

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Homero Gregorio Murzi Escobar*. e-mail: hmurzi@unet.edu.ve; Francisco José Gamboa Valderrama*. e-mail: fgamboa@unet.edu.ve; Omar Alexis Pérez Carrero** e-mail: omaralexis@ula.ve

RESUMEN

El desarrollo de la tecnología ha generado mercados globalizados, las empresas para poder ser exitosas deben satisfacer las necesidades de los clientes, necesidades que cambian constantemente. La estructura organizacional comprende un conjunto de relaciones formales, que buscan facilitar el trabajo de los empleados de la organización y buscar ser más eficientes y eficaces. El adecuado diseño de una estructura organizacional puede convertirse hoy en día en un medio que permita lograr satisfacer las necesidades dinámicas de los mercados globalizados, consolidando el servicio al cliente como elemento estratégico y diferenciador que apunte al éxito de las mismas. El diseño de estructuras organizacionales adecuadas, pretende ser una herramienta para la mejora continua, la cual debe responder por un lado, a la estrategia de la organización y por otro a su ubicación en el contexto geográfico, social y económico.

Palabras clave: Estructura organizacional, organización, satisfacción al cliente, globalización.

ABSTRACT

The technological development had crated global merchants, factories to be successful should satisfy the clerk's demands. The organizational structure has a formal set of relationships, for helping the employeer work even looking for the efficacy and efficiency. The coherent design of an organizational structure, can help achieve and satisfy the dynamical needs in the global markets, improving the clerks' service as a strategic procedure that leads the factory's success. The coherent design from the organizational structures attempts the possibility to the continuous improvement through adapting the approach of the appropriateness structure, that should answer to the organization's strategy even to the geographical, social and the economical context.

Key word: Organizational structure, Organization, Clerk's satisfaction, globalization.

* Homero Gregorio Murzi Escobar; Francisco José Gamboa Valderrama. Universidad Nacional Experimental del Táchira. Decanato de Investigación.

** Omar Alexis Pérez Carrero. Universidad de los Andes. Departamento de Ciencias Administrativas y Contables.

Recibido: 18-04-08.

Aceptado: 20-06-08

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Introducción

Los procesos de globalización que se han suscitado en el mundo afectan los diferentes mercados, donde se observan fuertes cambios de las necesidades de los clientes, de allí que se considere que las organizaciones están inmersas dentro de un paradigma de la complejidad, fenómeno que ha traído como consecuencia una imperante necesidad de cambio en todos los niveles de la gerencia, cambios que afectan directamente las estructuras de las organizaciones pues se requiere que las mismas estén abiertas a dichos cambios para poder satisfacer las necesidades planteadas.

Robbins afirma que ningún tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional, debido a que los enfoques tradicionales hacia las organizaciones están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, buscando aumentar la eficiencia dentro de la organización pero que al mismo tiempo tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico. (Robbins, 2005:234).

En este sentido, se percibe una problemática al interior de las organizaciones en Venezuela, acostumbradas por muchos años a una economía cerrada y a un estilo de organización individualista, se observa que las mismas poseen una tendencia de diseños estructurales rígidos, mecánicos e inflexibles, que ha traído como consecuencia una brecha entre el crecimiento y desarrollo.

El diseño de una estructura organizacional, adaptada a las actuales necesidades de uso de tecnologías de información, puede convertirse hoy en día en una herramienta que permita lograr satisfacer las necesidades dinámicas de los mercados cambiantes, consolidando el servicio al cliente como elemento estratégico y diferenciador.

La Estructura Organizacional

La importancia de la estructura como fuente de influencia es tan amplia que puede abarcar áreas del comportamiento de individuos y grupos que forman las organizaciones, pero para su estudio no sólo se requiere determinar las bases conceptuales de la estructura organizacional, también se requiere definir el impacto de las variables que intervienen en su diseño.

Robbins (2005; 234) conceptualizó la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.

En este sentido el proceso de organizar, es uno de los principales procesos de la teoría administrativa, tal como se muestra en la figura 1. La Teoría administrativa, surge del estudio de la administración científica, debido a la complejidad y los requerimientos de las sociedades modernas, las cuales han,

determinado un vigoroso desarrollo de dicha administración científica para atender a las necesidades técnicas de las organizaciones.

Los procesos básicos de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar. El proceso de Organizar tiene un papel muy importante en la búsqueda del éxito de una organización social, y la estructura organizacional es el tema más importante de este proceso, la cual se define como el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos. Gibson (2001: 165). De ahí que el diseño de la estructura se convierte en una actividad extremadamente compleja, pues no se trata de una actividad ocasional, sino más bien de una labor permanente que implica el continuo ajuste entre los componentes estructurales y los requerimientos de eficiencia y eficacia inevitables en cualquier organización que esté abierta a las necesidades de los clientes.

En la práctica, llevar el diseño de una estructura organizacional adaptada a satisfacer las necesidades de los clientes no es sencillo, Hellriegel (1998) plantea que la responsabilidad de los gerentes de alcanzar niveles altos de productividad y rentabilidad, ha puesto en relevancia su papel como asignadores de recursos, los cambios que se evidencian en la sociedad, han obligado a que tengan que realizar ajustes en las estructuras organizacionales, estas adecuaciones buscando la flexibilidad y adaptabilidad han conllevado a que se genere un distanciamiento enorme con las actividades diarias de las organizaciones. Generalmente se ha necesitado de un cambio brusco en el estado de las cosas como disminuciones de ventas o utilidades, reducciones de personal, incluso cierre de sucursales, para motivar a los gerentes a identificar y resolver problemas relativos a la estructura. (Hellriegel, 1998:335).

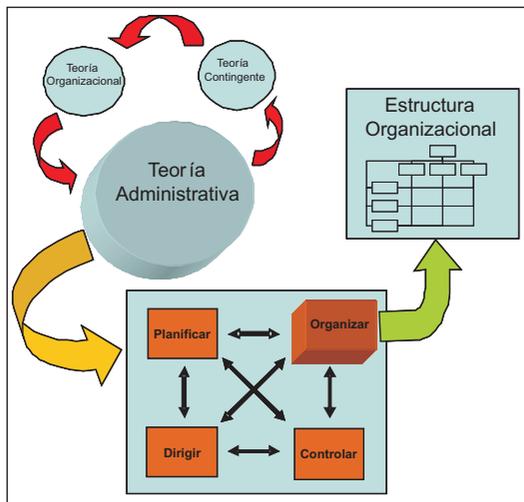


Figura 1. Elaboración propia, adaptado de González (2005).

Dimensiones de diseño organizacional

Daft (2000:15) define las dimensiones de diseño de la organización en dos tipos, las estructurales y las contextuales. Las estructurales responden a lo interno de la organización, y permite que se puedan hacer mediciones y comparaciones entre organizaciones. Las contextuales caracterizan su entorno, es importante tomar en cuenta ambos tipos al momento de comprender y evaluar organizaciones. Sin embargo al momento de diseñar estructuras organizacionales, se debe profundizar en las dimensiones estructurales.

Dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales tienen alto impacto al momento de generar estructuras organizacionales, pues estas permiten conocer una serie de aspectos internos en las organizaciones que son muy importantes. Estas dimensiones abarcan:

- **Formalización:** se refiere a estandarización, a cantidad de documentación escrita en la organización, como manuales de organización, descripción de cargos, normas y procedimientos, reglamentos, políticas. Mientras más grande es una organización más formalizada debe estar, para que los gerentes puedan tener control de todas las áreas.
- **Especialización:** que tiene que ver con la cantidad de personal especializado en un área específica existe en la organización realizando trabajo profesional y técnico, a medida que la organización crece debe contar con más personal especializado.
- **Jerarquía:** son las escalas, estratos o niveles de autoridad, que existen en la organización, a medida que se asciende en escala jerárquica, aumenta la autoridad de quien desempeña el cargo.
- **Estandarización:** se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores diarias, los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo. Para organizaciones más grandes y más formalizadas, se debe tener una alta estandarización, pues son variables directamente proporcionales.
- **Complejidad:** se refiere a la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización que requieren conocimientos y habilidades especiales, mientras mayores son los niveles entre la alta gerencia y los niveles operativos, se puede afirmar que más compleja es la organización, término que se refleja en organizaciones grandes.

- **Centralización:** tiene que ver con el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, se suele decir que si la alta dirección toma las decisiones clave de la organización con pocas o ninguna aportación del personal de niveles bajos, entonces la organización es centralizada. Por otra parte, cuantas mas aportaciones realice el personal de niveles bajos, o de hecho se les otorgue libertad para tomar decisiones, tanto mas descentralizada estará, las grandes organizaciones buscan ser descentralizadas para aliviar el exceso de trabajo en la alta gerencia, esto no es algo sencillo para ello se requiera alta formalización, estandarización, y mucha capacitación al personal responsable de la toma de decisiones.
- **Profesionalismo:** Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos períodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Cuando una organización es más grande, requiere de mayor profesionalismo.
- **Proporciones de personal:** Se refiere a la dedicación de gente a varias funciones y departamentos. La proporción de personal se mide dividiendo el número de empleados de una clasificación entre el total de empleados de la organización.

Enfoques de la Estructura

Para generar una adecuada estructura organizacional se requiere además de conocer muy bien las dimensiones de diseño, adoptar el enfoque de estructura más adecuado, que permita a la organización no solo adaptarse a las necesidades del cliente, sino también generar un ambiente interno donde los procesos y la información fluyan de manera adecuada e incluso agradable pues parte de ello influirá también en el clima organizacional de la misma.

Ahora bien, con respecto a cómo determinar qué enfoque de estructura organizacional se debe establecer, luego de realizar una revisión bibliográfica, se determinó que los autores (Koontz, 2004; Hellriegel, 1998; Robbins, 2005; Gibson, 2001; Stoner, 1997) en su mayoría acuerdan que esto se debe realizar de acuerdo a las características muy particulares de cada organización, que esto cambia con cada organización, e inclusive que puede cambiar en el tiempo a medida que van cambiando las necesidades, por ello que la misma no puede ser estática.

Entre los posibles enfoques de estructura se pueden adoptar los siguientes:

Estructura Funcional

Las actividades se organizan por funciones comunes desde la base hasta la

cima de la organización, se estructura el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final. Es la forma más común de estructura que se observa generalmente en organizaciones tradicionales, esta estructura es estable y la tecnología tiende a la rutina, los departamentos funcionan con baja relación de interdependencia entre ellos. Los objetivos de la organización se refieren a la eficiencia interna y a la especialización técnica. En ésta, lógicamente las funciones del personal están bien definidas y los empleados están comprometidos a alcanzar las metas operativas de sus departamentos funcionales. La autoridad formal y la influencia están en manos de los altos ejecutivos de los departamentos funcionales. Una ventaja de esta estructura es que promueve un desarrollo profundo de las habilidades de los empleados, quienes estarán más capacitados para resolver problemas de su área funcional. La estructura funcional es la más adecuada para las organizaciones pequeñas o medianas.

La debilidad principal de la estructura funcional es una respuesta lenta a los cambios ambientales que requieren coordinación de los departamentos, las decisiones se apilan y los altos ejecutivos no reaccionan con rapidez, la innovación es lenta y cada empleado tiene una visión limitada de las metas globales.

Estructura Lineal

Esta forma de estructura se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo, además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil, por lo que se puede dar respuesta inmediata a los clientes, los cuales generalmente son tratados de manera directa y de forma personalizada. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, ya que se hace más complicado conseguir una persona que este totalmente capacitada en todas las áreas de la organización y que a su vez conozca como se realizan todas las actividades para desempeñarse como gerente de la misma, lo que hace que no se invierta tiempo en las directrices estratégicas.

Como la autoridad esta centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario.

Estructura Divisional

Esta forma de estructura es llamada también estructura de producto o

unidades de negocios estratégicos. Con esta estructura las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de esta estructura es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización, más que en las funciones. La estructura divisional promueve flexibilidad y cambio, porque cada unidad es más pequeña y puede adaptarse a las necesidades de su ambiente, descentraliza la toma de decisiones, ya que las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo en la jerarquía. Esta forma de estructura es excelente para lograr la coordinación entre las actividades funcionales, es apropiada cuando el ambiente es incierto, la tecnología es no rutinaria e interdependiente entre los departamentos y los objetivos son la efectividad interna y la adaptación. El tamaño también se ha adaptado con la estructura divisional, en donde se subdividen en una serie de organizaciones más pequeñas para lograr mejor control y coordinación. Esta estructura está bien equipada para el cambio rápido en un ambiente inestable y proporciona una alta visibilidad del producto. La coordinación entre funciones es excelente. La estructura divisional funciona mejor en organizaciones que tienen productos o servicios múltiples y suficiente personal para atender diferentes unidades funcionales separadas. Cada división es suficientemente pequeña como para actuar con rapidez y poder reaccionar con presteza a los cambios en el mercado. Una desventaja de esta estructura es que la organización pierde las economías de escala y las líneas de productos están separadas, por lo tanto, su coordinación puede ser difícil. Hay que recordar constantemente que trabajan para la misma coordinación.

Estructura Híbrida

La estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que atiende al mismo tiempo criterios de productos y función, o producto y geografía. Estructuralmente este enfoque combina características de diferentes enfoques, de ahí que se le denomine estructura híbrida. Tiende a utilizarse en un ambiente incierto, las tecnologías pueden ser rutinarias o no rutinarias y hay interdependencia entre las funciones y los departamentos de producto. Generalmente para adaptar este enfoque la organización debe ser grande, buscar la satisfacción del cliente e incorporar procesos de innovación, así como también la eficiencia de sus departamentos funcionales. Una fortaleza importante de este enfoque es que permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, al mismo tiempo que en la eficiencia de los departamentos funcionales, también proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos. Una debilidad de esta estructura son los costos administrativos indirectos que pueden incrementar a medida que crece el personal de las oficinas centrales, entonces las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios de mercado.

Estructura Matricial

Es otra forma de enfocarse en resultados múltiples, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones encuentran que ni la funcional, divisional o híbrida, combinadas con los mecanismos de enlace horizontal, funcionarían adecuadamente. Este enfoque surge a partir de una agrupación por proyectos, que es temporal, donde se conforman equipos de trabajo multidisciplinarios de diferentes áreas de la organización, todos con un objetivo en común. El uso de un enfoque basado en matrices es una forma de enlace horizontal, la característica distintiva de la organización matricial es dos tipos de estructuras diferentes se implantan al mismo tiempo, en ésta algunos empleados tienen dos jefes. Para la mayor parte de los ejecutivos es difícil trabajar dentro de una estructura matricial, ya que requiere un conjunto nuevo de habilidades en comparación con las que se necesitan en una estructura con una sola autoridad.

Conclusiones

En Latinoamérica, generalmente se obvian los parámetros que dan respuesta a las necesidades reales de una estructura organizacional, de allí que en algunos casos se distorsione el funcionamiento de las organizaciones y ello redundaría en la insatisfacción personal y una menor eficacia productiva.

Se hace necesario para poder superar las enormes presiones del exterior, que las organizaciones cambien los modelos burocráticos por modelos adhocráticos, los cuales proponen menos formalización, más descentralización, menos complejidad, es decir diseñar una estructura orgánica que permita superar las barreras causadas por el mecanicismo tradicional existente.

En la actualidad se está viviendo una era de innovaciones donde la globalización, la informática y las telecomunicaciones han producido cambios drásticos en casi todos los órdenes de la vida cotidiana, más aún en los esquemas y estructuras de mercado.

Desde el punto de vista práctico, lo planteado anteriormente constituye una realidad existente en las organizaciones, por lo tanto se debe analizar y estudiar la estructura organizacional como factor determinante en la eficacia administrativa teniendo en cuenta que la forma en que se genere dicha estructura influirá directamente en el crecimiento y desarrollo de la organización.

En este sentido se puede afirmar que una buena estructura o una mala estructura organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la capacidad de respuesta a los mercados cambiantes. Es en este contexto, se puede generar un aporte sustancial al

diseño de estructuras organizacionales con capacidad de respuesta a las necesidades del entorno, ya que más allá de la posibilidad de sostener momentos de desestructuración en el actual devenir organizacional, se requiere organizar lo que se desorganiza, estabilizar lo que se desestabiliza, otorgar grados de previsibilidad a lo imprevisible, diseñar la libertad del control a lo descontrolado.

El diseño de estructuras organizacionales adecuadas, pretende ser una herramienta para la mejora continua de las organizaciones, buscando generar un desarrollo industrial y activar un aparato productor prácticamente contraído, es por ello que es puntual, y primordial para cualquier empresa establecer con claridad y pertinencia su estructura, la cual debe responder por un lado, a la estrategia de la organización y por otro a su ubicación en el contexto geográfico, social y económico.

Referencias Bibliográficas

- Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. (7ma. Ed.). México: Thomson Editores.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. (10ma. Ed.). Chile: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1998). *Administración*. (7ma. Ed.). México: Thomson Editores.
- Koontz, H. y Weibrich, H. (2004). *Administración*. (12a Ed.). México: McGraw-Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8va. Ed.). México: Pearson Educación.
- Stoner, S. (1997). *Administración*. (5ta. Ed.). México: McGraw-Hill.