

La Estructura Organizacional y sus Herramientas

Maestría en Ingeniería Administrativa

Luis Alberto López Ramos¹

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”

Peter Drucker

Introducción

Los seres vivos tienen una particular clasificación que los identifica, los vertebrados y los invertebrados. Los vertebrados poseen vertebras o huesos que sostienen el cuerpo físico. Los invertebrados por el contrario no tienen esas vertebras o estructuras, por lo tanto no tienen una rigidez o soporte.

Pero, ¿qué relación tiene esta aclaración con las organizaciones? La respuesta es simple, las organizaciones que poseen una estructura tienen firmeza y se mantienen en pie, es decir, permanecen en su mercado, las que no tienen una estructura definida fácilmente ceden por la falta de un soporte.

Esto nos acerca a la importancia de las estructuras en las organizaciones. No hay organización que pueda operar sin el respaldo y soporte de una estructura, sea formal o informal, de ella depende su permanencia.

A la par necesita del apoyo de herramientas de gestión que permitan el buen funcionamiento en sus procesos internos, a estas se le conocen como herramientas

¹ Ing. en Mantenimiento Industrial, estudiante de Maestría en Ingeniería Administrativa en el Tecnológico Nacional de México.

organizacionales. Cada una desarrolla criterios y habilidades que la organización necesita en su operación cotidiana.

En este artículo se expone de manera general la concepción de la estructura organizacional como elemento clave para la permanencia de las organizaciones en su mercado, también se identifican los tipos de estructuras organizativas y sus principales características de operación. Por último se describen las herramientas que utiliza en su tarea de operación y los beneficios que estas permiten en su desarrollo e implementación en las instituciones.

Generalidades

¿Qué es lo que garantiza que la organización funcione correctamente? Esta es un cuestionamiento que más de una se ha preguntado. Si bien es cierto que las estrategias y técnicas son determinantes en el correcto funcionamiento de una organización, también lo es su estructura y las herramientas que utiliza desempeño de su labor.

¿Entonces qué es la estructura de una organización? La *Enciclopedia Financiera* define: “Es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común”.

“Estructura Organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984).

Una organización puede entonces estructurarse de diferentes formas, esto depende de los objetivos planteados, su contexto y la disponibilidad de los medios necesarios para su funcionamiento.

Por lo tanto se entiende que la estructura de una organización es la que permite asignación específica de responsabilidad de diferentes procesos a determinadas personas, conjunto de ellas o departamentos en áreas específicas.

Principios básicos de la organización

La estructura de la organización está en función de la división del trabajo, la especialización y la delegación de autoridad. Bajo estas características se organiza la estructura de una organización.

La primera consiste en la separación de las actividades completas en acciones simples, la especialización describe al trabajo continuo donde se tiene una práctica y habilidad en la tarea asignada, y la delegación de autoridad consiste en la transferencia de autoridad y responsabilidades a determinados subordinados para que se cumpla una tarea o actividad específica.

Unidad de mando y control.

La unidad de mando establece que para cada conjunto de responsabilidades debe haber un jefe, es decir, que el área subordinada no reciba a la vez instrucción de un tercero. Capacidad de control es aquella que describe la cantidad de subordinados

que están bajo la unidad de mando. Es materia de discusión entre los que diseñan las funciones operacionales de una organización.

Estructura Organizativa

Una estructura es el conjunto de elementos que componen o forma un todo, la organización refiere a la forma en que esos elementos se conforman, es decir, se organizan. Partiendo de las descripciones anteriores es correcto decir que todas las cosas que conocemos son una estructura organizada. Para tal caso, una organización es meramente una estructura organizada.

Estructura refiere a las características que distinguen los componentes internos y a su vez la organización está compuesta por ellos, es una estructura de partes. En el contexto universal, la primera clasificación de la estructura organizacional se define en el aspecto formal e informal.

- a. Formal.** Se llama así al conjunto de normas, estructura, procedimientos que integran una organización formalmente organizada. Es la división de las actividades que permite alcanzar objetivos definidos. Se establece por los medios formales mediante escritos, reglas definidas que no están sujetas a consideración. En algunas organizaciones está regulada bajo estrictos parámetros de cumplimiento, mientras que en otras es solo parte del protocolo formal.

La razón de que exista este tipo de estructuras recaen en:

1. Permiten el logro de los objetivos planteados por la organización puesto que la responsabilidad se delega a personas indicadas y ellas las responsables del cumplimiento en tiempo y forma.
2. Facilitan coordinación de actividades. La responsabilidad de quienes se les asigna una tarea es reportar los avances, esto permite mantener información actualizada que permite regular y controlar todas las actividades por orden de avance.
3. Propicia asignación específica de autoridad, es decir, están bien definidas las responsabilidades de los individuos que controlan y administran la organización, es como tal la estructura jerárquica definida en la que descansa la operación total de la empresa.
4. Permite la especialización de habilidades de los colaboradores. Por ser un proceso continuo bajo una misma responsabilidad desarrolla las capacidades y entonces permite la colaboración grupal.

La Enciclopedia Financiera menciona características de una organización formal, por mencionar algunas:

- Normas definidas y la excelente regulación
- Estructura arbitraria
- Objetivos y políticas definidas
- Status en la estructura jerárquica
- Limitación de las actividades de la persona a acciones específicas

- Estricto principio de coordinación (actividades, división del trabajo, autoridad, responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía. Tramo de control, equidad en la carga de trabajo, etc.)

El siguiente esquema resume la estructura formal de una organización:



Esquema 1: Estructura formal. (Enciclopedia Financiera, 2015)

b. Informal. Se atribuye así a la estructura social que determina las formas de trabajo en la práctica, suele ser de manera más dinámica que la formal debido a que se integra por acuerdos entre personas de una organización común. El enfoque formal se basa en los parámetros escritos, en el funcionamiento ideal, pero está claro que la realidad no siempre se ajusta a dictamen escrito sino que se ajusta a la necesidad requerida al momento de ejecutado el trabajo.

Fundamentalmente se basa en medios no oficiales donde no forzosamente se da en el interior de la organización sin que por su concepto informal puede desarrollarse fuera de ella por personas agrupadas en forma independiente a la estructura de la organización. Estos grupos se les identifican por ser de interés o de amistad.

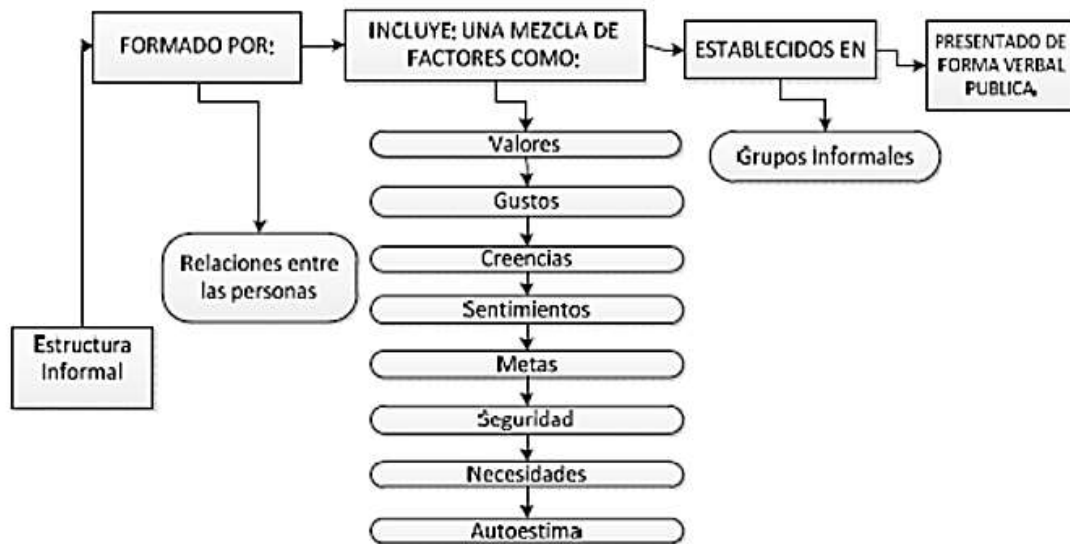
Debido a la flexibilidad operacional, la estructura informal puede responder mejor a los acontecimientos imprevistos, pues su concepción se basa en el supuesto de la acción eventual no esperada. Se le considera un subproducto de la estructura formal. Permite a su vez ser una estrategia que permite desarrollar de forma eficaz la dirección del personal.

Algunas características de la estructura informal son:

- Es dinámica y flexible
- Es una excelente plataforma para la motivación
- Se fundamenta en teoría y trata a los colaboradores con individuos
- Tiene por valores la confianza mutua y la reciprocidad
- No hay una definición clara de funcionamiento, está sujeta a la eventualidad
- Se adapta rápidamente a los cambios
- Cambia y evoluciona constantemente

Keith Davis según cita la Enciclopedia Financiera, menciona que los grupos informales son útiles para cuatro funciones de la estructura formal: consolidan los valores culturales y sociales del grupo, permiten la condición social y la satisfacción, promueven la comunicación entre los miembros, proporciona un control social.

El siguiente esquema resume la estructura informal de una organización:



Esquema 2: Estructura informal. (Enciclopedia Financiera, 2015)

Tipos de estructura Organizativa

Otra forma de clasificar a las organizaciones es por el tipo de relación de autoridad que hay entre ellas. Según este orden se identifican estructuras:

1. **Organizativa lineal.** Es la más antigua de todas las estructuras. En ella la autoridad está muy bien definida y con dificultad puede evadirse. La toma de decisiones es rápida porque solo se comunica al responsable o jefe inmediato. Al ser lineal la comunicación fluye de manera lenta y por lo regular el problema principal es que el jefe tiene mucha responsabilidad sobre múltiples actividades.
2. **En línea y Staff.** Este tipo de estructura se relaciona en base a la combinación de la estructura lineal a través de la consulta y la relación con

los departamentos o de staff. Al ser una combinación, hace uso de la rapidez en la toma de decisiones y la agilidad del flujo de comunicación por la consulta de expertos en los departamentos o staff de la organización.

3. En comité. La principal característica es que la responsabilidad es compartida por un grupo de personas y no solo recae en una persona o unas cuantas. La toma de decisiones es por consenso a través de reuniones de grupo. En casos excepcionales recurre a la organización lineal y por staff para la consulta de decisiones específicas.

4. Matricial. Es un tipo de estructura que surge en función de las necesidades y los nuevos retos que enfrentan las organizaciones, en las cuales se ajusta a los cambios del entorno y en particular a los nuevos departamentos de investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos.

Una de las adaptaciones que debe asumir el personal que enfrenta este tipo de estructura es que debe responder a dos autoridades diferentes, pero con objetivos iguales, primero reporta a su jefe inmediato del departamento y al jefe que regula los nuevos proyectos de desarrollo en la organización.

Su desarrollo se hace entorno a tema y proyectos específicos donde se requiere de expertos en el área. La principal ventaja es su flexibilidad y la habilidad de enfrentar los eventos inesperados y problemas repentinos. El jefe debe saber integrar al equipo personas que respondan de manera efectiva a las instrucciones de dos superiores que demandan respuesta.

Diagrama organizacional

El diagrama organizacional es el nombre que recibe la representación gráfica de la organización del trabajo en la organización, mejor conocido como organigrama. En él se identifica visualmente y de manera rápida los niveles de autoridad, las líneas de autoridad y el alcance de ellas. El orden jerárquico está plenamente identificado.

Los organigramas deben cumplir con ciertas características: diferenciar los niveles jerárquicos de la empresa, identificar los elementos que constituyen a toda la organización, deben ser de fácil interpretación y sencillos ubicando genéricamente las áreas que la integran sin caer en los detalles.

Existe una gran clasificación de organigramas, cada una está en función del tipo de información que se quiere presentar y en otros casos por la utilidad que estos tienen para casos especiales.

Algunos más comunes se describen a continuación:

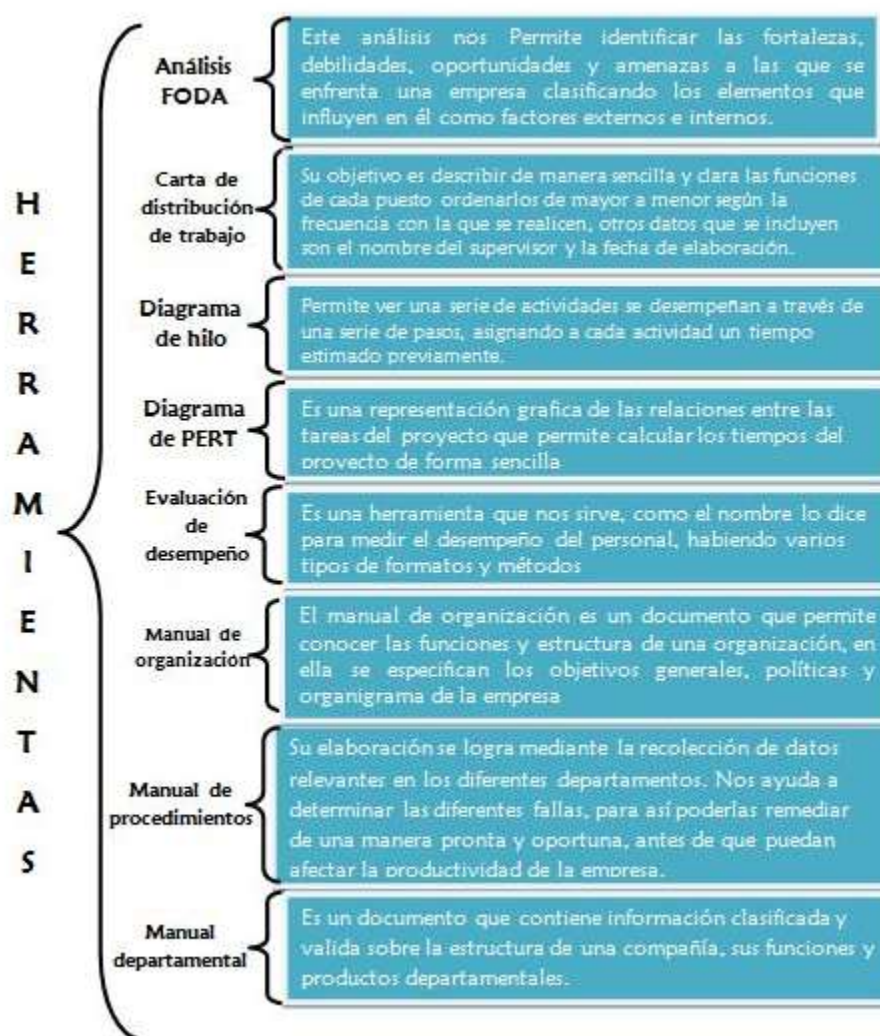
- a. Generales.** Es aquel que muestra una visión general de la empresa, sus niveles de autoridad y como fluye la información entre departamentos. Es fácil ubicar relaciones y jerarquías.
- b. Analíticos.** Representa gráficamente toda la organización en forma detallada. Expone las relaciones entre niveles jerárquicos específicos. Suele mostrar todas las delegaciones de autoridad, desde el rango más alto hasta el más bajo del ordenamiento.

- c. **Verticales.** Ordena verticalmente los rangos de autoridad en lo más alto se muestra la autoridad más alta y por debajo y hasta la base los subordinados por orden jerárquico. Se le conoce como el organigrama de rangos.
- d. **Horizontales.** Es una representación lateral con los mismos elementos que la vertical, es decir, la importancia de las funciones por nivel jerárquico. El objetivo es resaltar la autoridad sobre los niveles de mando subordinados. Normalmente los rangos superiores se encuentra a la izquierda y los que están bajo autoridad se van desplazando a la derecha.
- e. **Mixtos.** Estos son una mezcla entre los horizontales y los verticales. Se muestra en un solo orden grafico el objetivo de las dos anteriores.
- f. **Concéntricos.** Es un tipo de organigrama poco conocido y empleado, pero la importancia recae en la demostración grafica de la autoridad en un efecto expansivo, donde el rango más alto esta al centro y conforme aumenta hacia el exterior muestra el impacto de la autoridad exponiéndose y abarcando hasta las posiciones más lejanas. Esto quiere decir que la autoridad más alta gobierna hasta el rango y subordinados más lejano o poco relacionado con la dirección.

Herramientas organizacionales

La organización como una estructura organizada necesita de herramientas que le permitan funcionalidad en los procesos que desempeña. La lista de herramientas que utiliza es tan variada y compleja por el tipo de necesidad que cubre, pero sin

duda hay algunas que son muy comunes entre las prácticas y procesos internos. A continuación se muestra una extracción de un cuadro sinóptico que explica de manera general el uso de herramientas más comunes aplicas en las organizaciones sin importar su giro, estructura y dimensión.



Esquema 3. Cuadro sinóptico de herramientas empleadas en la organización.

El esquema muestra generalidades de las herramientas. Por mencionar algunas más, también hace uso de manuales de funciones y requerimientos en el que según su tipo se realizan tareas específicas con incidencia periódica u ocasional.

Conclusión

No hay duda que toda organización depende forzosamente de una estructura definida formal o informal para funcionar, sin ella no le es posible sobrevivir en el complejo y demandado sector comercial actual. Así como la ciencia de adapta y busco su desarrollo a través de los violentos cambios y actualizaciones que con el paso del tiempo se fueron suscitando, lo tuvo que hacer el sistema organizacional, no quizás de la misma manera y velocidad de adaptación, pero si marcó pautas y acciones de reestructuración en las nuevas tendencias organizacionales.

Algunas, en su mayoría han sabido adaptarse a estos nuevos retos, y las que no han tenido que padecer consecuencias y en muchos casos esas consecuencias han cobrado su permanencia en el mercado. Aún con todo ellos, los riesgos parecen no disminuir sino al contrario la competencia cada vez demanda mayores estándares de eficiencia y competitividad.

Las estructuras organizacionales permiten que estas nuevas métricas se satisfagan de la mejor manera y en su orden progresivo. Es claro que no solo funcionan por estructuras organizadas, sino a través de herramientas que facilitan y aceleran el ritmo de adaptación, con las que se buscan múltiples variables que mejorar, a las que le conocen como áreas de oportunidad.

Si bien el ritmo y los cambios en las organizaciones no son tan rápidos como se espera que sean, los esfuerzos continúan con el objeto de buscar el equilibrio entre cambio y adaptación.

Tema sugerido de tesis

Desarrollo de un modelo de reestructura organizacional a partir de la implementación de especificaciones de orden formal en empresas del sector privado de la zona Córdoba - Orizaba.

Objetivo

Desarrollar un modelo de reestructura organizacional mediante la implementación de especificaciones de orden formal a través de herramientas organizativas en empresas del sector privado de la zona Córdoba - Orizaba.

Referencias

Dos Consultores. (Enero de 2015). Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de http://www.dosconsultores.com/publicaciones_instrumentos_basicos.php

Enciclopedia Financiera. (2015). Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizational.htm>

Garmón Puñal, J., & Merlín López, J. (2011). *Universidad Politécnica* . Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de <http://www.personal.fi.upm.es/~gar/docs/apuntes/Estructura,%20planificaci%20n%20y%20organizacion%20de%20la%20empresa.pdf>

Hutt, G., & Marmioli, B. (s.f.). Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de ecaths1.s3.amazonaws.com/.../1825320388.estructura-organizational.pdf

Mendoza, K., Castro, S., Mendez, S., & Vasquez, T. (Mayo de 2011). *blogspot.mx*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de <http://admon-ksst.blogspot.mx/2011/05/herramientas-organizacionales.html>

Rojas, C. V. (23 de Octubre de 2012). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

RR.HH., U. d.-L. (6 de Agosto de 2002). *Gestiopolis.com* . Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/fondos-abierto/autores/leon-de-greiff>

Tejeda, S. (s.f.). *ehu.eus* . Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de <http://www.ehu.eus/SusanaTejada/asignat/organi/temas/Tema%205.-%20Estructura%20organizativa..pdf>

Universidad Da Coruña. (s.f.). Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de http://www.gcd.udc.es/subido/jose/docencia/economia_empresa/temas/t8_introduccion-al-analisis-de-la-estructura-organizativa-de-la-empresa.pdf