

Clase5

5.2 Concepto de estructura

Las múltiples personas que integran una organización, entonces, deben dividirse razonablemente 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 pueda cumplir y, a la vez que ocupe la totalidad de su tiempo disponible.

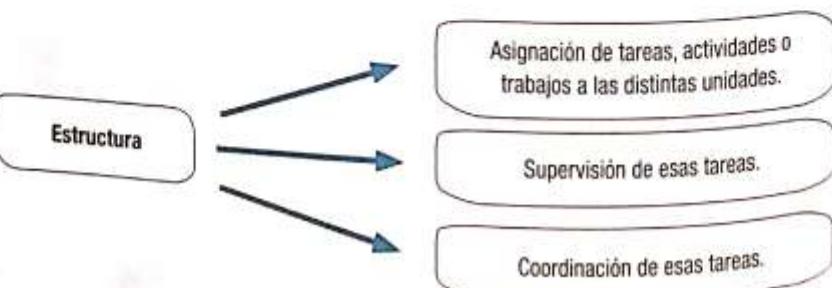
Asimismo, se deben balancear los siguientes aspectos, que pueden ser opuestos en función de las características de cada organización en particular, su cultura y su entorno:

- 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:

La 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 cuanto 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 es 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.

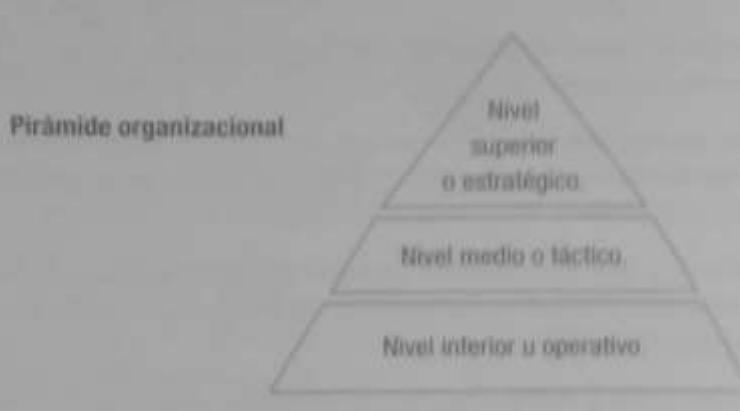
Las organizaciones, como vimos en la unidad 2, tienen características y contingencias propias que les presenta el contexto donde actúan. La clave para el diseño de la estructura de organizaciones está en el conocimiento de las mismas, así como del contexto donde actúan.

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:



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.

■ **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 el emanado 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.

■ **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.

■ **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.

Actividad:

Analizar y clasificar a que niveles (Estratégico-yáctico-operativo) pertenecen las situaciones planteadas a continuación

- Determinar las acciones posibles para lograr los objetivos (Estratégico- táctico- Operativo)
- Reuniones entre el directorio para plantear políticas a seguir Estratégico- táctico- Operativo)
- Determinar Objetivos para realizar la producción(Estratégico- táctico- Operativo)
- Control para que se cumplan las tareas (Estratégico- táctico- Operativo)
- Generar metas a corto plazo para lograr cumplir con la producción (Estratégico- táctico- Operativo)
- Producción, control y distribución del producto (Estratégico- táctico- Operativo)
- Producción diaria de una empresa