

Estructura organizativa.

La estructura organizativa ayuda a determinar las actividades a realizar por cada individuo y unidad organizativa, así como a esclarecer las relaciones que se deben mantener entre ellos configurando de este modo el marco de desarrollo para la toma de decisiones.

Una vez que se han fijado los objetivos habrá que determinar las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos, así como las personas o grupos de personas que van a ser los responsables de la toma de decisiones. Deben establecerse igualmente los mecanismos pertinentes para conseguir que todas las actividades se lleven a cabo de forma coordinada, contribuyendo en este sentido al logro de los objetivos organizativos.

La estructura permite poner en marcha la estrategia elegida por la empresa para alcanzar los objetivos, esa estrategia deberá ponerse en marcha en el mercado pero traerá consigo incertidumbre debido a la dificultad de predecir los posibles resultados.

La configuración de la estrategia dependerá de los recursos y capacidades que la empresa posee y controla, consistiendo por tanto en una coordinación y adaptación entre los puntos fuertes y débiles de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno. La estructura es por tanto una actividad que consiste en dividir el trabajo dentro de la empresa para proceder luego a su coordinación, podemos decir que existe una relación recíproca entre estrategia y estructura configurando ambas la personalidad de la empresa.

Dimensiones estructurales.

Se define como el conjunto de variables formales que la organización utiliza para establecer pautas estables de comportamiento entre los individuos que participan en la organización.

Dentro de esas dimensiones estructurales distinguimos las siguientes:

1) Especialización, se refiere al grado en que las actividades de la organización se dividen en tareas especializadas. La especialización puede ser de dos tipos, horizontal y vertical.

La especialización horizontal se refiere a la división del trabajo y la especialización vertical se refiere a la división del trabajo y a su administración, es decir, a la separación entre la realización del trabajo y la administración del mismo.

Una excesiva especialización puede acarrear problemas de comunicación y coordinación además de provocar la desmotivación del trabajador. Para solucionar estos problemas se proponen:

- Ampliación horizontal del puesto consiste en aumentar la variedad de tareas llevadas a cabo por el trabajador.
- Ampliación vertical del puesto conlleva a desempeñar no sólo más tareas sino también ejercer un mayor control sobre las mismas.

2) Estandarización y formalización, la estandarización se define como el grado de definición de las actividades organizativas a través de normas, reglas y procedimientos; y la formalización se refiere al grado en que esas normas, reglas y procedimientos son escritos. Por tanto de la formalización cabe esperar la claridad ya que se trata de homogeneizar comportamientos individuales. Estas dos variables incluyen todas las medidas adoptadas por la organización para limitar la libertad de acción de sus miembros, estas variables suelen tener una gran intensidad en las organizaciones burocráticas. Fundamentalmente se van a emplear tres

medios para estandarizar los comportamientos, que son:

- Normalización de procesos incluyen normas tendentes a regularizar y programar las actividades de la organización, vienen a ser normas detalladas.
- Normalización de habilidades consiste en especificar el grado de preparación necesario para cubrir un puesto específico.
- Normalización de resultados se realiza especificando los resultados y el rendimiento a alcanzar sin determinar el proceso a seguir para alcanzar esos resultados.

3) Centralización, es el proceso por el cual la autoridad para adoptar decisiones se asigna o se reparte a lo largo de la jerarquía organizativa. Cuando el poder de toma de decisiones se centra en un único individuo o en un pequeño grupo se dirá que la estructura está centralizada, si el poder de decisión se reparte a lo largo de la pirámide jerárquica se dirá que la estructura es descentralizada.

La centralización y la descentralización tienen sus ventajas e inconvenientes, así – por ejemplo la centralización es el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones, pero no siempre una única persona o un grupo reducido posee la información necesaria para una adecuada toma de decisiones, en tal caso será mejor la descentralización que además permite que la organización reaccione con rapidez ante cambios en el entorno, favoreciendo además la innovación, puesto que la organización sólo puede aprovechar la creatividad de su personal si los trabajadores tienen poder de decisión. La descentralización a su vez puede ser selectiva y paralela; en la selectiva se concreta que personas y para que decisiones se les concede poder de decisión y en la paralela se dispersa el poder acerca de muchos tipos de decisiones sobre un mismo tema, por ejemplo decisiones en finanzas, marketing, producción,.... en la línea media de las decisiones.

4) Configuración, el resto de variables vistas son variables independientes que determinan el contenido de trabajo, la responsabilidad y la autoridad para cada puesto, condicionando a su vez la configuración organizativa, esta última consiste en la agrupación de las distintas tareas de forma adecuada y coherente. La configuración organizativa viene determinada por tres variables:

- Tamaño del componente administrativo dependerá de las dimensiones de la empresa y se refiere a todo el personal que no está directamente relacionado con la actividad personal.
- La departamentalización es la agrupación de unidades productivas que genera efectos positivos sobre toda la organización. No es un fin en sí mismo, sino un medio que facilita el cumplimiento de los objetivos organizativos. La departamentalización puede llevarse a cabo de diversas formas: agrupando individuos, por turnos, por funciones, por productos, por clientes,...
- Niveles jerárquicos con su alcance de control ambas variables son complementarias y el sentido inverso, de forma que a más niveles jerárquicos menos alcance de control y a menos niveles jerárquicos más alcance de control, teniendo en cuenta que la primera de las variables se refiere al número de escalones de la pirámide de autoridad y la segunda se refiere al número de subordinados que puede controlar de forma eficiente. Si existen niveles jerárquicos es porque hay un número limitado de personas que un supervisor puede controlar eficientemente, no obstante no existe un número óptimo de subordinados, ya que ese número vendrá determinado por características y factores como por ejemplo el nivel de formación del personal, la velocidad en los cambios de entorno, la claridad en la delegación de autoridad o la claridad en la determinación de los planes.

Modelos estructurales básicos.

En toda estructura organizativa se pueden distinguir cinco componentes:

- *Ápice estratégico*, se encarga de que la organización cumpla efectivamente su misión. Son los encargados de tomar las decisiones.

- *Línea media*, es la vinculación existente entre el jefe estratégico y el núcleo de operaciones y sus trabajadores son los encargados de traducir decisiones estratégicas en decisiones operativas.
- *Núcleo de operaciones*, esta formado por todos los miembros de la organización que realizan el trabajo básico, es decir, los encargados de fabricar el producto o proporcionar el servicio objeto de la organización.
- *La termoestructura*, sus miembros son los encargados de formular los modos de estandarización y regularización de los comportamientos individuales.
- *El personal de asesoramiento*, lo componen todas aquellas personas encargadas de asesorar al jefe estratégico y al resto del personal ejecutivo, constituye junto con la termoestructura el componente administrativo de la organización.

La distribución de poder entre esos cinco componentes y la combinación entre las distintas variables da lugar a diferentes tipos de estructuras organizativas, que son:

- La configuración simple.
- La burocracia maquinal.
- La burocracia profesional.
- Adhocracia.
- Estructura multidivisional.

Frente a entornos dinámicos y simples la organización adoptará una configuración simple que se caracterizará por ser una estructura centralizada; frente a un entorno dinámico y complejo la organización adoptará una estructura adhocrática que se caracteriza por ser descentralizada; frente a un entorno estable y simple la organización adoptará como estructura, la burocracia maquinal que se caracteriza por ser centralizada; ante un entorno estable y complejo la organización adoptará una estructura burocrática profesional que se caracteriza por ser descentralizada; por último la estructura multidivisional se utilizará en mercados diversificados, el componente fundamental será la línea media y cada una de las divisiones suele organizarse como una burocracia maquinal coordinándose entre sí por medio de la normalización de resultados.

Organización empresarial Tema 9

1

108