

## **TEMA 3.**

### **LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN**

#### **3.1. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

La teoría de la organización se centra en el diseño de estructuras capaces de asegurar, de manera eficiente, la mutua adaptación entre los medios externo e interno de las organizaciones.

La estructura organizativa será un elemento integrador de las actividades que se desarrollen en una organización y una respuesta a diferentes presiones ambientales sobre la misma, (se confunde así, la institución con el esquema de relaciones que en ella se desarrolla).

##### **3.1.1. Tópicos que deben formar parte de una definición de estructura organizativa**

**ÁMBITO.** La estructura organizativa debe recoger un modelo de coordinación e interacción entre los miembros de la organización. Debe ser un modelo de asignación de tareas y responsabilidades y de los mecanismos formales de vinculación entre las partes.

**ESTABILIDAD.** La estructura debe ser estable, es decir, conlleva una cierta permanencia en el tiempo. Pero la estabilidad y la permanencia no significan inmovilidad sino que la estructura está condicionada por el medio externo y canaliza los distintos flujos que relacionan a la organización con su entorno.

**CARÁCTER FORMAL-INFORMAL DE LA ESTRUCTURA.** La estructura organizativa formal recoge todas las relaciones existentes entre los miembros de la organización establecidas por la dirección de forma consciente (relaciones de carácter oficial) y la estructura organizativa informal recoge las relaciones espontáneas o no previstas por la dirección.

### 3.1.2. Razones que impulsan a las organizaciones a estructurarse

Observando el desarrollo de las organizaciones, se aprecia que tres son las razones que las impulsan a estructurarse y organizarse: el número de personas que las afectan, la división del trabajo en distintas tareas y la coordinación de las mismas.

Respecto a la primera razón, el **número de personas**, cabe señalar que grupos poco numerosos pueden pasarse sin estructuración. *La célula artesanal no plantea ningún problema de estructura; el único problema del artesano es el de la organización de su trabajo personal, como nos puede pasar a cada uno de nosotros en nuestra vida cotidiana. En una factoría de cierto tamaño, por el contrario, existe una estructura organizativa destinada a facilitar el trabajo del grupo.*

En consecuencia, para un mismo tipo de actividad, cuanto menos numerosas sean las personas menos se siente la necesidad de organizar. *Parece lógico pensar que los problemas no serán los mismos para una persona que tiene como hobby la fabricación de muebles de madera, que para una gran factoría con 10.000 trabajadores.* Sin embargo, existen ejemplos opuestos. Así, un partido político puede contar con numerosos afiliados y mantenerse casi totalmente «desorganizado».

La segunda razón a considerar es la **división del trabajo**. La división del trabajo depende, en gran medida, del sistema técnico que utilice la organización, y pretende la especialización en el trabajo con el fin de aumentar la eficiencia en las labores de la organización. Las tareas especializadas pueden serlo en términos relativamente autónomos o con cierta interconexión. *(En la figura 19.1, pag 414, Claver Cortés se recogen dos posibles distribuciones de trabajo en una hipotética fábrica de muñecas).*

*En el primer caso, los tres talleres reciben materias primas y suministran a los almacenes, pero son autónomos los unos respecto a los otros. Uno puede avanzar en su trabajo y el otro estar atrasado sin que esto suponga grandes problemas en el funcionamiento de los restantes talleres.*

*Si se aplica una división del trabajo tal como refleja la imagen b) se podrían obtener ventajas desde el punto de vista de la productividad e, incluso, quizá de la calidad. Pero al aumentar la interdependencia entre los talleres también aumentan las*

posibilidades de que un retraso en el taller 1 pueda provocar la paralización de la sala de montaje. Para evitar este inconveniente, conforme aumenta la especialización se requiere una mayor elaboración de los distintos mecanismos de coordinación que se pueden utilizar.

La división de tareas exige, como mínimo, la especificación de aquellas actividades que son imprescindibles para conseguir los objetivos; su agrupación en una estructura lógica; y la asignación a personas y puestos de trabajo determinados. Por tanto, un aspecto estructural importante es la definición de un conjunto de tareas, actividades y procesos diferenciados para lograr los objetivos de la organización.

Mientras la división del trabajo se vincula en gran medida con el sistema técnico, la **coordinación** parece ser mucho más abstracta. Por ello, es conveniente que nos esforcemos en apreciar el tipo de acciones y reacciones entre personas. La coordinación implica una serie de medios, que podríamos denominar mecanismos de coordinación. Toda estructura organizativa debe contar con las vías jerárquicas y de comunicación que permita integrar las distintas actividades y, por tanto, coordinar las tareas, consiguiendo de esta forma la coherencia interna necesaria para el logro de los objetivos de la organización.

Mintzberg (1991 y 1993) distingue seis mecanismos básicos de coordinación que pueden explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo, normalización de las habilidades o conocimientos y normalización de la ideología. Estos seis mecanismos, dado que tienen como finalidad conseguir la coherencia interna de cualquier organización, han de ser considerados como los elementos fundamentales de toda estructura, de ahí que pasemos a comentarlos brevemente a continuación.

#### ① **La adaptación mutua.**

Consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, por lo que el control del trabajo pasa a cargo de los que lo realizan. Es el mecanismo que van a emplear, por ejemplo, dos obreros que deben realizar un trabajo conjunto. Este tipo de coordinación, que requiere necesariamente un mínimo de conocimientos

comunes, permite responder de forma flexible a las necesidades expresadas durante la ejecución del trabajo.

La adaptación mutua se suele utilizar en organizaciones sencillas aunque, paradójicamente, se vuelve a llegar a ella en las situaciones más complejas que sólo serán posibles resolver a base de acuerdos mutuos. El éxito de la organización que se apoya en este mecanismo depende, ante todo, de la habilidad del personal implicado para adaptarse entre sí.

## ② **Supervisión directa.**

Conforme la organización crece y depura su división de tareas, exige la aparición de otro mecanismo de coordinación: la supervisión directa. La supervisión directa consigue la coordinación al responder una persona del trabajo de los demás, emitiendo órdenes y controlando sus acciones. Este mecanismo da lugar a la aparición de la denominada cadena de mando. La cadena de mando se configura como la conexión que se establece entre superiores y subordinados. Esta cadena se fundamenta en tres variables básicas: autoridad, responsabilidad y comunicación formal.

Cuando la organización alcanza una madurez o tamaño considerable, la estructura tiende a estabilizarse pudiendo relajar la necesidad de adaptación mutua y supervisión directa en la coordinación del trabajo, ya que éste queda programado. En esta línea, March y Simon (1987) señalan que la coordinación de las partes se incorpora en el programa de trabajo al establecerlo, reduciéndose, en consecuencia, la necesidad de comunicación informal.

Las cuatro formas básicas de normalización en las organizaciones son, como hemos manifestado anteriormente: la normalización de los procesos de trabajo en sí, de los conocimientos que se requieren para realizar dicho trabajo, de los resultados que se esperan del mismo y de las normas que, de manera general, guían el trabajo.

### ③ Normalización de los procesos del trabajo.

Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado. Se basa en un análisis racional de las distintas etapas de realización de un trabajo, esto es, en la idea de que la reproducción idéntica de las etapas de realización de un producto y la ejecución en serie de dicho producto permite obtener unos beneficios importantes en productividad. Este tipo de normalización requiere muy poca supervisión directa y deriva en un ahorro en el intercambio de información oral.

### ④ Normalización de los resultados del trabajo.

Por su parte, los resultados quedan normalizados al especificar los mismos. De este modo, los dirigentes de las unidades se comunican con el órgano central en base a unas normas de rendimiento: por ejemplo, tienen la obligación de producir determinados niveles de beneficios y crecimiento en un período de tiempo determinado, pudiendo alcanzar tales niveles con cierta autonomía de funcionamiento.

### ⑤ Normalización de las habilidades o conocimientos.

Cuando las tareas a realizar son complejas, aunque estandarizables, la coordinación se puede conseguir mediante la estandarización, *a priori*, de la cualificación de las personas que han de ejecutar el trabajo. Las habilidades se estandarizan cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo. Aquí, lo que se estandariza es el trabajador, más que el trabajo o los resultados. Normalmente, el individuo recibe esta preparación en instituciones ajenas a la propia organización (universidades, academias ... ) antes de incorporarse a ella. En aquéllas se enseñan los programas de trabajo y las bases de coordinación, con lo que al desempeñar sus funciones cada individuo parece trabajar de modo independiente. La coordinación se logra, entonces, gracias a lo que los diferentes operadores saben que pueden esperar de los demás.

### ⑥ Normalización de la ideología.

Por último, la estandarización de las normas significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y valores y, por tanto, logran coordinarse y mantenerse unidos a partir de este hecho. Una vez que el individuo se identifique fuertemente con las creencias comunes de la organización, se le puede dar un grado considerable de libertad para tomar decisiones. Y, dado que no se requiere depender de ninguna otra forma de coordinación, la organización que se sustenta en este mecanismo formaliza muy poco su comportamiento, haciendo un uso mínimo de los sistemas de planificación y control.

En general, las estructuras en formación suelen presentar un alto nivel de relaciones informales. Superado cierto tamaño empiezan a confiar en la supervisión directa, aunque sigue existiendo un gran nivel de relaciones informales, para, más adelante, pasar a la búsqueda de la estabilidad que facilite la supervivencia a través de la eficiencia (normalización de los procesos). La búsqueda del crecimiento, mediante la investigación de nuevos productos y mercados, fuerza a la organización a su diversificación, requiriendo de la normalización de los resultados para poder controlar las distintas unidades creadas. La estructura alcanza un grado de complejidad elevado exigiendo ciertos puestos cuyo personal ha sido preparado en instituciones ajenas a la organización. Conforme la estructura se va refinando, ésta se inclina hacia los equipos de trabajo semiautónomos, realzándose de nuevo el papel de la adaptación mutua como elemento de coordinación. Cuando la organización entra en fases críticas, la dirección debe ocuparse de buscar nuevas oportunidades, con lo que la organización vuelve a adoptar, como mecanismo básico, la supervisión directa. En cierta forma, los mecanismos de coordinación son sustituibles pero no se suelen utilizar de manera aislada. La mayoría de las organizaciones mezclan los seis. En todo caso, siempre se requiere una cierta cantidad de supervisión directa y adaptación mutua ya que estos mecanismos implican dos elementos fundamentales en las organizaciones modernas: el liderazgo y la comunicación informal.

En definitiva, los mecanismos de coordinación suelen seguir el ciclo representado en la siguiente figura. (figura 19.3.pag.418, Claver Cortes)

### 3.2. DIMENSIONES ESTRUCTURALES.

Si bien en el epígrafe anterior acotamos el concepto de estructura organizativa, el conocimiento de los factores o elementos a considerar cuando el fin perseguido es diseñar una estructura organizativa óptima para una organización concreta, se hace imprescindible. Estos factores a tener en cuenta son conocidos con el nombre de dimensiones estructurales o parámetros de diseño estructural.

Las dimensiones estructurales pueden revestir tanto carácter externo como interno. Como dimensiones de carácter externo que influyen en el diseño de la estructura organizativa citaremos : la estrategia que guíe la actuación de la empresa, el tamaño y la edad de la empresa, la tecnología y el grado de dinamismo y complejidad del entorno. No obstante nuestro interés se centra más en el estudio y análisis de las dimensiones de carácter interno, por lo que no profundizaremos más en las dimensiones de carácter externo, también conocidas como factores de contingencia.

Centrándonos ya en las dimensiones estructurales de carácter interno, consideramos básicas para el diseño de cualquier estructura organizativa serían las siguientes : especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, configuración, centralización.

#### 1. Especialización.

Se entiende como el grado en el que las actividades de la organización se dividen en tareas especializadas. La especialización puede ser tanto vertical como horizontal.

La especialización horizontal está estrechamente vinculada a la división del trabajo que se haga en la organización. Así, en la medida en que cada puesto de trabajo realice un menor número de tareas más especializada horizontalmente estará dicha organización.

Por su parte, la especialización vertical del puesto de trabajo separa la realización del trabajo y la administración del mismo. Consecuentemente, cuanto más especializada verticalmente esté una organización, menor control sobre las decisiones implicadas con el puesto tendrán los empleados que los ocupan.

Ambos tipos de especialización suelen estar vinculadas, así es usual que los puestos que están especializados horizontalmente lo están también verticalmente, aunque normalmente la especialización vertical u horizontal de los puestos dependerá de la parte de la organización que estemos tratando.

## 2. Formalización

Pugh. *et al.* (1968) definen la formalización como la medida en la cual están escritas reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones. Si bien es posible, e incluso frecuente, encontrar normas y procedimientos no escritos, tan exigentes como los que se plasman por escrito (y por tanto, el grado de formalización que afecta a la organización sería el mismo), la verdad es que a efectos de investigación se utiliza la definición propuesta por Pugh por su facilidad de uso en la evaluación y análisis de instituciones. En estas circunstancias, la existencia en una organización de numerosos documentos escritos, que sirvan para dirigir y controlar a los empleados, es un signo objetivo de que su funcionamiento está formalizado. En todo caso, la formalización representa el uso de reglas en una organización.

Crozier (1965) indica que la formalización (las reglas) prescribe el comportamiento que deben adoptar los miembros de la organización en todos los eventos posibles. En consecuencia, la formalización tiene como finalidad ejercer un control del comportamiento de los miembros de la organización, pasando el poder desde el individuo que realiza el trabajo al analista que lo normaliza y codifica.

## 3. Preparación y adoctrinamiento.

La preparación corresponde al proceso por el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto. Es un parámetro de diseño fundamental en aquellos puestos de trabajo que se califican como profesionales. La preparación de este tipo de personal, generalmente, se lleva a cabo en instituciones ajenas a la propia organización, ya que su coste en tiempo y dinero efectivo resulta verdaderamente elevado. En consecuencia, son instituciones, como las universidades, las que se encargan de preparar e introducir pautas de comportamiento a los individuos que van a ocupar un determinado puesto de trabajo en la organización. Obviamente, estas instituciones no introducen la totalidad de conocimientos necesarios para ejercitar su



empleo particular, ya que eso resulta totalmente imposible dada la variedad de organizaciones donde el sujeto puede desempeñar su labor.

Por su parte, el adoctrinamiento hace referencia al parámetro de diseño por el cual la organización socializa formalmente a sus miembros. La Socialización implica interiorizar en el individuo la cultura de la organización, la manera de hacer las cosas y el estilo para tomar las decisiones. Este parámetro de diseño será tratado con mayor profundidad cuando hablemos de la cultura empresarial.

Tanto la preparación como el adoctrinamiento, en cuanto que significan normalización, conducen a estructuras de tipo mecánico, pero de naturaleza distinta a la que deriva de la formalización. Mientras que la estructura mecánica asociada a la formalización presenta un carácter centralizado, las estructuras mecánicas inspiradas en la preparación y el adoctrinamiento son descentralizadas.

#### 4. Configuración.

La configuración o superestructura no es más que la agrupación de las distintas tareas de manera adecuada y coherente. Para realizar la configuración estructural, una vez que han sido diseñados los puestos a través de los parámetros de especialización, formalización y adoctrinamiento, es necesario establecer vínculos entre ellos, con este propósito utilizaremos tres variables clave :

- a) Departamentalización o agrupación de unidades.
- b) Número de niveles jerárquicos y ámbito de control.

##### **a) Departamentalización o agrupación de unidades.**

La agrupación de unidades produce efectos positivos sobre la organización mejorando la capacidad de sus responsables para controlar y coordinar las diversas tareas previamente diseñadas. No existe una forma ideal de departamentalización, lo normal es que en las organizaciones coexistan más de una forma de departamentalización. Entre otros citaremos como criterios de deapartamentalización :

- Departamentalización por tiempo
- Departamentalización por procesos o por equipos

- Departamentalización por funciones
- Departamentalización geográfica
- Departamentalización por productos o líneas de productos
- Departamentalización por clientes.

#### **b) Número de niveles jerárquicos y alcance de control**

Ambas variables son complementarias pero en sentido inverso. El número de niveles se refiere al número de escalones de la pirámide de autoridad que determinan la longitud de la cadena de mando. El alcance de control se refiere al número de subordinados que puede controlar de forma eficiente un superior. Decimos que son de sentido inverso porque cuanto mayor sea el número de niveles menor será el alcance de control y viceversa.

#### 5. Centralización.

Entendida como el proceso por el que la autoridad para adoptar decisiones se asigna o reparte a lo largo de la jerarquía organizativa. En la medida en que el poder para tomar decisiones se concentre en uno o pocos niveles de la estructura organizativa, ésta será más centralizada, en caso contrario la estructura organizativa estará más descentralizada. La razón fundamental para descentralizar está en la falta de capacidad para manejar y procesar información para una adecuada toma de decisiones, además de que la descentralización dota de mayor flexibilidad y capacidad de reacción de la organización ante las evoluciones del entorno.

### 3.3. MODELOS ESTRUCTURALES BÁSICOS: FORMAS ESTRUCTURALES

En toda estructura organizativa formal se pueden distinguir cinco elementos comunes (Mintzberg, 1984): El ápice estratégico, la línea media, el núcleo de operaciones, la tecnoestructura y el Staff de apoyo.

1. **Ápice estratégico (alta dirección):** Su labor más importante es la fijación de los objetivos generales de la empresa así como las decisiones estratégicas de la empresa.
2. **Línea media (personal ejecutivo):** Su misión es vincular las decisiones estratégicas de la alta dirección con las decisiones operativas que afectan a los niveles más bajos de la estructura.
3. **Núcleo de operaciones (empleados):** Personal directamente relacionado con la actividad principal de la empresa.
4. **Tecnoestructura:** Conjunto de profesionales dedicados al estudio y reforma de los modos de estandarizar y regular el comportamiento de la organización y de sus miembros.
5. **Staff o personal de asesoramiento.** Son los encargados de prestar asesoramiento a la dirección y al personal ejecutivo.

Estos elementos no se combinan de igual forma en todas las empresas, lo que permite la existencia de múltiples configuraciones estructurales. Sin embargo, podemos señalar una serie de estructuras típicas:

- Configuración simple.
- Burocracia maquinal.
- Burocracia profesional.
- Estructura multidivisional.
- Adhocracia.

#### CONFIGURACIÓN SIMPLE

Existen sólo dos componentes: ápice estratégico y núcleo operativo. El ápice toma todas las decisiones y el núcleo operativo desempeña las tareas propias de la actividad, sin especialización ni formalización.

Es una estructura centralizada sin departamentalización, adecuada para empresas de tamaño mínimo o en la primera etapa del ciclo de vida de la empresa.

## **BUROCRACIA MECÁNICA**

Las características más importantes para entender esta configuración estructural son la formalización y estandarización del comportamiento. En esta estructura existe :

- Uso intensivo de reglas, normas y procedimientos.
- Puestos muy especializados, buscando la repetitividad de la tarea.
- Agrupación en departamentos muy homogéneos (criterios funcionales).
- Toma de decisiones centralizada.
- Alto grado de elaboración en la estructura formal con clara distinción de niveles jerárquicos.

### **Ventajas:**

- Alto nivel de eficiencia dado lo rutinario, repetitivo y estandarizado de las tareas.
- Puede funcionar con personal no excesivamente formado, ya que no es necesaria la iniciativa sino altos niveles de experiencia y formación en el ápice y en la tecnoestructura.

### **Inconvenientes:**

- Conflictos en las subunidades de la estructura al intentar el dominio de los recursos de la empresa, lo cual generará la búsqueda de objetivos parciales a costa de los generales.

Es una estructura útil para empresas de gran tamaño, que trabajen en entornos simples y estables, con tecnología rutinaria y con una dirección de gran deseo de control.

## **BUROCRACIA PROFESIONAL**

Nace para aquellas organizaciones cuyas actividades del núcleo de operaciones son desempeñadas por especialistas, técnicos o profesionales pero que necesitan ciertos niveles de estandarización. *Ej.- hospitales, universidades, bibliotecas, despachos de profesionales...*

- La especialización es importante y existe estandarización más amortiguada que en la burocracia mecánica.
- La descentralización alcanza al núcleo de operaciones dado que son necesarios conocimientos específicos para desarrollar los puestos de trabajo.
- El staff está muy desarrollado, asesorando al ápice, a la línea media y fundamental al núcleo de operaciones.

Es adecuada para grandes organizaciones que trabajan en entornos estables pero complejos con una moderada incertidumbre, con tecnologías rutinarias pero ejecutadas por expertos y donde la dirección opta por la descentralización.

## **ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL**

La idea básica que subyace en este tipo de estructura es la creación de subunidades organizativas que funcionan de manera autónoma y están coordinadas por una dirección general que apoya a las divisiones y controla los resultados alcanzados.

Las características a considerar son :

1. Autonomía de las divisiones: cada subunidad es una entidad casi independiente que funciona bajo las órdenes de un responsable con un conjunto de objetivos claramente definidos.
2. La alta dirección asume solamente labores de coordinación, como por ejemplo apoyo jurídico, financiero etc., al tiempo que se encarga de controlar los resultados alcanzados por cada una de las subdivisiones.

**Ventajas:**

- ☞ Mejora la coordinación de los objetivos de cada división.
- ☞ Libera a la alta dirección del día a día, permitiéndole prestar más atención a las decisiones a largo plazo.
- ☞ Permite una buena formación de futuros miembros de la alta dirección.
- ☞ El buen o mal funcionamiento de una división no tiene que afectar a la marcha del resto
- ☞ Crea negocios autónomos en el seno de una empresa.

**Inconvenientes:**

- ☞ Riesgo de duplicidad de actividades, instalaciones y recursos (aumenta el coste y reduce la eficiencia).
- ☞ La autonomía de los responsables divisionales, aunque es amplia, está en los límites impuestos por el ápice estratégico.
- ☞ Dificultad de coordinación.

Es adecuada para empresas con diversificación de sus productos, de gran tamaño, con tecnologías separables en segmentos o etapas adaptables a cada una de las divisiones, en entornos algo más dinámicos.

**ESTRUCTURA ADHOCRÁTICA**

Existen organizaciones que por su actividad, tecnología de uso, complejidad ambiental, etc, no pueden acudir a formas estructurales como las estudiadas con anterioridad por lo que surge esta nueva configuración.

- ☞ Formalización escasa (es necesaria amplia flexibilidad).
- ☞ Es imprescindible la descentralización.
- ☞ Desaparición de la tecnoestructura e integración de la línea media, el núcleo operativo y el staff en un conjunto central de personal experto.

**Ventajas:**

- Rapidez en la adaptación a las modificaciones del entorno.
- Facilidad para coordinar grupos de especialistas.
- Promoción de la creatividad de los miembros facilitando la solución de problemas complejos.

**Inconvenientes:**

- \* No existe clara distinción entre superior y subordinado.
- \* Dificultad para programar actividades al no existir posibilidad de estandarización.
- \* Tensiones psicológicas por la inestabilidad y cambios entre tareas.

Esta estructura se aplica en estrategias de cambio o alto riesgo en las que es necesario el uso de nuevas tecnologías y la adopción de sistemas no rutinarios y cuando el entorno es altamente dinámico y complejo. Se suele usar como complemento de estructuras burocráticas en aquellos aspectos que necesiten una mayor flexibilidad.