

3. Diseño Organizacional

3.1 Diferenciación e integración

Se trata de dos procesos contrapuestos. En casi todos los dominios de las ciencias se encuentran referencias a lo diverso, lo múltiple, lo variado y, como contrapartida necesaria, lo único, lo integrado, lo perteneciente.

Las categorías de identidad y diferencia se encuentran a la base de los procesos explicativos de integración y diferenciación. Estas categorías son las que nos permitirán distinguir un sistema de su entorno en un acto de distinción en que surgen, al mismo tiempo, el sistema y su entorno. No se puede entender una organización si no es con referencia directa, constituyente, al entorno en que la organización está inserta. La sociedad es el entorno de las organizaciones. Desde este punto de vista adquiere relevancia la relación entre la organización y el entorno.

Con la diferenciación se hace posible dividir el trabajo para abarcarlo en una mayor cantidad de facetas y enfrentarlo en su complejidad. Ante la diferenciación aparece el reto de desintegración cuya respuesta es el proceso de integración el cual implica coordinación y control. Este proceso lleva a que los distintos subsistemas de la organización mantengan siempre presente su pertenencia a ésta. Como cada organización es diferente cada una requiere de una estructura distinta. El problema de la integración puede plantearse como un tema del diseño organizacional. Es posible, además, definir roles para cumplir esta labor integradora.

3.2 Complejidad organizacional

Esta depende del tamaño de la organización y del ambiente, de éste, solo tomará el problema que le compete. Un sistema social es complejo cuando un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema. La construcción misma del sistema organizacional tiene la función de reducir la complejidad. Un sistema es siempre menos complejo que su ambiente. Cuanto más compleja sea una organización más serios serán los problemas de coordinación y control.

Los elementos de complejidad comúnmente identificados son los siguientes:

Diferenciación horizontal, es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros, bien sea dando a especialistas una gama extensa de

actividades a realizar, lo cual puede traer problemas de coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas (típico de la burocracia)

La diferenciación vertical es jerárquica (se trata del típico organigrama) y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en los puestos inferiores. Algunas organizaciones mantienen el poder en el nivel más alto, dejando prácticamente sin poder los escalones intermedios. Estas dos diferenciaciones presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación.

La dispersión espacial (representación de la organización en distintos lugares), puede ser una forma de diferenciación horizontal o vertical, o sea, las actividades y el personal pueden ser dispersados físicamente según las funciones horizontales o verticales por medio de la separación de centros de poder o de labores. La organización tiende a volverse más compleja a medida que el medio que la rodea se hace más complejo.

3.3 Formalización organizacional

Se llama formalización a las normas y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización. Mientras más recurrente y rutinario es un procedimiento, más formalizado puede encontrarse.

Formalización no significa necesariamente anotación escrita, porque puede haber normas formalizadas no escritas también.

Algunas organizaciones cuyas decisiones son adoptadas por unas pocas personas en la cumbre, se apoyan en normas y supervisión estricta como una forma de asegurar un desempeño consistente por parte de los trabajadores. Se caracterizan, además estas organizaciones por contar con personal no profesional. Es decir, la presencia de personal bien entrenado se relaciona con una necesidad menor de normas y de formulación, pero la extrema formalización puede provocar inseguridad en el individuo, que se aferra a las mismas normas para evitar equivocarse en las decisiones. El grado excesivo de formalización está más asociado con la probabilidad de alineación en los profesionales que en personal no calificado. La formalización y la profesionalización están diseñados para hacer lo mismo: organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización. La formalización es un proceso por el cual la organización establece las normas y los procedimientos, así como los medios para asegurarse que éstos sean

cumplidos. El problema de la formalización suele agravarse si las funciones diseñadas por ella son ambiguas o contradictorias: conflicto de roles.

3.4 Dimensiones del diseño organizacional

Las organizaciones jóvenes y pequeñas pueden funcionar con un diseño organizacional relativamente simple e indiferenciado, pero cuando se desarrollan y alcanzan un nivel de complejidad determinado se hacen inmanejables con esa escasa complejidad de diseño.

El proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la adecuación de la organización con su entorno y con sus propios procesos de crecimiento.

La división del trabajo en actividades y subactividades elementales reconoce dimensiones críticas tales como: funciones, cumplimiento de aquellas funciones necesarias para la consecución de la misión planteada por la organización (funciones de apoyo y funciones de operación); productos; mercado, etc. En la medida que las organizaciones crecen, desarrollan roles más especializados y se definen departamentos formados también por el criterio de especialización

La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios debe basarse en un análisis cuidadoso del medio externo, en un escrutinio de las fortalezas y debilidades internas y en la definición de la misión del negocio. De esta manera se produce indefectiblemente la segmentación de las actividades de la organización, según los criterios que se consideren relevantes. Una consecuencia necesaria de la segmentación es la especialización de las actividades de acuerdo a las dimensiones y criterios usados para segmentar. En términos generales, la especialización está referida a las tareas que deben ser llevadas a cabo en la ejecución de un trabajo dado. Los miembros de las diferentes unidades se transforman en especialistas. Esto implica que adquieren una mirada particular, que les permite visualizar los problemas de una manera compartida con otros miembros de su misma especialidad.

En suma, si se dejara que el proceso de segmentación siguiera su dinámica, la tendencia centrífuga podría transformar a la organización en un conjunto inorgánico de especialidades o departamentos especializados sin mayor interrelación ni ajuste mutuo. Los mecanismos más usados para lograr la integración son los siguientes: roles de autoridad, de enlace (como jefaturas, comités de integración), estructura formal (organigrama), comunicación, planificación (estos procesos formales de planificación favorecen la unidad de propósitos de los diferentes departamentos), asignación de recursos (los distintos departamentos

comparten esta demanda) y cultura organizacional (como conjunto de características propias que desarrolla la organización, a lo largo del tiempo y que le dan identidad).

3.5 Diseño organizacional y los procesos básicos

Comprender la organización como un sistema de decisiones significa que en la definición del devenir organizacional las premisas de decisión tienen peculiar importancia lo mismo que el entorno institucional, de ahí la importancia de reflexionar sobre cuáles son las premisas que guían el decidir: de dónde provienen, quién las impone, cuáles son las demandas, etc., etc. A partir de estas premisas se establece un diseño de organización dado bajo la condición de que se debe estructurar la organización de acuerdo a las necesidades de una estrategia. Likert definió cuatro modos de organización que describen modelos posibles de estructuración de actividades organizacionales: El autoritario, Paternalista, Consultivo y el Participativo de acuerdo a cinco variables: estilo de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y control.

De acuerdo a cómo se inserten las organizaciones en su ambiente y a cómo lo puedan definir, las estructuras que adoptan pueden ser más orgánicas o más mecánicas (Burns y Stalker). Según este concepto la organización orgánica es la que tiene pocas reglas y procedimientos, es descentralizada, tiene una división poco precisa del trabajo, el ámbito que controlan los ejecutivos es amplio y la coordinación es personalizada (coincide con el modelo participativo de Likert y con los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas).

Este modelo opera más más efectivamente en ambientes cambiantes que requieren mayor flexibilidad y capacidad de adaptabilidad. La mecánica, por el contrario, es centralizada, cuenta con muchas reglas y procedimientos establecidos, división precisa del trabajo, el ámbito que controla cada ejecutivo es estrecho y limitado y la coordinación se da en forma impersonal y altamente formalizada (parecida al modelo burocrático weberiano). Este diseño es propio de ambientes más estables y predecibles. La comunicación es una variable que circula de una manera muy diferente, según el diseño del que se trate. No obstante, todas las organizaciones combinan ambos tipos a lo largo de las diferentes dimensiones.

Lawrence y Lorsch, llevaron a cabo diversos estudios e investigaciones en las que enfatizan el enfoque de contingencias, lo cual significa que no hay una mejor forma de estructurar la propia organización, sino que la estructura debe responder a las demandas ambientales. Contingencia, en el diseño organizacional se refiere al hecho de que no hay una forma mejor para estructurar las organizaciones.

3.5.1 Diferenciación. Lawrence y Lorsch identifican cuatro dimensiones de diferenciación que pueden ser utilizadas para entender y dirigir las diferencias entre subunidades organizacionales:

Diferencias en orientación temporal: los horizontes de planificación y de acción de los ejecutivos varían de corto a largo plazo, lo cual dificulta el trabajo en conjunto.

Diferencias en la orientación a metas: las tareas específicas asignadas a una subunidad pueden resultar en que el personal se dedique a objetivos operacionales diferentes y, eventualmente contradictorios. Esto hace difícil a los ejecutivos de diferentes subunidades llegar a soluciones para los problemas comunes.

Diferencias en la orientación interpersonal: será difícil que personal de diferentes subunidades trabaje unido si varían las pautas de comunicación, toma de decisiones e interacción social.

Diferencias en la estructura: la estructura de los subsistemas en la especialización del trabajo, así como en sus tendencias generales hacia una configuración mecánica u orgánica. La estructura afecta el comportamiento y las expectativas del personal de la unidad.

Las organizaciones enfrentadas a entornos más inciertos requieren de una mayor diferenciación interna entre subsistemas, que organizaciones ubicadas en ambientes externos más estables. A mayor diferenciación se requiere mayor coordinación la cual a su vez ésta se hace más difícil a medida que crece la diferenciación.

3.5.2 Integración. Con este concepto se representa el nivel de coordinación alcanzado entre los subsistemas de una organización. Para Galbraith, entre los mecanismos utilizados para lograr integración mediante relaciones laterales afectivas están los siguientes:

Reglas y procedimientos: las actividades requeridas se especifican claramente. Las personas de las distintas unidades saben que cuando ciertas situaciones se producen, hay que seguir reglas específicas.

Jerarquía: cuando las reglas y procedimientos son inadecuados, los problemas de coordinación son elevados al superior común.

Planificación: metas y objetivos son puestos para que todo el personal se dirija en la misma dirección. Contacto directo entre ejecutivos: los ejecutivos de unidades separadas trabajan directamente para coordinar actividades

Roles de enlace: se asignan a ciertas personas para conseguir la comunicación y la coordinación entre unidades.

Fuerzas de tareas: la gente de diferentes unidades es ubicada en una fuerza de tarea para coordinar actividades para un periodo de tiempo específico.

Equipos de trabajo: son semejantes a las fuerzas de tarea, pero son más permanentes y tienen mayor autoridad en la toma de decisiones.

Organizaciones matriciales: se promueve una coordinación más permanente entre unidades mediante la forma matriarcal de departamentalización.

Mientras mayor sea la necesidad y la dificultad de lograr la integración entre subsistemas altamente diferenciados, más necesario será favorecer mecanismos de relaciones laterales, tales como fuerzas de tarea, equipos de trabajo y matriciales, y menos del tipo de reglas, procedimientos y jerarquía.

3.5.3 La estructura en cinco de Henry Mintzberg. El autor dice que cualquier estructura organizacional resulta de la combinación de cinco componentes básicos. Los cambios entre las distintas estructuras son la resultante de la historia, el tamaño, la tecnología, el entorno y la distribución del poder. Dependiendo de estas variables, se producirán diseños adecuados a las configuraciones que las variables adopten. Estos son los componentes básicos: Cúspide estratégica: formada por una o varias personas, que habitualmente son las que han tenido y mantenido la idea original de organización. Conforman la administración superior de la organización y contratan a las personas que han de llevar a cabo las tareas básicas de la organización. Se encargan además de definir la misión, visión y el diseño de la organización.

Grupo operacional: formado por las personas que realizan las actividades de ejecución de las tareas que permitirán el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Mando medio: necesario cuando la organización aumenta de tamaño. Se ubica entre la cúspide estratégica y el grupo operacional. Estos mandos medios (gerencias, subgerencias, jefaturas, etc.) se encargan de permitir la amplificación de las ordenes emanadas de la cúspide estratégica, su difusión, su especificación y su control. Componentes de apoyo y asesor: Son dos tipos de componentes asesores: 1. Estructura técnica: actividades dedicadas al diseño de estructuras, al proceso de planificación y al control de gestión. 2. Staff de apoyo: aquí se agrupan las actividades relacionadas con los servicios indirectos requeridos para que el personal de la organización pueda realizar sus labores sin

interrupciones y con sus necesidades adecuadamente atendidas. Comprende una gama amplia y variada, desde casino hasta asesoría legal.

Su configuración varía de acuerdo a las situaciones ambientales, a la antigüedad de la organización, al tamaño, a la tecnología que emplea, al modo de control que se ejerce sobre ella, etc.

El mismo autor describe cinco tipos de organización:

Estructura simple: se basa en una cúspide estratégica que coordina a un grupo operacional. Los mandos medios son escasos o no existen. Tampoco cuenta con estructura técnica o staff de apoyo.

Burocracia mecánica: Este diseño es el característico de las burocracias fiscales o privadas. Los mandos medios son numerosos, importantes y característicos. Cuenta con un gran staff de apoyo que surge como una forma de asegurar la estabilidad de su entorno y con una estructura técnica que le permite planificar y estandarizar procedimientos. Opera asesorando directamente a la jerarquía y de ahí pueden desprenderse algunos conflictos de poder.

Burocracia profesional: Lo que se enfatiza en este diseño son los conocimientos. Quienes los poseen son quienes deben concretar el trabajo, además en esta configuración el grupo operacional es muy importante y cuenta con mucho poder. La jerarquía se reserva para funciones de tipo administrativo y frecuentemente entra en conflicto con el grupo operativo. La estructura técnica es pequeña y constantemente busca estandarizar procedimientos, lo que no siempre acepta el grupo operacional que ve trabas y atisbos de burocratización en todo intento de estandarización que provenga de su propia formación. El staff de apoyo es de grandes dimensiones pues realiza una serie de actividades para facilitar la labor del grupo operacional. (un ejemplo son las universidades y los hospitales).

Estructura divisional: Aquí se agrupan varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo. Se organiza, generalmente por líneas de productos. Cada una de estas líneas tiene bastante autonomía. Hay algunos servicios de staff de apoyo que son ofrecidos a todas las divisiones y se genera una pequeña estructura técnica para la elaboración de algunos estándares mínimos de desempeño. Este tipo es el propio de una empresa.