrategia, el entorno, la tecnología y la estructura, sobre la cual debe ser edificada.
3. Se debe administrar un cambio para mejorar la capacidad de innovación y crear valor.

Bibliografía:

- Alison, R. L. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Visión de Futuro*.
- Baba, M. (2013). *Estudio sobre teoría de las organizaciones*. Xalapa: Monografías UV.
- Espinoza Arrollo, F., Arolluo Grant, G., & Espinoza Mejia, F. (2015). LA INNOVACIÓN COMO UNA HERRAMIENTA COMPETITIVA PARA EL CRECIMIENTO Y. *Ciencia Administrativa 1*, 9-14.
- Gareth, R. J. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- MARÍN IDÁRRAGA, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de. *Estudios gerenciales*, 43-63.
- Rafoso Pomar, S., & Artiles Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la información*, 29-37.
- Solarte, M. G. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico. Un marco conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Yuki, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Educación.