



Contenidos De La Unidad

Cuando ya se tiene claridad sobre los Objetivos y Metas, es preciso analizar las características que presenta la estructura de la Organización, para saber si responde a las necesidades que plantea la nueva estrategia. A menudo la estrategia pretende poner a la Organización en la primera línea de la modernidad, aumentando su capacidad competitiva, los conocimientos, las características de los empleados, haciendo más fáciles los procesos. Y las estructuras, excesivamente jerarquizadas, con bajos niveles de dinamismo, que propician un mal clima organizacional, no permiten la delegación de decisiones, y no incentivan la actualización de competencias, dificultan los Factores Claves de Éxito.

No basta con que todas las personas estén comprometidas y que los Objetivos y Metas sean conocidos por todos. Es preciso que la Organización permita el desarrollo de nuevas capacidades. Y la estructura será determinante.

No existe una receta sobre Estructura Organizacional. Cada Organización requiere de una Estructura específica y propia que responda a sus necesidades. El requisito básico es que la Estructura sea definida después de la Estrategia, los Objetivos y las Metas. La Estructura Organizacional debe adaptarse a las consideraciones estratégicas y no a la inversa.

Sin embargo, es recomendable seguir estrategias que sean viables e impliquen menos modificaciones a la estructura, y desde este punto de vista la Estructura también es un determinante para la elección de Estrategias. La clave está en determinar con claridad qué tipos de cambios estructurales son necesarios para implementar la nueva Estrategia y encontrar la mejor manera para realizarlos en la Organización.

Con todo, existen diversos autores que han intentado construir tipologías de la Estructura Organizacional que cumplen con el propósito de entregar Modelos a los Directivos y Estrategas. Y aún cuando la Estructura debe ser modelada de manera específica a la Organización, estas tipologías pueden entregar una buena guía de orientación.

La estructura más tradicional y una de las más funcionales a la producción de bienes es la estructura **burocrática**. La burocracia agrupa la Organización según las actividades diferenciadas que realiza (Administración, Finanzas, Personas, etc.) en su dimensión horizontal y según una gran cantidad de escalas decisionales en su dimensión vertical. Existe una jerarquía superior, y una gran cantidad de jerarquía intermedias, ordenadas bajo el principio "top down", las superiores deciden y las intermedias ejecutan y toman decisiones relativas a su propia parcela de ejecución.

La comunicación burocrática es muy formal, toda indicación debe estar reglamentada y por escrito, y la relación comunicativa debe ser preferentemente vertical, para hacerla más objetiva y controlada. Y los niveles de control son muchos (en principio los propios niveles jerárquicos).

La eficiencia es el principio que rige a la burocracia, el objetivo fundamental es que los recursos tengan el uso más racional posible. Es una estructura muy ordenada, lo que aparece como una de sus principales ventajas.

Entre sus problemas, se cuenta que impide la real descentralización de decisiones y que limita el desarrollo de las personas en sus cargos. El éxito de la función está muy definido y se tiende a castigar el exceso, por lo que las personas no buscan ser más de lo que se exige. La principal crítica a la burocracia es que es una Estructura muy rígida, su adaptación a los cambios del entorno es muy baja y su capacidad de renovación en velocidad es prácticamente nula.

UNIDAD II

Estructura Organizacional

Esta característica estática hace que desde varios puntos de vista se le considere como una Estructura en decadencia. Una buena cantidad de Organizaciones exitosas con estructuras de principio burocrático mantienen aún con vida el enfoque en la Administración.

La Estructura **Divisionalizada** o Descentralizada es otro tipo bastante común. A medida que la Organización crece se hace más compleja la Administración de sus diferentes Productos o Servicios en distintos mercados. Se requiere una estructura con divisiones para tener un mejor control. La Estructura Divisionalizada se puede desarrollar por zona geográfica, por producto o servicio, por cliente, o por proceso, y las funciones se realizan tanto de forma centralizada como en cada una de las divisiones.

Entre sus ventajas, se encuentra el clarificar las responsabilidades por el desempeño de funciones. Como aumenta la Delegación, Directivos y Empleados pueden evaluar con claridad el papel de sus funciones y evaluarse correctamente. Permite el control local de las situaciones locales, promueve la competencia al interior de la Organización y aumenta la facilidad al ingreso de nuevas actividades.

No está exento, sin embargo, de limitaciones. Es una estructura muy costosa, cada división requiere especialistas, y existe una duplicación de actividades básicas, instalaciones y personal entre la matriz y las divisiones, además, los administradores deben estar altamente capacitados para recibir la delegación de autoridad y las personas más capaces requieren salarios mayores. Los costos pueden aún aumentar, se requieren sistemas de control muy elaborados y manejados desde la oficina matriz, y la consistencia de las relaciones con divisiones mejor y peor evaluadas se vuelve muy compleja.

Otro tipo es la Estructura por **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)**. A mayor complejidad y divisiones, el control y la evaluación de las operaciones de las divisiones se hacen más difíciles para los estrategas. Con demasiadas divisiones, es difícil hasta manejar la cosa más básica de todas por el nivel central, y la Implementación de la estrategia se hace muy difícil. El Modelo agrupa las divisiones similares en UEN y delega la autoridad y responsabilidad de cada una en un ejecutivo de categoría que depende del Directivo máximo de la Organización. Puede optimizar la Estrategia porque mejora la coordinación entre divisiones similares y canaliza la responsabilidad en las UEN.

Entre sus desventajas, la creación de UEN implica un estrato más de administración que eleva el gasto en remuneraciones y hace que el nivel matriz tenga una importancia bastante difusa.

La Estructura de tipo **Matricial** es bastante más compleja. Depende de flujos de autoridad y comunicación de tipo vertical y horizontal. Las estructuras funcionales y divisionales dependen principalmente del flujo de autoridad y comunicación vertical. Implica dos autoridades presupuestarias, dos fuentes de castigo y recompensa, dos canales de autoridad y un sistema de comunicación de nivel superior.

Entre sus ventajas: los objetivos de sus proyectos muestran gran claridad, existen muchos canales de comunicación, los trabajadores tienen resultados visibles de su trabajo. Para que pueda funcionar, las Organizaciones de Estructura Matricial deben contar con una planificación muy participativa, claridad de papeles y responsabilidades, gran comunicación interna y confianza recíproca.

Cuando distintas variables como el producto, cliente, tecnología, geografía, área funcional, y línea de negocios tienen similar prioridad, la Estructura Matricial puede ser el modelo indicado.

La Estructura **Adhocrática** es muy desarrollada pero requiere de ciertas condiciones de funcionamiento. Implica entregar las responsabilidades de división a las personas que la componen para que por sí solas dividan el trabajo, el tiempo, los recursos y los esquemas de funcionamiento. La autoridad está en el nivel superior y no está incluida en la división, y los integrantes de la división pueden alcanzar niveles de productividad superiores porque definen las maneras y procesos que les resultan más cómodos y mejores.

UNIDAD II

Estructura Organizacional

Este tipo de estructura requiere, sin embargo, de una gran cantidad de condiciones de funcionamiento. Para empezar, las personas de la división deben estar altamente capacitadas, y sus remuneraciones deben ser altas. El trabajo debe estar diseñado para realizarse en equipo y requiere un alto dinamismo, no es adecuado para tareas esencialmente repetitivas. En general, se aplica a Organizaciones de Servicios con gran nivel profesional, para las cuales puede ser una alternativa claramente superior.

Estructura	División de Tareas	Comunicación	Nivel de des-centralización	Estructura jerárquica	Requisitos
Burocrática	Por Actividades de la Organización	Formal y limitada	Mínimo	Piramidal Vertical	Alta especialización y división de funciones
Divisionalizada	Por Zona Geográfica, producto/servicio, cliente, o proceso	Formal Intensa	Alto	Piramidal moderada	Fuerte control de costos
Unidad Estratégica de Negocios (UEN)	Por Divisiones Similares	Formal Intensa	Alto	Piramidal moderada	Fuerte control de costos
Matricial	Por Flujos de Autoridad y Comunicación verticales y horizontales	Formal Superior	Superior	Tipo matriz	Gran capacitación y comunicación
Adhocrática	Por decisión de los integrantes del equipo de trabajo	Informal	Absoluto	Horizontal	Gran capacitación