

CAPÍTULO 2

Estructura organizacional



Diseño y administración de las organizaciones

Instituto Internacional de Investigación
de Tecnología Educativa

Estructura organizacional

TEMAS Y SUBTEMAS:

- 2.1 Estructuras
 - 2.1.1 Componentes generales de una estructura
 - 2.1.2 Variables estructurales
- 2.2 Clases de estructuras
 - 2.2.1 Mecanicista
 - 2.2.2 Orgánica
- 2.3 Estructuras más comunes
 - 2.3.1 Simple
 - 2.3.2 Funcional
 - 2.3.3 Por producto
 - 2.3.4 Matricial
 - 2.3.5 De Red
- 2.4 Factores para elegir un diseño
 - 2.4.1 Estratégicos
 - 2.4.2 Tecnológicos
 - 2.4.3 Tamaño
 - 2.4.4 Entorno
 - 2.4.5 Características de las personas

OBJETIVOS:

Al finalizar el capítulo el participante será capaz de:

- ☐ Comprender los componentes de la estructura organizacional.
- ☐ Identificar los factores que determinan la construcción de una estructura.
- ☐ Diferenciar los tipos de estructura.

CONCEPTOS CLAVE:

- ◆ Estructura por producto
- ◆ Estructura funcional
- ◆ Estructura orgánica
- ◆ Estructura matricial
- ◆ Estructura mecanicista
- ◆ Estructura simple

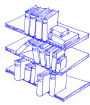
Las organizaciones optimizan resultados en función de la estructura que diseñan para operar. Así podemos encontrar organizaciones grandes, medianas y pequeñas con alta capacidad de respuesta a los requerimientos del cliente gracias a un diseño estructural ágil; sin embargo, también podemos encontrar una importante cantidad de organizaciones que operan de manera improductiva o con respuestas tan lentas que gradualmente están perdiendo competitividad y como consecuencia, mercados y ...posibilidades de sobrevivir a mediano plazo.

En el presente capítulo revisaremos una serie de elementos que nos permitirán analizar los componentes de una estructura y los factores que deben considerarse para su diseño y operación eficaz.

2.1 ESTRUCTURAS

La organización adoptan estructuras que les permiten operar adecuadamente y, de esta manera, cumplir los fines para los cuales fueron creadas.

En sus inicios, las organizaciones operaban basándose en el sentido común del dueño. Sus apreciaciones estaban basadas en su intuición o en la manera como había observado que funcionaban otras organizaciones parecidas. El resultado fue que no siempre se ajustaba su estructura a los requerimientos reales y características de su actividad productiva o de servicio, trayendo como consecuencia la disminución del índice de productividad y el incremento de tiempo y materiales desperdiciados, con el consiguiente incremento del costo de producción y la disminución del margen de utilidad. Como consecuencia, se generó la necesidad de diseñar estructuras que se ajustaran a las diferentes características de las organizaciones (Albarrán, 1995).



Albarrán, R.H. (1992). Herramientas para el diagnóstico estructural y funcional empresarial. Manual de operación de la empresa consultora: Calidad y Competitividad en Recursos Humanos S.C. México, pp 23.

2.1.1 Componentes generales de una estructura

Una estructura puede analizarse a partir de tres elementos principales (Robbins, 1993): el grado de complejidad, formalización y centralización

Componentes generales de la estructura organizacional	
a) Complejidad	<ul style="list-style-type: none"> - Horizontal - Vertical - Espacial
b) Formalización	<ul style="list-style-type: none"> - Denominación del puesto - Determinación de responsabilidades y actividades
c) Centralización	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones por los directivos - Toma de decisiones por los empleados

Complejidad

La complejidad se define a partir del número de tareas diferenciadas existentes y ésta puede darse de tres maneras: horizontal, vertical y especial

a) Horizontal.

Entendida como el número de tareas en que se divide una actividad general. Cuando para cada actividad se asigna una persona diferente que la realice, entonces el grado de complejidad horizontal se verá incrementada. Por ejemplo, para la fabricación de sillas de madera, pueden identificarse las siguientes actividades.

- Cepillado de las cuatro caras de la madera (materia prima) adquirida.
- Trazado de partes
- Corte de partes
- Moldeado de áreas de ensamble (esta actividad puede subdividirse)
- Ensamble de partes (esta actividad puede subdividirse)
- Pulido de pieza ensamblada
- Barnizado de pieza
- Empaque de pieza

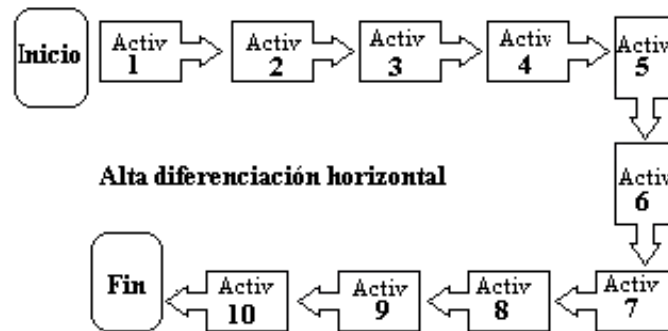
La complejidad horizontal disminuye cuando cada persona realiza más de una actividad.

Ejemplo:

- Cepillado de madera, trazado y corte de partes
- Moldeado de partes de ensamble y ensamble de piezas

- Pulido y barnizado de piezas
- Empaque y entrega de piezas

Y todavía se simplifica horizontalmente más cuando es una sola persona quien realiza todas las actividades, como sería el caso de la manufactura artesanal de este tipo de productos.



La diferenciación horizontal resulta conveniente cuando se tienen limitaciones para encontrar personal calificado o cuando se desea que las personas se inserten rápidamente al ámbito del trabajo.



Ejercicio 1

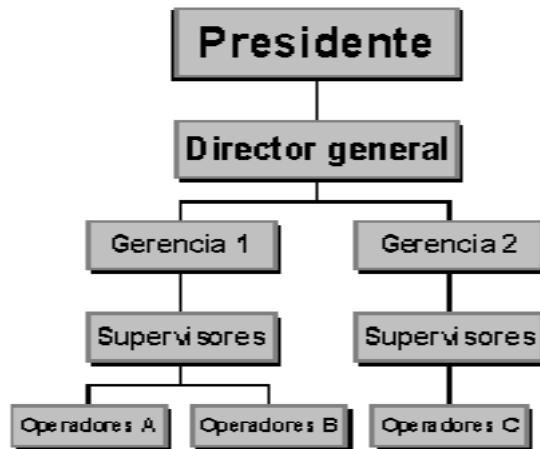
Identifica y menciona las actividades en que se puede dividir el proceso de fabricación de un bolígrafo:

a) Partes que componen un bolígrafo:

b) Actividades para cada parte:

b) Vertical

La complejidad vertical se presenta cuando existe mucha distancia entre los directivos de primer nivel y los operarios, tal y como se observa en la siguiente estructura jerárquica.



Esta diferenciación puede llegar a ser tan alta como el caso de General Motors donde existen un poco más de 50 niveles entre los directivos, empleados y operadores, o tan reducida como las empresas familiares donde existe solamente el dueño y sus trabajadores. (Albarrán, 1992)

No se pretende evaluar si es bueno o malo tener esta serie de niveles, en el capítulo sobre procesos de rediseño organizacional se presentan algunos criterios para determinar las características adecuadas que deberá presentar una estructura organizacional competitiva.



Ejercicio 2

- Identifica y describe los niveles existentes en la estructura jerárquica de la iglesia católica.

c) Espacial

Este tipo de complejidad se refiere a la distancia física existente entre unidades pertenecientes a la misma organización. Ejemplos de esto son las cadenas de tiendas departamentales, consorcios hoteleros,

restaurantes de comida rápida, etcétera, distribuidas en una misma ciudad o en diferentes ciudades de un país e inclusive en diversos países.

* Evidentemente, la distancia física representa un grado adicional de dificultad para la administración centralizada, pero favorece el posicionamiento y desarrollo de la organización.

Cuando se ha llegado a un punto crítico en que hacer crecer la organización en el mismo lugar físico donde se halla no representa una posibilidad clara de rentabilidad, lo más conveniente es buscar otro territorio para instalar un nuevo punto de producción, de distribución, de servicios o de comercialización.



Ejercicio 3

- a) Menciona alguna cadena de restaurantes que presente alta diferenciación en México.



¿Bajo qué condiciones no es conveniente abrir nuevas sucursales de una tienda departamental en una misma ciudad?

- b) Indica algunos de los lugares geográficamente distantes en que estén ubicadas sus instalaciones.

Formalización

El segundo componente de la estructura es el grado de descripción detallada de las responsabilidades de cada puesto y de cada individuo. Para estructurar una formalización adecuada, se requiere de una

conceptualización detallada de la misión y visión organizacional, aspecto que ya se revisó en el primer capítulo. A partir de la identificación de esta misión y visión, se determinan las actividades necesarias. Al determinar las actividades, se analizan los recursos disponibles, los recursos faltantes y la factibilidad de allegarse los recursos faltantes o buscar la manera de sustituirlos por otros más accesibles.

Una vez determinadas las actividades y recursos necesarios, se requiere asignar responsables que conduzcan a la organización hacia el logro de sus planes y metas.

Estas actividades pueden estructurarse de manera tan detallada que los empleados calificados solamente requieren revisar el manual de operación y sus responsabilidades para iniciar operaciones.

El nivel de detalle en que son estructuradas estas responsabilidades, es a lo que se le denomina **formalización** de la estructura.

Entonces, la formalización de la estructura puede analizarse a partir de dos elementos: nominación del puesto y descripción de responsabilidades y actividades.

a) Nominación del puesto

Existen organizaciones donde las personas realizan actividades sin tener un nombramiento formal. Por ejemplo: en una empresa que se dedica a procesar granos alimenticios, existen personas que tienen como responsabilidad única, revisar los camiones que ingresan a la planta y pesarlos al entrar y salir para verificar que el producto que ingresan o recogen, coincida con las cantidades y pesos que la orden de pedido o de entrega indica. Estas personas tienen definidas las responsabilidades pero no existe una denominación del puesto, entonces estaríamos hablando de un nivel bajo de formalización.

Por otro lado, en Nacional Financiera (NAFIN) es común encontrar ejecutivos con nombramientos tan especializados como *ejecutivo experto en análisis de crédito a las microempresas manufactureras*, lo cual nos estaría hablando de un nivel alto de formalización del puesto y por tanto de la estructura organizativa de la empresa.

La importancia de asignar un nombre al puesto consiste en que favorece la identificación de la persona con el puesto y fomenta el arraigo a la organización.

b) Responsabilidades y actividades del puesto

Junto con la denominación del puesto, se requiere la expresión clara de sus responsabilidades, en primer término, y en seguida, las actividades específicas del mismo.

Determinar las responsabilidades del puesto evita la duplicidad de funciones y la omisión de acciones.

Algunas organizaciones elaboran detalladamente las actividades que cada empleado debe realizar. Esta práctica ha generado algunas dificultades en empresas que utilizan estilos de dirección autoritario porque los empleados se niegan a realizar actividades que no están contempladas en su descripción del puesto y, cuando se trata de empleados sindicalizados, los problemas se han acentuado hasta el grado de generar conflictos improductivos e innecesarios.



Ejercicio 4

- Menciona las responsabilidades y actividades específicas más importantes de un director académico en una universidad.

a) Principales responsabilidades

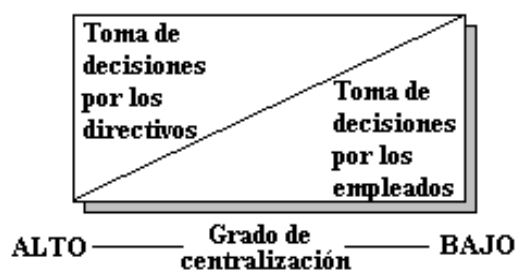
b) Principales actividades

Centralización

Este componente de la estructura se refiere a la manera en que se toman las decisiones en la organización.

En este rubro encontramos desde las organizaciones donde todas las decisiones las toma el director general, hasta aquellas donde las decisiones recaen en el responsable de la actividad, sin importar la estructura jerárquica o de otro tipo que se presente.

El siguiente esquema muestra el nivel de centralización estructural.

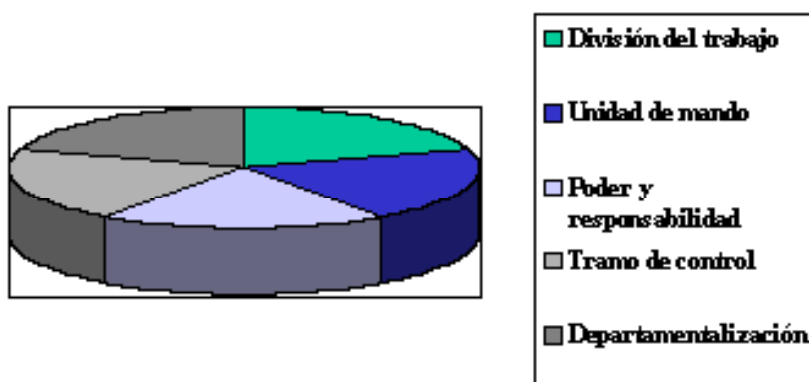


Las organizaciones vanguardistas han llegado a la conclusión de que es conveniente que las personas más cercanas al proceso, o las directamente involucradas, tomen las decisiones ajustándose a los criterios y condiciones previamente establecidos. Esto ahorra tiempo en la toma de decisiones y fomenta la responsabilidad en los trabajadores y el incremento de su autoestima, con la consiguiente activación de su potencial productivo.

Sin embargo, es frecuente observar que las organizaciones en México, en su gran mayoría, son del tipo autoritario y centralista en cuanto a la toma de decisiones, con las consecuentes limitaciones de productividad, identificación y arraigo de los trabajadores hacia las empresas en que laboran (Albarrán, 1992).

2.1.2 Variables estructurales

Una vez revisados los tres componentes generales, deberán observarse las variables que influyen directamente para decidir qué tipo de organización es la más conveniente en un caso específico. Las variables a analizar son: división del trabajo, unidad de mando, poder y responsabilidad, tramo de control y departamentalización. Estas variables se distribuyen de manera equitativa dentro de una



División del trabajo

Este aspecto depende del grado de especialización que se requiere o se tiene en el personal que labora.

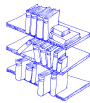
Un trabajo complicado se puede descomponer en pequeños pasos y cada paso puede ser desempeñado por una persona; de esta manera, el tiempo de habilitación o adiestramiento requerido para insertarse en actividades productivas será mínimo.

Entre las ventajas de la división del trabajo pueden mencionarse:

- Mayor aprovechamiento de las habilidades de los trabajadores
- La repetición de actividades genera un dominio de la actividad en menor tiempo
- No se pierde tiempo en cambiar de una actividad a otra.

Algunas de las desventajas podrían ser:

- El trabajo repetitivo puede generar aburrimiento y desinterés
- Puede generar desmotivación del personal y ausentismo



Albarrán, R.H. y Mercado, S.P., (1998). Empresas integradoras: una alternativa para la potenciación del sector primario. Toluca, Méx., UAEM. (En prensa).

La división del trabajo genera mayor producción, pero en casi todos los casos genera menor satisfacción laboral. Sin embargo una tercera parte de los trabajadores con poca tolerancia a la incertidumbre prefieren este tipo de actividades, ya que les produce seguridad al ejercer un alto dominio de pocas actividades que tener dominio bajo o deficiente de muchas actividades (Albarrán, R.H. y Mercado, S.P., 1998).

Unidad de mando

Una de las variables que resulta sumamente controvertida es el de número de unidades de mando que son convenientes para una organización.

Evidentemente que las organizaciones dedicadas a la transformación y de servicios disminuyen sus costos de operación al “achatar” sus estructuras orgánicas y al tener pocas unidades de mando. Pero en el caso de algunos esquemas de comercialización, ha funcionado incrementar el número de unidades de mando, entendidas éstas como la cantidad de subordinados, lo cual brinda la sensación de escalar continuamente de grados. Tal es el caso de las empresas de multinivel, que sin ser organismos que formalmente contraten a muchas

personas, sí tienen un número considerable de consumidores cautivos que, en función de las ventas logradas o el desplazamiento de la mercancía, como ellos le llaman, consiguen “avanzar” hacia un nivel “superior” donde las comisiones son mayores y pueden ser llamados a participar como oradores en eventos locales, estatales, nacionales o internacionales.

Por otro lado, en las organizaciones formalmente constituidas, las unidades de mando, se refieren a aquellos puestos que han sido considerados como responsables de los resultados que se logren en un área específica y ante quien los trabajadores o empleados tienen que rendir cuentas sobre su desempeño.

En las organizaciones con una estructura clara, cada persona sabe a quién debe reportar directamente los resultados de su trabajo o consultarle sobre algún aspecto para la operación diaria. Sin embargo, una cantidad considerable de organizaciones en México, este aspecto no es tan claro y de pronto los empleados reciben órdenes de más de una persona y no alcanzan a discernir a quién de ellas deben atender primero, e incluso se pierde la sensibilidad para jerarquizar prioridades en función de las metas y se atiende solo a los mandos que presumiblemente pueden generar repercusiones negativas para el empleado.

Ante estas situaciones resulta conveniente explicitar a quién debe reportar directamente y quién o quiénes y bajo qué circunstancias pueden sugerir o ejercer un cambio de órdenes.

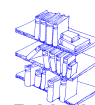


Ejercicio 5

- ¿Cuántas unidades de mando tiene un restaurante como Vips?

Poder y responsabilidad

R.M. Kanter (1979), en un artículo escrito para la revista de negocios de Harvard comenta: “El poder ha sido descrito como la última palabra sucia. Es más fácil hablar de dinero y hasta de sexo que de poder. Los que lo tienen lo niegan, los que lo quieren tratan de aparentar que no lo buscan; y los que saben cómo conseguirlo, no quieren revelar cómo lo conquistaron”.

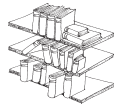


R.M. Kanter (1979). Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 65.

La adquisición y distribución de poder es un proceso natural en toda organización, Robbins (1991) indica: “El poder denota una capacidad que **A** tiene para influir en la conducta de **B**, de modo que **B** haga algo que de lo contrario no realizaría”.

Al analizar detenidamente esta definición podemos encontrar tres características esenciales:

- a) La existencia de un **potencial** que no necesariamente se utiliza,
- b) una relación de **dependencia o influenciabilidad y**
- c) el pre-supuesto de que **B** tiene un rango de **decisión** sobre su comportamiento.



H. Albarrán. (1994). Manual para el desarrollo de directivos. Manuales de la empresa consultora: Calidad y Competitividad en Recursos Humanos S.C., México, pp 57.

“Pensar en un *potencial*, implica pensar en *lo que puede ser*, o *lo que se es capaz de lograr*, pero que requiere de una activación para su culminación. Esta circunstancia demanda *reconocer* que las decisiones que toma la persona que tiene el potencial para ejercer influencia sobre otros, afecta a estas personas. Y esto se traduce en ejercer un poder con responsabilidad”. (Albarrán, 1994)

Entonces, esta variable se refiere al número de puntos de influencia que resulta conveniente incluir en las organizaciones para favorecer la productividad con calidad (Albarrán, 1992)



Ejercicio 6

- a) ¿Cuáles son las ventajas del poder potencial?
- b) ¿Cuáles son las ventajas del poder ejercido?

Tramo de control

El tramo de control o de administración establece que existe un límite para el número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia, pero el número dependerá de la repercusión de ciertos factores.

El factor principal es: el nivel de mando donde está ubicada la persona. Así, un nivel alto en la escala jerárquica debe tener un tramo de control

reducido (cinco a ocho gerentes), ya que el tipo de problemas a los que se enfrenta no es del tipo repetitivo o rutinario, mientras que un supervisor de producción puede tener un tramo de control amplio (30-50 obreros, o más), cuando sus actividades son repetitivas y con pocas variaciones en la operación (Albarrán, R.H. y Mercado, S.P., 1998).

Departamentalización

La departamentalización surge de la necesidad de coordinar especialistas a partir de la división del trabajo. La formación de departamentos se basa en cuatro elementos:

- a) Funciones o departamentalización funcional
- b) Producto o servicio que se ofrece
- c) Cliente o comprador
- d) Territorio geográfico

Una ventaja que se obtiene con la departamentalización es que se logra eficiencia al unir especialistas con funciones comunes, mientras que una mayor desventaja es que la perspectiva de los miembros del departamento es cada vez más reducida. (Mercado, 1997)



P. Mercado. (1997). Propuesta para el diseño organizacional de una empresa integradora del sector primario. Tesis de maestría en administración. UAEM. Toluca, Méx.



Ejercicio 7

- a) Menciona la departamentalización general existente en la administración pública federal (primer nivel).
- b) Identifica el tramo de control que existe en los puestos de presidente de la república y gobernador de un estado.
 - Tramo de control de un presidente de la República
 - Tramo de control de un gobernador de un estado

2.2 CLASES DE ESTRUCTURAS

Los nuevos esquemas de competencia mundial difieren de los que solían observarse hace algunas décadas. Para no desaparecer o vivir rezagadas, las organizaciones deben considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

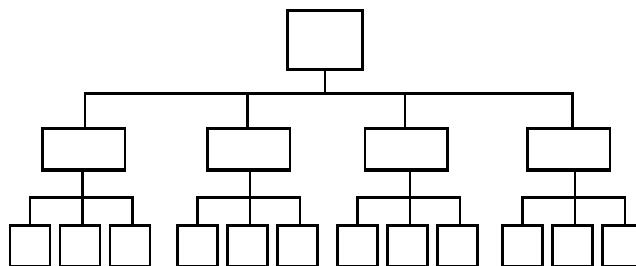
- a) Orientar su actividad productiva o de servicios en función del cliente.
- b) Mejorar su tiempo de respuesta esto implica rediseñar sus esquemas de operar.
- c) Volver flexible su estructura operativa y administrativa.
- d) Optimizar sus sistemas de información y control.
- e) Considerar nuevos esquemas de posicionamiento y comercialización.

Para esto, revisaremos los elementos principales de los tipos de estructura

2.2.1 Mecanicista

Esta estructura es el diseño tradicional y el más común en organizaciones medianas y grandes. Se caracteriza por una gran complejidad, mucha formalización, una red limitada de información y escasa participación en la toma de decisiones por parte de los miembros de niveles bajos, por lo que además de ser rígida, se basa en la autoridad y en una jerarquía bien definida para facilitar el funcionamiento.

El diseño tradicional puede representarse de la siguiente manera:



Entre sus principales características destacan:

- a) El trabajo se divide en tareas sencillas y rutinarias
- b) Favorece el estilo autoritario de dirigir
- c) Existe centralización de autoridad
- d) Alto control y flujo de la comunicación
- e) Las decisiones son tomadas por los niveles superiores de la jerarquía

El diseño de esta estructura es recomendable cuando las tareas son estables y bien definidas, o cuando los empleados responden satisfactoriamente a situaciones de poca incertidumbre.

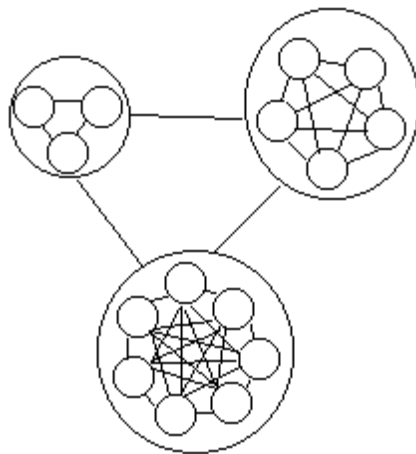
2.2.2 Orgánica

Este diseño de estructura es más flexible y adaptable que el de la estructura mecanicista. La razón de esto es dejar abierta la posibilidad de modificar la estructura en función de las demandas del entorno, como pueden ser cambios en las necesidades de los clientes, nuevas regulaciones de operación y comercialización, esquemas de alta competencia, etcétera.

Los trabajadores enfrentan cambios frecuentes que les demandan un alto nivel de madurez y flexibilidad para adaptarse al medio.

En contraste con la mecanicista, la estructura orgánica tiene poca complejidad y formalización, con una amplia red de información y alta participación en la toma de decisiones por parte de los empleados. La coordinación se logra mediante un sistema de toma de decisiones y comunicación eficaz.

Una forma de representar esta estructura puede ser la siguiente:



Algunas de las características importantes de este tipo de diseño organizacional son:

- a) La misión, visión, políticas y valores son conocidos por cada uno de los integrantes de la organización.
- b) Permite la coordinación de actividades.
- c) Facilita la toma de decisiones y evita demoras innecesarias.
- d) Su complejidad va de baja a moderada.
- e) Se ajusta en torno a problemas concretos.
- f) Se fomenta la interrelación funcional entre los miembros de los equipos y entre los equipos.
- g) El compromiso hacia los objetivos organizacionales es mayor.

2.3 ESTRUCTURAS MÁS COMUNES

Al analizar las estructuras en organizaciones que se dedican a lo mismo y con características semejantes en cuanto a tamaño de la empresa y mercado que atienden, podemos observar que no necesariamente coincide su estructura, en realidad cada organización la ajusta a su estilo de trabajo y necesidades específicas, sin embargo, es común encontrar estructuras como las siguientes:

Estructuras más comunes	* Simple
	* Funcional
	* Por producto
	* Matricial
	* De Red

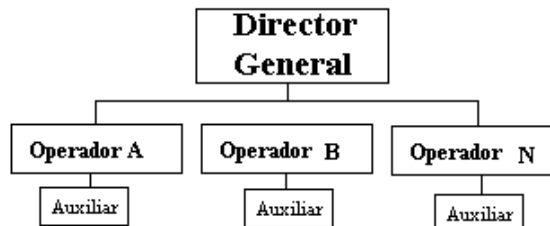
2.3.1 Simple

En México, un país principalmente de micro, pequeñas y medianas empresas, casi el 97% de las organizaciones, según los datos de NAFIN y SECOFI, utilizan este tipo de diseño.

Generalmente tienen poca complejidad, poca formalización y la autoridad está centrada en una persona, por lo regular, el dueño de la misma.

Su estructura se parece más a la orgánica que a la mecanicista. Las decisiones se concentran casi siempre en el ejecutivo de mayor jerarquía, debido a la poca complejidad y a la facilidad para obtener de manera casi inmediata la información necesaria.

En las micro y pequeñas empresas, es el dueño quien ocupa la dirección general; también hace las compras, verifica la producción y realiza las ventas de sus productos o servicios. Un esquema típico puede ser el siguiente:



2.3.2 Funcional

La característica distintiva de esta estructura consiste en que se agrupan las actividades por especialidad. Así podemos encontrar que todo lo que tenga que ver con contratación de personal, registro de asistencia, sueldos y salarios, se concentra en el departamento de personal, mientras que lo relacionado a costos de producción, gastos administrativos, compras, etcétera, se integran en un departamento administrativo o contable.

La razón para operar de esta manera es que se ajusta perfectamente a la estructura mecanicista, brinda ahorros de escala y disminuye la duplicidad de funciones.

Una forma de representar este diseño es:



2.3.3 Por producto

Una de las formas de atender las demandas de productos altamente solicitados es la de reorganizarse en torno a él. Esto demanda la necesidad de tener departamentos dedicados exclusivamente a darle soporte a este producto en todas sus fases: administrativa, productiva y de comercialización.

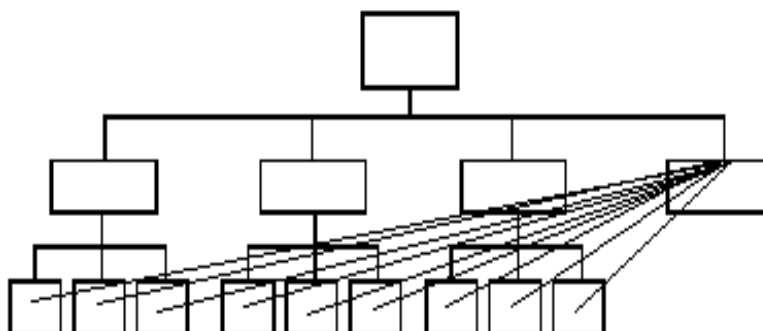
Un ejemplo de esto lo constituye la estructura diseñada en 1984 por General Motors para sus operaciones automotrices. Cada unidad productiva era responsable de su propio producto incluyendo ingeniería, producción, ensamblado y comercialización.

2.3.4 Matricial



Harold Koontz, Weihrich, Heinz.
(1995). Administración. Una
perspectiva global. México,
Mc Graw Hill.

Otra de las innovaciones en diseños organizacionales es la estructura matricial. El diseño o modelo de organización matriz es un equilibrio entre la departamentalización funcional y la departamentalización con base en producto o proyectos específicos, lo que permite a la organización aprovechar nuevas oportunidades y resolver problemas específicos (Kontz et al, 1995), ya que en vez de desarrollar una nueva organización que contenga nuevos departamentos funcionales, ésta se mantiene intacta y pone a disposición de la dirección, los recursos de sus departamentos.



La característica principal de la estructura matricial es que el gerente –de proyecto, programa, sistema o producto- tiene la responsabilidad de obtener resultados a través de empleados que no dependen directamente de él. Su responsabilidad es mayor que su autoridad, por lo que es recomendable cultivar las relaciones humanas y habilidades persuasivas para lograr sus objetivos (Mercado, 1997).

Algunas de las desventajas que presenta este tipo de estructura son:

- a) Tendencia a la anarquía. Los empleados tienen dificultades para identificar quién es su jefe.
- b) Lucha de poder estimulada por el mando dual.
- c) Excesiva “democracia” y poca acción.
- d) Demasiado tiempo invertido en autoanálisis y solución de conflictos.

2.3.5 De Red

En años recientes está ganando popularidad una nueva forma de diseño organizacional, la cual permite a la administración flexibilidad

para responder a la competencia con nuevas tecnologías, modas o la producción con bajo costo. La estructura de red se conforma a partir de una pequeña organización central que se apoya en otras organizaciones para realizar la producción, distribución, mercadotecnia y otras funciones cruciales, a base de contratos.



La estructura de red es viable tanto para pequeñas empresas como para grandes organizaciones. Esta estructura funciona a partir de un pequeño núcleo de ejecutivos para vigilar y coordinar las relaciones tanto internas como con otras organizaciones. Así también cuentan con pocas o ninguna instalaciones propias de producción, lo que al reducir costos, les permite ser competitivos. Esto proporciona un alto grado de flexibilidad y dinamismo a la organización.

Ejemplo de esta estructura es el sistema RED de cajeros compartidos de la banca mexicana.

2.4 FACTORES PARA ELEGIR UN DISEÑO

Tanto Robbins (1993) como Sverdik (1995), recomiendan que para lograr el diseño estructural más apropiado de una organización, es preciso analizar los siguientes factores fundamentales:



2.4.1 Estratégicos

Tal vez la influencia predominante en el diseño de las organizaciones sean las estrategias, ya que la estructura de la organización es un medio que ayuda a alcanzar los objetivos, y como éstos se derivan de la estrategia global de la organización, resulta congruente pensar que la estrategia y estructura estén estrechamente relacionados.

Es por esto que si la administración aplica un cambio importante en la estrategia operativa, la estructura deberá readecuarse para sustentar el nuevo modo de operar.

De manera general, Robbins señala tres tipos de estrategias:

- a) de innovación,
- b) de reducción de costos y,
- c) de imitación.

La primera es para introducir cambios significativos, la segunda subraya el control estrecho de costos, la eliminación de desperdicios, tiempos muertos, etcétera, y la tercera se refiere a generar productos o incursionar nuevos mercados cuando su viabilidad haya sido demostrada por empresas competidoras.

2.4.2 Tecnológicos

Este término se refiere a la manera en que la organización transforma sus recursos financieros, humanos y materiales en productos o servicios, por lo que la tecnología determina en mucho la estructura de la organización.

La clasificación de tecnología presentada por Woodward (referida por Sverdik, 1995 y Robbins, 1993) se presenta en tres niveles:

- a) Producción unitaria
- b) Producción masiva
- c) Producción en procesos

Dado que una gran limitante en esta clasificación es que está dirigida sólo a procesos fabriles, Perrow (referido por Robbins) clasifica a la tecnología en dos dimensiones, a partir de los conocimientos:

- a) Variable de las actividades. Éstas se refieren a las variaciones que las personas encuentran en su trabajo. Cuando el

trabajo es rutinario, evidentemente el número de variaciones disminuirá.

- b) **Análisis de problemas.** Procedimientos utilizados para encontrar relación entre variables que generan desviaciones.

Thompson propuso tres categorías tecnológicas para clasificar a las organizaciones, dado que éstas se integran para proteger su tecnología contra la incertidumbre, misma que debe ser disminuida a través de la estrategia general.

Estas clases son:

- a) **De cadena larga.** Referida a una serie de pasos que se repiten.
- b) **Intermedia.** Vincula a los clientes con servicios de la organización (bancos, tiendas de autoservicio, asistencia social, etcétera)
- c) **Intensiva.** La respuesta exacta depende de la naturaleza y variedad de los problemas que no se pueden prever con exactitud (hospitales, universidades, laboratorios de investigación, despachos de asesoría administrativa, grupos militares de combate, etcétera).

2.4.3 Tamaño

Generalmente se piensa que todas las organizaciones grandes tienen una estructura mecanicista y las medianas y pequeñas una orgánica; sin embargo, muchos negocios pequeños son controlados por una sola persona que toma las decisiones importantes y, por el contrario, grandes organizaciones se descentralizan.

Una generalización tentativa presentada por Sverdik (1995), sobre la forma y el tamaño organizacionales, es que a medida que una empresa se acerca a la madurez, la necesidad de controles centralizados y de un cierto grado de formalización se hacen inevitables. Sin embargo, cuando la organización se vuelve grande al contratar más personal, tratará de aprovechar los beneficios económicos de la especialización, dando como resultado una mayor diferenciación horizontal y, por consiguiente, aumentan los niveles verticales para ejercer una mejor coordinación (Mercado, 1997).

También existe una relación entre el tamaño y el centralismo, ya que en las organizaciones pequeñas, la administración puede ejercer control mediante decisiones centralizadas, pero conforme aumenta de tamaño, se ve obligada a descentralizar.

2.4.4 Entorno

Mientras mayor sea la inestabilidad del medio externo, mayor es la necesidad de alguna forma de estructura orgánica; en tanto más estable y predecible, mayor es el valor de una organización mecánica. Aquí radica la importancia de conocer la vulnerabilidad del entorno.

De manera general, el entorno de una organización tiene tres dimensiones clave:

- a) **Capacidad.** Se refiere a la medida en que la organización puede soportar el crecimiento.
- b) **Volatilidad.** Grado de inestabilidad del entorno; cuando éste contiene una medida importante de cambios imprevisibles, es dinámico, lo que dificulta que la administración pueda prever con exactitud las probabilidades de diversas decisiones alternativas.
- c) **Complejidad.** Grado de heterogeneidad y concentración de los elementos del entorno. Los entornos simples suelen ser homogéneos y concentrados.

2.4.5 Características de las personas

Resulta muy conveniente tomar en cuenta las características de la fuerza humana de trabajo con que se cuenta o disponible, para diseñar la organización. Algunas personas, en virtud de sus características individuales, son más aptas para trabajar en una organización mecanicista que otras que actuarían mejor y se sentirían más satisfechas en una configuración orgánica.

Finalmente, casi todos los aspectos de nuestra sociedad sufren cambios. La estructura de las organizaciones no es la excepción ni se presenta aislada; el papel del administrador es crucial ya que contar

con resultados positivos depende más de una comprensión global del ambiente (interno y externo), en donde se desenvuelve la empresa, que de los métodos tradicionales de resolver los problemas.

RESUMEN

El análisis de la estructura organizacional es un factor clave para evaluar la factibilidad de lograr los resultados planeados a corto, mediano y largo plazo.

Es evidente que no basta planear y canalizar recursos, mientras no se diseñe la estructura adecuada para el logro de éstos.

El grado de complejidad, formalización y centralización, serán determinantes en el logro de los planes y programas institucionales, pues la estructura puede favorecer que el personal opere adecuadamente o bien, puede generarle tremendas frustraciones cuando se enfrenta ante políticas y procedimientos que solamente retrasan las decisiones u obstaculizan la fluidez de acciones.

Para diseñar una estructura debe considerarse el nivel de división del trabajo, unidades de mando, poder y responsabilidad, tramos de control y grado de departamentalización. Aunque es evidente que en su inicio, la mayoría de las micro y pequeñas empresas en México, y aun en Estados Unidos de Norteamérica, no lo hacen, enfrentando con esto, algunas dificultades para operar eficazmente.



AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuál es la importancia de realizar un análisis estructural de la organización?
2. ¿Bajo qué condiciones es conveniente tener alta diferenciación vertical?
3. Menciona una ventaja y una desventaja de tener bajo grado de formalización.
4. ¿Qué variables deben considerarse para diseñar una estructura organizacional?
5. Menciona tres ventajas y tres desventajas de las estructuras mecanicista y orgánica.

6. ¿Cuáles son las principales características de la estructura de Red?

RESPUESTAS

1. El análisis de la estructura organizacional permite identificar las condiciones operativas para el logro de los planes y metas.
2. Cuando se fomenta el sentido de logro al escalar puestos en la estructura jerárquica.
3. Ventaja: Existe gran flexibilidad de acción. Desventaja: puede presentarse la duplicidad de funciones.
4. División del trabajo, unidades de mando, poder y responsabilidad, tramos de control y grado de departamentalización
5. Respuestas varias (ver el apartado correspondiente en este capítulo)
6. Funciona a partir de un pequeño núcleo de ejecutivos que coordina las acciones internas y externas. Reduce costos al no requerir instalaciones propias. Tienen alto grado de flexibilidad y dinamismo.



LECTURA COMPLEMENTARIA

EDS, la organización de proyectos más grande del mundo en la industria más alocada del mundo: 72,000 personas inteligentes en grupos de 10 equivalen a US\$ 7,100 millones de ingresos.

En: Peters T. (1992). Liberation Management. México, Atlántida/ PROMEXA.



GLOSARIO

Estructura organizacional. Diseño que abarca el grado de complejidad, formalización y centralización para la operatividad.

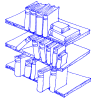
Estructura por producto. Estructura creada en torno al diseño, producción, administración y comercialización de un producto específico.

Estructura matricial. Diseño que permite aprovechar los recursos de departamentos especializados, en diferentes áreas o plantas pertenecientes a la misma organización.

Estructura funcional. Agrupación de tareas por especialidad.

Estructura mecanicista. Diseño tradicional organizacional que permite alta diferenciación vertical y horizontal.

Estructura orgánica. Diseño caracterizado por alta flexibilidad y maleabilidad de los elementos que lo componen.



BIBLIOGRAFÍA

- | Albarrán, R.H. (1992). "Herramientas para el diagnóstico estructural y funcional empresarial". Manual de operación de la empresa consultora: Calidad y Competitividad en Recursos Humanos S.C. México.
- | Albarrán, R.H. (1994). "Manual para el desarrollo de directivos". Manuales de la empresa consultora: Calidad y Competitividad en Recursos Humanos S.C., México.
- | Albarrán, R.H. y Mercado, S.P., (1998). Empresas integradoras: una alternativa para la potenciación del sector primario. Toluca, Méx. UAEM. (En prensa).
- | Kanter, R.M. (1979). "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review*, julio-agosto.
- | Mercado, S.P. (1997). "Propuesta para el diseño organizacional de una empresa integradora del sector primario". Toluca, Méx. Tesis de maestría en administración. UAEM
- | Robbins, S. (1993). "Comportamiento organizacional". México, Ed. Prentice-Hall.

