DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL
SISTEMA ORGANIZACIONAL. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Conceptos Afines:

Los componentes básicos del sistema organizacional son:

1. Estructura organizacional.
2. Especialización del trabajo.
3. Cadena de mando.
4. Tramo de control o tramo administrativo.
5. Departamentalización.
6. Centralización o descentralización en la toma de decisiones.

Estos componentes definen la forma que tendrá la organización. La forma es sumamente importante por que influye sobre el trabajo de los individuos. Por ejemplo, una estructura muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no va a favorecer el trabajo en equipo, por el contrario, si queremos incentivar el trabajo en equipo necesitamos una estructura más horizontal. ¿Por qué? Pues pregúntese lo siguiente ¿dónde se sentirá más libre de dar sus opiniones en una reunión de trabajo: con compañeros de jerarquía similar a la suya, o con su jefe o el jefe de su jefe?

La **estructura organizacional** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

La **estructura organizacional** define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización.

Estos son: especialización del trabajo, Departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Diseños Organizacionales Más Utilizados:

Los diseños más comunes en uso son: la estructura simple, la burocracia, la estructura matricial, la departamentalización y la unidad estratégica de negocios.

La estructura simple: Se dice que la estructura simple se caracteriza más por lo que no es en lugar de lo que es. La estructura simple no es elaborada. Tiene un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones.

La estructura simple se utiliza más ampliamente en pequeños negocios en los cuales el gerente y el dueño son una misma persona. La fortaleza de la estructura simple yace en su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y es clara la asignación de responsabilidades. Una debilidad importante es que es difícil de mantenerla una vez que la organización deja de ser pequeña.

La burocracia: ¡Estandarización! Ése es el concepto clave que fundamenta todas las burocracias. La burocracia se caracteriza por operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

La fortaleza principal de la burocracia yace en su habilidad de desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz. La ubicación de especialidades parecidas en departamentos funcionales genera economías de escala, mínima duplicación de personal y quepo y empleados que tienen la oportunidad de hablar “el mismo lenguaje” entre sus compañeros. Aún más, las burocracias pueden trabajar bien con gerentes con menos talento (y por lo tanto menos costos) en los niveles medio e inferior. Una de las mayores debilidades de la burocracia es que la especialización crea conflictos entre las subunidades. La otra debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: un interés obsesivo por las reglas. La burocracia es

eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones.

La estructura matricial o de matriz: Otra opción popular para el diseño organizacional es la estructura matricial o de matriz. Esencialmente la matriz combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto.

La fortaleza de la departamentalización funcional yace en poner juntos especialistas de la misma rama, lo que reduce al mínimo el número necesario de ellos, mientras que permite agrupar y compartir los recursos especializados a través de los productos. Su mayor desventaja es la dificultad de coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales para que así se terminen sus actividades a tiempo y dentro del presupuesto. Por otro lado, la departamentalización por productos, tiene exactamente las ventajas y desventajas opuestas. Facilita la coordinación entre los especialistas para alcanzar la terminación a tiempo y cumplir con los objetivos presupuestales. Aún más, proporciona una clara responsabilidad para todas las actividades relacionadas con un producto, pero con la duplicación de actividades y costos. La matriz intenta aprovechar los puntos fuertes de cada uno, al mismo tiempo que evita sus puntos débiles.

La característica estructural más obvia es que rompe el concepto de la unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes, sus gerentes funcionales y sus gerentes de producto. Por tanto, la estructura de matriz tiene una cadena de doble mando.

La departamentalización: La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. No obstante, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades. De entrada es necesario subrayar la inexistencia de un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o situaciones.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Algunos tipos de departamentalización son:

- Departamentalización por tiempo: La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que (por razones económicas, tecnológicas o de otro tipo) la jornada laboral normal no sería suficiente.

Por ejemplo: Hospitales, plantas eléctricas, etc.

- Departamentalización por función empresarial o funcional: Expresa lo que la hace típicamente. Dado que todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento. Ha parecido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.

- Departamentalización territorial o geográfica: Es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser importante que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a, por ejemplo, un administrador.

- Departamentalización por tipo de clientes: Cuando cada una de las actividades de una empresa a favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual se agrupan las actividades. Dueños y administradores de empresas suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos. Por ejemplo, un banco que tiene los departamentos de Préstamos inmobiliarios e hipotecarios, banca agrícola, etc.

- Departamentalización por procesos o equipos: Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con un equipo determinado. La instalación de un sistema de procesamiento de datos, por ejemplo, bien puede implicar el paso por diversas delimitaciones funcionales.

- Departamentalización por productos: La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de producto.

Habitualmente las compañías que adoptan esta modalidad de departamentalización se hallaban organizadas anteriormente por función empresarial.

Unidad estratégica de negocios

Son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Una UEN debe cumplir por lo general criterios específicos. Debe, por ejemplo,

1) poseer una misión propia, diferente a las de otras UEN;
2) contar con grupos definibles de competidores;
3) elaborar sus propios planes de integración, distintos a los de otras UEN;
4) administrar sus recursos en áreas clave, y
5) poseer dimensiones razonables, ni muy grandes ni muy pequeñas.

Opciones De Diseño

Desde principios de los 80, la alta gerencia ha estado trabajando en muchas organizaciones para desarrollar nuevas opciones estructurales que puedan ayudar a que sus empresas computan con mayor eficacia. Describiremos tres de estos diseños estructurales: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras.

La estructura de equipo: Cuando la gerencia utiliza los equipos como su instrumento central de coordinación, se tiene una estructura de equipo. Las características principales de la estructura de equipo es que rompen las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también requieren que los empleados sean tanto generalistas como especialistas.

La organización virtual: ¿Por qué ser dueño cuando se puede rentar? Ésta es la esencia de la organización virtual (a veces también llamada de red u organización modular), es una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus

funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual es altamente centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

La organización sin fronteras: El presidente del consejo de administración de General Electric, Jack Welch, acuñó el término organización sin fronteras para describir su idea de lo que quería que fuera GE. Welch quería convertir su compañía en una "tienda de abarrotes familiar de $60 mil millones". Esto es, a pesar de su monstruoso tamaño, deseaba eliminar los límites verticales y horizontales dentro de GE y derribar las barreras externas entre la compañía y sus clientes y proveedores. La organización sin barreras busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar los departamentos con equipos facultados.

Al eliminar las fronteras verticales, la gerencia aplana la jerarquía. Se reduce al mínimo el estatus y el rango. Y la organización se parece más a un silo que a una pirámide, donde el grano de la cima no es diferente al grano del fondo. Los equipos interfuncionales, las prácticas participativas en la toma de decisiones y el uso de evaluaciones de desempeño de 360º (donde los compañeros y otras personas de arriba y por abajo del empleado evalúan su desempeño) son ejemplos de lo que GE está haciendo para destruir sus fronteras verticales. Los departamentos funcionales crean barreras horizontales. La manera de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos funcionales con equipos interfuncionales y organizar actividades en torno a procesos. Cuando está operando completamente, la organización sin fronteras también rompe las barreras para sus constituyentes externos y las barreras creadas geográficamente.

Tecnología Y Estructura. Sus Efectos Sobre Los Empleados

El término tecnología se refiere a la forma de cómo una organización transforma sus insumos en productos. Cada organización tiene cuando menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. Por ejemplo, Ford Motor Co., usa predominantemente el proceso de línea de ensamblaje para fabricar sus productos.

Se han desarrollado numerosos estudios sobre la relación tecnología-estructura. El tema común que diferencia a las tecnologías es su grado de rutina. Por esto queremos decir que las tecnologías tienden hacia actividades rutinarias o no rutinarias. Las primeras se

caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas. Las actividades no rutinarias son condicionadas por las demandas de los clientes.

¿Qué relaciones se han encontrado entre la tecnología y la estructura? Aunque la relación no es muy fuerte, encontramos que las tareas rutinarias están asociadas con estructuras más altas y más departamentalizadas. Sin embargo, es más fuerte la relación entre la tecnología y la formalización. Los estudios muestran consistentemente que la rutina está asociada con la presencia de manuales de operación, descripciones de puestos y otros documentos formalizados. Finalmente se ha encontrado una relación interesante entre la tecnología y la centralización.

Parece lógico que las tecnologías rutinarias estén asociadas con una estructura centralizada, mientras las tecnologías no rutinarias, se basan muy fuertemente en el conocimiento de los especialistas, y se caracterizan por la delegación de la toma de decisiones.

El impacto de la tecnología es visible en los nuevos productos, maquinaria, herramientas, materiales y servicios. Entre los beneficios de la tecnología pueden citarse mayor productividad, más altos niveles de vida, mayor disposición de tiempo libre y una mayor variedad de productos. Algunos otros beneficios son:

- Contribución a que el trabajo deje de ser una carga pesada y deteriorante, al reemplazar al ser humano por máquinas y equipos cuando las condiciones son extremadamente exigidas, riesgosas o insalubres.

- Posibilidad de que el hombre haga trabajos más interesantes y desarrolle así los mejores atributos de su personalidad.

- Potencial reducción de la jornada laboral, con ayuda de la automatización.

- Generación de nuevos puestos de trabajo, a raíz del impacto de la tecnología en el crecimiento económico.

- Acceso a mejores productos a más bajo precio.

Sin embargo, los beneficios de la tecnología deben contrapesarse con los problemas asociados a los adelantos tecnológicos, como los embotellamientos de tránsito, la contaminación del aire y el agua, la insuficiencia de energía eléctrica y la pérdida de privacidad a causa de la aplicación de la tecnología de computación.

Todo esto influye en el humor del empleado que, por ejemplo, puede llegar tarde a trabajar por culpa de un embotellamiento y por ende, de mal humor, o estresado y rendir menos en el puesto de trabajo. Algunos otros problemas que trae aparejado la tecnología son:

- Tecnocracia, o sea esclavitud del hombre común frente a los tecnólogos, los instrumentos y los cerebros artificiales.

- Desocupación, al reemplazarse al hombre por la máquina.

- Recesión económica, derivada del desempleo.

- Dificultad de adaptación y obsolescencia humana.

- Estratificación del personal en dos categorías: el altamente calificado y el que desempeña tareas rutinarias.

- Anulación de la personalidad.

EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL, INFLUENCIA SOBRE LOS INDIVIDUOS Y LA ORGANIZACIÓN:

El ambiente de una organización está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afecta su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares.

¿Por qué el ambiente de una organización puede afectar la estructura de ésta?

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Por la incertidumbre ambiental. Algunas organizaciones enfrentan ambientes relativamente estáticos (pocas fuerzas cambian en su ambiente). Los ambientes estáticos crean significativamente menos incertidumbre para los gerentes que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, la gerencia tratará de reducirla al mínimo. Una manera de aminorar la incertidumbre ambienta es a través de ajustes en la estructura de la organización.

La investigación reciente ha ayudado a precisar lo que significa incertidumbre ambiental. Se ha encontrado que hay tres dimensiones clave para cualquier ambiente de una organización: capacidad, volatilidad y complejidad.

La capacidad de un ambiente se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos que puede servir de amortiguador a la organización en momentos de relativa escasez.

Por ejemplo, la capacidad abundante da margen para que una organización cometa errores, no así la escasez de capacidad.

El grado de inestabilidad de un ambiente se refleja en la dimensión de volatilidad.

Donde hay un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la gerencia pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión.

Finalmente, se necesita evaluar el ambiente desde el punto de vista de la complejidad, esto es, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados.

Esto podría describir a la industria tabacalera, puesto que hay relativamente pocas empresas. Es fácil que las empresas en la industria cuiden de cerca a la competencia. En contraste, a los ambientes caracterizados por la heterogeneidad y la dispersión se les denomina complejos. Éste es, en el fondo, el ambiente actual en el negocio de servicios

de computación en el campo de la conexión a Internet. Parece que cada día hay otro “nuevo niño en la cuadra” con el que los proveedores de Internet tienen que tratar.

Dada esta definición tridimensional del ambiente, podemos ofrecer algunas conclusiones generales. Existe evidencia que relaciona los grados de incertidumbre ambiental con las diferentes disposiciones estructurales.

Específicamente, mientras más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser la estructura. La estructura mecánica se preferiría en un ambiente de abundancia, estabilidad y sencillez.