

## EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

*Por Jaime Ortiz López\**

La definición del tipo de estructura organizacional que cumpla con los requisitos de ser un buen instrumento que interrelacione e integre a las personas, los recursos físicos y financieros en una agrupación dinámica que se pueda utilizar eficientemente por los administradores en beneficio de objetivos de los propietarios, de los trabajadores y de la comunidad es cuestión de análisis de diferentes factores cambiantes como: la tecnología, los recursos con que se cuenta, la estrategia en términos de mercados-producto, el tipo de actividad a que se dedica o va a dedicarse y las regulaciones gubernamentales. La economía de un país por ejemplo, está en continuo cambio debido a varios factores nacionales o internacionales que obligan a optar distintas formas de relaciones de autoridad, responsabilidad, dependencia y sistemas de información y comunicación que afectan fundamentalmente la organización. Es de esperar que la organización empresarial se acomode a los cambios de los factores que la afectan, con el fin de adecuarla para afrontar eficientemente los retos que el medio le presenta. El diseño de la organización comprende la elección de una determinada forma de estructura organizacional que de respuesta a las necesidades de las decisiones, actividades y relaciones que se deben llevar a cabo para alcanzar unos determinados objetivos o propósitos previstos por una empresa.

---

\* Profesor Asistente en el Dpto. de Administración de Empresas, Universidad del Valle. Magister en Admon. de Empresas, Economista Industrial, actualmente Jefe de la sección de Administración del Dpto. de Administración y consultor de varias empresas.

## Consideraciones básicas

Tres consideraciones básicas, al menos, deben guiar el proceso de escogencia del tipo de organización: la estrategia, la tecnología y el medio ambiente.

### Estrategia

Los planes de la gerencia sobre el uso de los esfuerzos y recursos con que cuenta una compañía para atacar una amenaza o aprovechar una oportunidad de mercado; la competencia, una nueva reglamentación o incentivo presentado por el gobierno o una alternativa ventajosa en el mercado financiero y de materias primas, es lo que se conoce como estrategia.

La evaluación de la capacidad empresarial medida en términos de sus recursos: capital financiero, conocimientos, experiencias y relaciones sociales enfrentada a las oportunidades o amenazas del medio ambiente determinan el *campo de actividad económico* de una organización. Si se conoce a dónde vamos, cómo llegamos, con el menor consumo de recursos y esfuerzo y en el menor tiempo posible contamos con una estrategia eficaz; ahora necesitamos un instrumento, una organización determinada que permita lograr este propósito.

### Tecnología

El campo de la actividad de una empresa puede ser ensamblar automóviles, confeccionar camisas, construir viviendas, vender neveras, etc., actividades complejas compuestas por variadas, diferentes y características tareas que implican formas específicas de hacer las cosas, tecnologías aplicadas muy diferentes, que una vez se adopten, afectan profundamente a todos los aspectos de la organización. La tecnología determina las tareas asignadas a los puestos de trabajo y consecuentemente las características de las habilidades y aptitudes de las personas que las ocupan, las formas de supervisión necesaria, las relaciones de autoridad, responsabilidad y dependencia.

Aún más la relación tarea-sentimientos, en un alto grado influye en la motivación de las personas en el trabajo, lo cual contribuye a la interpretación de los fenómenos humanos presentes en la organización.

La tecnología utilizada sea esta artesanal, mecanizada o automatizada, define las habilidades de los trabajadores empleados, su satisfacción y los

niveles y grados de supervisión. Esto demuestra la evidencia de que existe una organización apropiada para una tecnología determinada.

### **El medio ambiente**

Los cambios o estabilidad del medio ambiente en que se desarrollan las actividades de la organización influyen en las características de ésta, en la asignación de tareas, en las relaciones de los cargos con otros de la misma empresa y con otras entidades del medio. Una nueva regulación fiscal que implique mayores controles del Estado sobre las ventas, utilidades, materias primas, etc., que afecte el sistema de costos de la empresa puede obligar una reasignación de funciones para mejorar los sistemas de control de costos, utilización de materia prima o cuotas de ventas. Un paro sindical en un sector de la economía relacionado con la organización puede inducir a acomodarse a esa nueva exigencia.

### **Selección de una estructura**

La organización no es por sí misma un fin sino un medio para alcanzar propósitos u objetivos.

El diseño de la organización necesaria para llevar a cabo propósitos específicos, requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del medio ambiente. Condiciones éstas en las cuales la organización deberá desempeñarse eficientemente.

En la definición del tipo de estructura para un propósito específico es de suma importancia efectuar un análisis de las actividades requeridas, de las decisiones y de las relaciones.

Algunos teóricos de la organización suponen la existencia de un juego de funciones básicas: la manufactura o producción, las de mercadeo o comercialización, las financieras y las de manejo de personal. Esta clasificación general no siempre es apropiada para un propósito o negocio específico. En una organización de servicios como un hospital no encontramos claro la presencia de las funciones de producción o manufactura, igualmente para un supermercado las funciones básicas serán las de compras, almacenaje, ventas y financiera, y para una línea aérea serán las de promoción y ventas, las de tráfico y mantenimiento.

Al detallar por ejemplo, la función de producción, podemos observar las grandes diferencias existentes en la producción de cemento, papel, camisas, electrodomésticos, bebidas gaseosas, detergentes, no solamente

por la materia prima, equipo y mano de obra utilizados, sino en el manejo de inventarios, política de compras, crédito y ventas.

El examen cuidadoso y pormenorizado de las actividades puede revelar el trabajo que se necesita, las clases de trabajo que deben y pueden reunirse e ir juntos y cuáles tareas son más importantes y se les debe hacer mayor énfasis en la estructura de la organización.

El análisis de las decisiones es el segundo instrumento que ayuda a elegir el tipo de estructura organizacional. El grado de compromiso y estabilidad de los efectos de una decisión para una compañía sugiere una determinada jerarquía para quien la toma; si se está eligiendo entre alternativas de ampliación de la planta o financiación a largo plazo, por ejemplo, estas decisiones corresponden a la alta gerencia. Si se trata de decisiones sobre necesidades y uso de materias primas éstas corresponden al nivel gerencial más bajo de la organización, y si los efectos de una decisión afectan a la supervivencia de la organización la decisión es de la mayor jerarquía. Una determinación técnica o administrativa puede afectar una sola tarea o varias, entonces será necesario dualizar las relaciones que implican los resultados de las decisiones y éstas pueden incluir diferentes grados de contenido de factores cualitativos con efectos subjetivos sobre las personas: valores éticos, creencias, gustos, etc. Por otra parte, algunas decisiones en las organizaciones tienden a ser repetitivas, rutinarias, otras, raras y únicas. Las decisiones sobre pedidos de materias primas básicas, los pagos por estos conceptos son de determinaciones que generalmente son objeto de un procedimiento y pueden delegarse a los niveles más bajos de la gerencia, otras, son raras y únicas, como el despido o suspensión de un trabajador; por tratarse de algo que afecta el recurso más valioso de la organización y que sus efectos pueden traer problemas graves sobre el clima de trabajo de toda la empresa, corresponde a un nivel alto de la gerencia.

Entonces el análisis de las decisiones ayuda a la definición de la estructura organizacional en cuanto da claridad sobre los diferentes niveles de importancia de los cargos y la responsabilidad que contienen éstos.

El análisis de las relaciones entre las diferentes agrupaciones de actividades sean estas divisiones, departamentos, secciones, grupos de trabajo o simples cargos, dan mayores elementos de juicio sobre el tipo de estructura organizacional a elegir. Las relaciones de un cargo son hacia el nivel inmediatamente superior en cuanto a que debe responder por su contribución a los objetivos generales previstos; hacia abajo en cuanto a la provisión de recursos, motivación, clima de trabajo, control administrativo, y laterales



laterales en lo relativo a la coordinación de las actividades de su cargo con las de otros cargos de nivel jerárquico similar.

Con frecuencia los cambios de la estructura de la empresa constituyen un análisis de la solución de problemas, o se efectúan para adaptarse a la situación cambiante del medio ambiente en busca de un mejor comportamiento y efectividad de una empresa. La planeación de la estructura organizacional se lleva a cabo siempre que las personas son promovidas, renuncian o surgen nuevas actividades o trabajos o también, cuando como respuesta a demandas del mercado surge una oportunidad para montar un nuevo negocio o como en la culminación del análisis de una estrategia corporativa. Se puede tratar de una reorganización o del diseño de una nueva organización. Cualquiera que sean los propósitos de la planeación de la organización, generalmente se buscan los siguientes objetivos:

1. Promover un cambio
2. Aprovechar una oportunidad a afrontar una amenaza
3. Atacar un problema
4. Incrementar la efectividad y disminuir los costos.

Un plan correcto de organización comprende:

1. El análisis de los objetivos y propósitos.
2. El análisis de tareas y sistemas de información.
3. Agrupar los recursos y las personas de forma que se refuercen mutuamente.
4. Disponer los recursos y las personas de tal forma que sean aplicados a las actividades más importantes y útiles.
5. Buscar la coordinación, entendimiento y buena comunicación dentro de toda la organización.

Los planes de cambios organizacionales requieren por lo general del aporte, apoyo y esfuerzo conjunto de los directivos más importantes y de la coordinación de la dirección de personal y en algunas oportunidades, de consultores externos.

## BIBLIOGRAFIA

- WERTHER, William B. Jr. *Dirección de personal y recursos humanos*. McGraw Hill, 1981.
- KEIT, Davis. *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill, 1981.

KENNETH J., Albert. *Manual del administrador de empresas*. McGraw Hill, 1983.

HALL, Richard H. *Organizaciones, estructura y procesos*. 3a. ed., PHI.

ALEHERES, Joseph. *The analisis of organizations*. 2a. Ed., J. Willey.

DRUCKER, P. *La gerencia de empresas*. 4a. Ed., Editorial Sudamericana, 1966.