

# Estructura de las organizaciones

“Los teóricos de la organización han discutido años si el diseño de la organización debe partir de una ‘organización ideal’ o debe ser ‘pragmático’. ¿Debe comenzarse por los ‘principios’? ¿O la consideración principal debe ser ‘adaptar’ el diseño a las necesidades especiales, las situaciones excepcionales, los hábitos y las tradiciones de la organización?”

Nuestro análisis de los elementos constitutivos de la organización, las especificaciones de diseño y los principios de diseño lleva a la conclusión de que la polémica carece de sentido. Ambos enfoques son necesarios y debe usárselos paralelamente. El diseño de organización debe basarse en una ‘organización ideal’ –es decir, un marco conceptual. Es necesario definir y delinear cuidadosamente los principios estructurales. A su vez, este trabajo debe basarse en la misión y el propósito de la empresa, sus objetivos, sus estrategias, sus prioridades y sus actividades fundamentales. Pero no existe un principio universal de diseño. Ni siquiera existe un principio de severas limitaciones. Cada uno tiene a lo sumo un alcance limitado; ninguno abarca en un mismo cuerpo el trabajo operativo, el trabajo de la alta dirección y el trabajo innovador.”<sup>18</sup>

## 5.1 La necesidad de la división del trabajo

El crecimiento en el tamaño de las empresas ante la llegada de la revolución industrial provocó una serie de cambios en la forma de ver la producción. Uno de ellos, tal vez el más importante, fue la división del trabajo.

Esta división fue aceptada por administrativos y por operarios, y brindó a las empresas de la época varios beneficios, entre ellos, la estandarización y simplificación del trabajo, la especialización de las tareas, el incremento de la productividad del trabajo (es decir, el rendimiento del trabajador), mayor eficiencia de la organización toda y reducción de los costos de producción.

## 5.2 Concepto de estructura

Las múltiples personas que integran una organización, entonces, deben dividirse racionalmente las tareas para realizar las diferentes actividades necesarias en forma ordenada y eficiente.

La *estructura de la organización* es el agrupamiento de las distintas unidades en que se subdivide la organización, siguiendo diferentes criterios racionales para la asignación de personas a unidades, e incluyendo las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes. Cada una de las unidades puede tener una o varias personas.

Al diseñar la estructura de una organización se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Que todas las funciones necesarias para cumplir con los objetivos de la organización se encuentren cubiertas.
- Que cada unidad esté en condiciones y con capacidad de cumplir con las funciones a ella asignadas.
- Que la asignación de tareas a cada unidad y, dentro de ella, a cada persona, busque la eficiencia, es decir, que cada persona tenga asignada una cantidad de tareas tal que las pueda cumplir y, a la vez, que ocupe la totalidad de su tiempo disponible.

Asimismo, se deben balancear los siguientes aspectos, que pueden ser opuestos en función de las características de cada organización en particular, su cultura y su entorno:

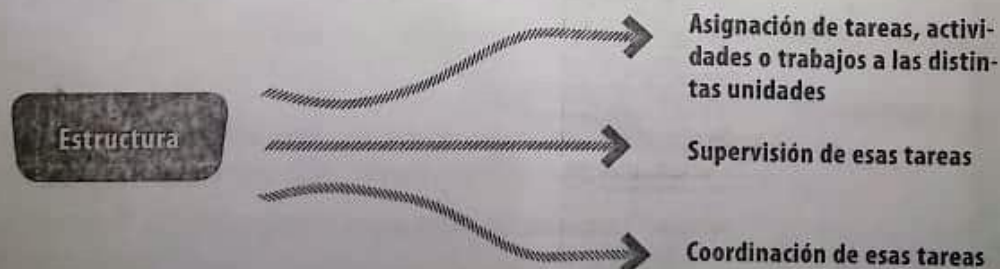
- Que las tareas homogéneas sean asignadas a la misma unidad para obtener economías por especialización.
- Que las interacciones entre las distintas unidades sean las mínimas necesarias para facilitar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos.

De lo antes expuesto podemos decir que:

### ●●● Estructura de la organización

Es el conjunto de unidades en que se divide el trabajo, como así también las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes, que se manifiestan en actividades de supervisión y control.

Señalamos:



De este modo, cada miembro de la organización sabrá qué actividades le corresponden y ante quién es responsable de los resultados.

La existencia de una estructura evita las confusiones e incertidumbres que genera no saber exactamente por cuáles resultados se es responsable, y evita problemas en la ejecución de las tareas, porque están claramente asignadas.

Una estructura formal unida a una red de comunicación eficiente favorece tanto la coordinación de las múltiples tareas operativas como el proceso de la toma de decisiones, para así ayudar a cumplir los objetivos organizacionales.

Entonces, hablamos de estructura al dividir o particionar el trabajo en tareas. Por otro lado, hablamos de procesos cuando definimos cómo hacer cada tarea y de qué manera cada tarea se vincula con la siguiente en una cadena de actividades. El tema de procesos será desarrollado en la Unidad 7.

#### ••• La estructura debe reflejar:

- Los objetivos y planes de la organización
- La autoridad asociada a cada tarea o actividad asignada
- La cultura organizacional

#### ¿Puede decirse que una estructura es mejor que otra?

La respuesta, en abstracto, es no. No existe un diseño de estructura que se adapte a dos organizaciones, como no existe el traje que sirva para toda ocasión.

Las organizaciones, como vimos en la Unidad 1, tienen características y contingencias propias que les presenta el contexto donde actúan. La clave para el diseño de la estructura de organizaciones está en el conocimiento de las mismas, así como del contexto donde actúan.

### 5.3 Elementos básicos de la estructura

La división del trabajo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales y que constituye la estructura puede tomar dos caminos. En este punto vamos a citar a H. A. Simon (Premio Nobel de Economía en 1978) quien estudió el tema de la división del trabajo y las estructuras organizacionales correspondientes, y fue el primero en sostener que las organizaciones se estructuran en base a dos divisiones del trabajo.

- División horizontal: se refiere a particionar el trabajo en tareas. Por ejemplo: ventas, compras, finanzas, etcétera.
- División vertical: se refiere a la división del poder o de las tareas de decisión.

Esta última división, la vertical, genera una estructura jerárquica, siendo la respuesta que encuentra la mente y la capacidad humana ante sus limitaciones para enfrentar la multiplicidad de tareas y la complejidad de los problemas. Esta estructura se conoce con el nombre de *pirámide organizacional*. Su representación gráfica es la siguiente:

## PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL



Este modelo de representación es el más difundido, y lo caracteriza su simplicidad y facilidad de visualización.

Analicemos ahora cada uno de los niveles de la pirámide organizacional.

### 1. Nivel superior o estratégico:

- Es el nivel donde se toman decisiones políticas que dan el rumbo que seguirá la organización, sin ningún tipo de condicionamiento más que los emanados de las restricciones legales y reglamentarias.
- Estas decisiones son necesarias para alcanzar los objetivos para los cuales se creó la organización; al tomarlas, se producen efectos en toda la organización.
- En este nivel encontramos: el Directorio, el Gerente General, la Comisión Directiva, etcétera.

### 2. Nivel medio o táctico:

- Las decisiones estratégicas sirven de marco para que las decisiones tácticas sean tomadas en el nivel medio.
- En este nivel, que presenta asignación de tareas más específicas (en función de las decisiones estratégicas) se encuentran las Gerencias de Área. Son ejemplos de Gerencias de Área las de: Comercialización, Producción o Finanzas y Control.
- Aquí se toman decisiones que tienen menor impacto en la organización, es decir, un nivel de generalidad menor. Decisiones que no afectan a toda la organización sino a un área específica (si bien se tiene en cuenta que todas interactúan).
- Se llevan a cabo acciones, pero en mucho menor medida que el nivel operativo.
- Este nivel es el puente o conexión entre las macro decisiones del nivel superior y las decisiones que toma y/o las operaciones que realiza el nivel inferior.

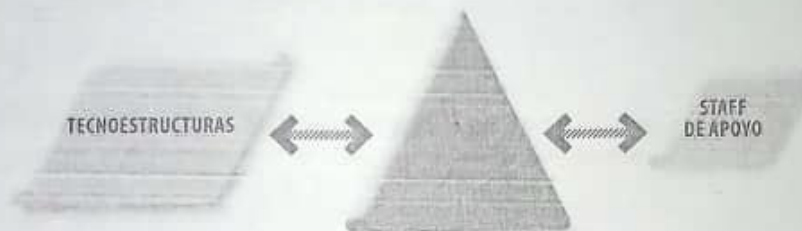
**3. Nivel inferior u operativo:**

- En este nivel se ubican las personas que tienen asignadas tareas rutinarias y programadas, es decir, previsibles.
- Aquí la toma de decisiones es escasa.
- Se realizan operaciones concretas y la responsabilidad está limitada a esas tareas.
- En este nivel se encuentran los obreros, los vendedores, los auxiliares, etcétera.

En general, cuanto más grande sea una organización mayor será el número de subdivisiones que puede tener cada uno de los niveles de la estructura.

También forman parte de la estructura de la organización funciones adicionales, que sirven de soporte a la pirámide organizacional recién definida. Ellas son conocidas como tecnoestructura y staff de apoyo.

Podemos graficar las funciones adicionales de la estructura de la siguiente forma:



**A. Tecnoestructura:**

- Esta estructura colateral a la pirámide organizacional está formada por especialistas que aportan información al nivel estratégico y al nivel táctico sobre distintos temas, por ejemplo, economía, informática o derecho.
- Estos grupos de especialistas brindan información, son consultores, es decir, el nivel jerárquico o el táctico reconocen en ellos capacidades tales como para pedirles informes, datos, cuadros comparativos, etcétera. antes de elaborar planes o estrategias o fijar nuevas metas. Estos consultores (que pueden ser internos o externos, trabajar a tiempo completo, parcial o a requerimiento específico) soportan a la estructura jerárquica asesorándola sobre temas específicos, pero no participan de las decisiones ni tienen responsabilidad por ellas.
- Las especialidades que más frecuentemente actúan como asesores o consultores son: los abogados, los economistas, los sociólogos, los licenciados en administración.

**B. Staff de apoyo:**

- En esta estructura se ubican todas aquellas personas que desarrollan tareas de apoyo o servicio a los distintos niveles de la pirámide organizacional.
- Son ejemplos de estas áreas: mantenimiento, Relaciones Públicas, servicios de cafetería, etcétera.

## 5.4 Delegación, centralización y descentralización

Veamos primero qué entendemos por delegación de autoridad, y luego desarrollaremos los conceptos de centralización y descentralización.

### 5.4.1 Delegación, autoridad y responsabilidad

Cuando una persona encarga a otra una tarea y le otorga cierto poder de autoridad para llevarla a cabo, está asignándole la autoridad para realizar la tarea.

Podemos decir que está "delegando la autoridad". Sin embargo, la responsabilidad por la tarea la sigue teniendo la persona que encarga la tarea. No puede desentenderse de los resultados que obtiene aquel en quien confió para delegar la autoridad.

La delegación está asociada, entonces, a la distribución de tareas con un cierto grado de autoridad, pero reteniendo el que delega la responsabilidad por la tarea.

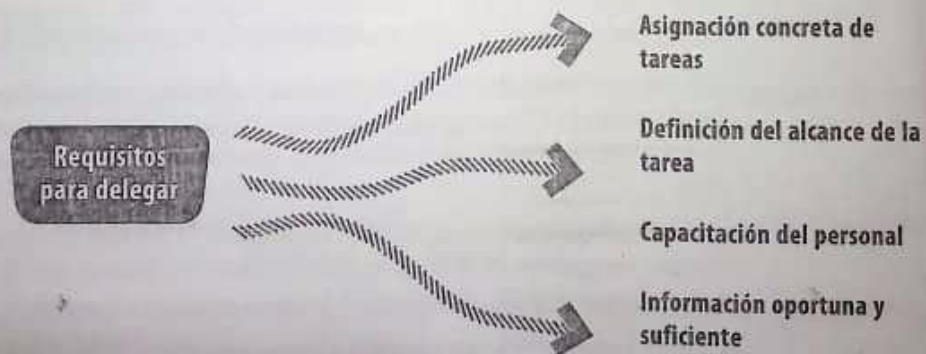
Cuando más grande es una organización mayores serán las tareas a realizar, por lo tanto, los niveles jerárquicos tendrán mayor necesidad de "delegar" tareas-autoridad.

Esta delegación tiene como límite la capacidad de quien asume la tarea (subordinado). Debe cuidarse, al delegar, que los subordinados estén suficientemente capacitados para tomar la autoridad y aplicarla con éxito.

Otro punto importante es la disponibilidad de información adecuada. Para que las personas puedan decidir (usando de la autoridad que se les dio) deben disponer de información suficiente.

A los efectos de delegar es necesario determinar previa y concretamente cómo es la tarea (características) y cuál es su alcance (límite).

Se capacita al personal para que pueda asumir la tarea, manejar la autoridad que se requiere para llevarla a cabo y tomar decisiones con la información oportuna y suficiente.



Todo este proceso de delegación implica que la autoridad emanada del nivel superior fluya a través de toda la estructura. Al asignar por medio de la delegación una parte de autoridad, se le da al subordinado el poder de decisión sobre las actividades necesarias para llevar a cabo la tarea. Esta relación entre la autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la estructura hasta los subordinados se denomina *cadena de mandos*.

Es así, como en la vida diaria de una organización la capacidad de tomar decisiones está distribuida por toda su estructura.

La cantidad de personas que un jefe puede coordinar se denomina *tramo de control*.

#### ●●● Cadena de mando

La relación de autoridad entre jefes y empleados a lo largo de la estructura

#### ●●● Tramo de control

La cantidad de empleados por jefe

A mayor tramo de control (es decir, cuando un supervisor coordina la acción de más colaboradores) existen menos niveles jerárquicos, por lo tanto, es mayor el porcentaje de empleados destinado a tareas operativas, siendo mayor el grado de eficiencia alcanzada.

Por ejemplo: en una PYME de un único dueño con cincuenta empleados operativos, si la jefatura tiene un tramo de control de diez se necesitarán cinco jefes, mientras que si el tramo de control es de cinco se necesitan diez jefes.

### 5.4.2 Centralización y descentralización

Cuando el poder de tomar decisiones está concentrado en una sola persona se dice que la centralización es absoluta.

#### ●●● Centralización

El poder de decisión en manos de pocas personas

#### ●●● Centralización absoluta

El poder de decisión en manos de una sola persona

La complejidad, el tamaño y el uso de la tecnología de las organizaciones modernas hacen que este tipo de centralización quede limitado a organizaciones muy simples.