

### LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

*“La estructura organizativa es una red de relaciones existentes entre los componentes de la empresa, que permite coordinar e integrar las diversas tareas que se ejecutan para hacer posible el logro de los objetivos”.* Mintzberg.

Debemos tener siempre presente en toda organización coexisten:

- Una estructura formal y
- Otra informal.

La **Estructura Formal** es aquella que es planificada por la propia organización, que formularía de relaciones entre componentes actividades para alcanzar los objetivos. En tanto que la estructura informal es aquella que no está por escrito, la que no está planificada y aquélla que surge en forma espontánea.

Entre las **características** de la estructura organizativa cabe destacar:

- **Especialización:** Es la División del Trabajo en tareas más simples agrupando las en unidades organizativas.
- **Coordinación:** La misma tiene por objeto hacer que las unidades organizativas se conecten entre sí para conseguir un sistema eficiente que persiga los objetivos de la empresa.
- **Formalización:** Es el grado de normalización o estandarización de las actividades. Manuales, normas, reglas y procedimientos.

Al momento de **diseñar la estructura** de la empresa, los factores más importantes a considerar son:

- El tamaño de la empresa.
- La tecnología utilizada, y
- El entorno.

La estructura organizativa de una empresa está constituida por unos puestos de trabajo y un sistema formal de relaciones de trabajo, a través de las cuales se separan, pero también se integran las diferentes tareas y actividades desarrolladas.

La estructura organizativa permite:

- a) Asignar personas y recursos a las tareas utilizando las capacidades en forma óptima.
- b) Clarificar responsabilidades y hacer saber a cada persona lo que se espera de ella.
- c) Diseñar procedimientos para recoger y acordó informaciones que pueden servir de ayuda a la dirección para resolver problemas y tomar decisiones.

Algunos de los problemas más comunes en el análisis de las estructuras organizativas son:

- Falta de claridad en las expectativas.
- Ausencia de definición de las tareas del puesto.
- Sin definición de líneas de responsabilidad.
- Falta de comunicación.
- Carencia de coordinación funcional.
- Exceso de normas burocráticas.
- Ignorar a la creatividad de los empleados.
- Rigidez, falta de flexibilidad.

Algunos principios prácticos de la organización

1. Cada trabajador debe saber quién es su jefe.
2. Todos los componentes de la empresa deben saber de quién depende y quienes dependen de él.
3. Deben existir líneas claras de autoridad desde el nivel más alto al más bajo de la organización.
4. Cuando se deleguen la tarea, esta debe llevar inherentemente la autoridad correspondiente.
5. La autoridad debe delegarse lo máximo posible.
6. La responsabilidad nunca debe ser delegada.
7. El número de niveles jerárquicos debe ser el mínimo. Debe aceptarse el organigrama. En otras palabras deben ser estructuras planas y lo más sencillas posibles.
8. Los puestos de trabajo deben estar saturados.
9. Las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto deben establecerse por escrito mediante un manual de funciones.
10. Las funciones de línea de ventas separadas de las funciones de estas.
11. La estructura organizativa debe ser flexible para adaptarse a las circunstancias.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

En este sentido, el puesto de trabajo debe configurarse con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en estructura como consecuencia de la Estrategia General definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos fundamentales que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

El **Análisis de Puestos** de trabajo es una exploración sistemática de las actividades existentes en un puesto oposición. Dentro de este análisis puede distinguirse tres aspectos, para los que se utilizan técnicas diferentes:

**Descripción de puestos de trabajo (DPT).** Define el contenido del puesto, es decir, son aquellas actividades que su ocupante desempeña. Incluye funciones básicas, tareas específicas que tales funciones incluyen, relaciones del puesto con otros puestos o departamentos, situación oposición dentro del organigrama.

**Valoración del puesto de trabajo (VPT).** Establece la importancia relativa del puesto de trabajo en el ámbito de la organización. Permite comparar internamente diversos puestos y puede servir de base en el tabulador de sueldos de la empresa. También es útil en la percepción del desarrollo de carreras profesionales y en la política de motivación.

**Especificación del puesto de trabajo (EPT).** Establece los requisitos que deben poseer se para desempeñar las funciones del puesto.

Puede servir de base para otras actividades de gestión en el área de recursos humanos como son selección, asignación de puestos, formación o promoción.

La información que se obtiene al realizar un análisis de puestos de trabajo posee entre otras aplicaciones las de formular implementar las políticas de:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Incorporación del nuevo personal.
- Promoción.
- Evaluación de desempeño.
- Motivación.
- Retribución.

## ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL

El **inventario de puestos de trabajo** es una lista o catálogo de puestos de la estructura, donde se puede incluir:

- La identificación con nombre del puesto.
- La misión del puesto.
- Los objetivos generales.
- Las funciones.
- La dependencia jerárquica.
- Las relaciones de trabajo.
- Los requisitos básicos para su desempeño.
- La supervisión.
- Las sustituciones o reemplazos.
- Las relaciones.
- Las observaciones.

**Analice la estructura de su organización:**

1. ¿Cuál es el grado de especialización, coordinación y formalización de su organización?
2. ¿Cuál es la estructura formal de su organización? Observe la descripción de puestos de trabajo DPT, la valoración del puesto de trabajo VPT y la especificación del puesto de trabajo EPT.
3. ¿Cuál es la estructura informal de su organización? Consulte con el departamento de personal de la empresa y observe su conducta en las relaciones entre ellos.
4. Considerando el tamaño, la tecnología y el entorno de su organización, ¿Qué aspectos de la estructura pueden ser mejorados?

### **Crear la misión de la organización en equipo**

Muchas organizaciones jamás se preguntan: ¿Para qué estamos aquí? o ¿Por qué trabajamos juntos?

Toda la gente da por supuesto que es algo obvio.

Otras empresas si se preguntan en forma sistemática estas cosas, pero desafortunadamente carecen de procedimientos metodológicos para trabajar sobre este tema.

El personal que integra una organización es de procedencia profesional muy variada, y por supuesto, tiene puntos de vista muy distintos que pueden llegar a originar serios desacuerdos.

Un ejemplo clásico es aquel que es responsable de personal y todos los problemas los ve como un problema humano y el responsable de finanzas todos los problemas son problema de números; sin embargo ambos puntos de vista son importantes para construir una política de sueldos y salarios y una planificación del trabajo.

Sin una comprensión compartida de la tarea básica o de la misión empresarial, se gasta una considerable cantidad de energía, y algunos problemas de la organización, como por ejemplo, una discusión entre el responsable de recursos humanos y el de finanzas. Consideran que no pueden hacer ningún trabajo juntos por el conflicto de personalidades. Sin embargo frecuentemente no se trata en absoluto de cuestiones personales, sino que son la consecuencia de conflictos no resueltos en la misma empresa debería haberlos solucionados, como lo es la definición de la misión empresarial.

Para que no se gaste energía inútilmente sobre qué cosas hacer aquí y allá, es necesario llegar a un consenso sobre la misión de la organización. Es entonces cuando la organización está en condiciones de invertir adecuadamente su energía desarrollando las habilidades y el conocimiento necesario para realizar mejor su tarea.

### **Definición de la misión de la organización.**

Esta tarea primaria consiste en hacer una descripción general de lo que la organización tiene que ser. Puede tratarse de lo que le gustaría ser o bien de un enunciado que describa lo que realmente se hace.

La misión se asemeja más a los objetivos deseados que la descripción de los rendimientos a detalle. Así, la misión de la organización es la razón de ser de la empresa, cuya satisfacción requiere logro de varios objetivos específicos de rendimiento.

**Toda misión por lo general tiene dos clases de componentes:**

- **El Mandato de la organización.** Existen algunas tareas o grupos de tareas cuya realización requiere esfuerzos coordinados o de trabajo en equipo de todos los integrantes del equipo. Por lo general esta tarea o tareas, son las que constituyen la base de la misión: el mandato de la organización. En la misión de la organización por lo general se incluye el concepto de rentabilidad.
- **La interpretación personal.** Además del mandato formal de la organización, la misión puede tener otros componentes que representen la interpretación individual de cada uno de los miembros de la empresa con respecto a lo que la organización debe tratar de conseguir.

Se puede decir, por ejemplo “...producir mercancías de calidad o servicios de calidad, con un mínimo de contaminación”, etc. o también puede consistir en nuevos objetivos o ideas que enriquezcan la Misión como por ejemplo crear un clima agradable de trabajo, mantener la moral alta, etc. Todas estas interpretaciones individuales a la Misión sirven para personalizar los objetivos de la organización y para conseguir que sus miembros se comprometan más a la realización de dicha misión. Además pueden hacer que la tarea en equipo resulte más comprometida y estimulante.

Debido a que las interpretaciones personales de la Misión proporcionan efectos positivos traducidos en un mayor potencial de motivación, deben ser incluidos en el enunciado de la misión y tratadas como partes importantes de los objetivos generales de la organización.

**Pasos para la definición de la misión:**

1. **Preparación individual.** Antes de elaborar un enunciado de la misión compartido por todos, cada una de las personas que integran la organización o el equipo necesitan definir cuál es su punto de vista personal al respecto. Esta preparación se puede hacer en forma individual.
2. **Compartir los enunciados individuales de la misión.** En este paso, cada miembro del equipo presentí expone su propio punto de vista sobre la misión. Los otros miembros pueden hacer preguntas y pedir aclaraciones. No obstante durante esta fase inicial de comunicación, nadie debe evaluar, criticar o mostrar desacuerdo con respecto a ninguno de los enunciados individuales.

3. **Crear el enunciado de equipo sobre la misión.** En este punto se llega a un acuerdo colectivo sobre el enunciado o lista de enunciados que definen a la misión de la organización. El objetivo general consiste en crear un enunciado en forma colectiva. Se trata de que todos estén de acuerdo y se toman las decisiones en consenso. Este paso puede implicar una cierta inversión de tiempo pero se compensa con creces, ya que la discusión hace que se tengan en cuenta todos los puntos de vista, reflejando los desacuerdos reales y desacuerdos potenciales. Todo esto lleva mayor involucramiento de los miembros del equipo en la misión.
4. **Identificar los conflictos potenciales en los enunciados de la Misión.** Este paso sirve para identificar los conflictos existentes en el enunciado de la misión para después empezar a pensar cómo manejar conscientemente estos conflictos. Al ser conscientes de cuáles son las raíces de los conflictos, resulta más sencillo afrontarlos y resolverlos cuando aparezcan realmente.
5. **Redacción definitiva de la misión y acciones para su publicación y difusión.** Una vez concretada la misión, es aconsejable que se revise con un corrector de estilo, con el fin de que se profile con exactitud el sentido de cada frase establecida. Después de esto se podrá promover la misión en toda la organización a través de varios sistemas:

- ✓ Por comunicado.
- ✓ Por sesión de trabajo, en donde se permite la opinión del personal.
- ✓ Reunión con todo el personal en la que se les explique detalladamente la misión.
- ✓ Utilizando la técnica de cascada de los directivos a los mandos y de éstos a los empleados.
- ✓ Combinando los métodos anteriores.

### Conclusiones.

Llevando a cabo todo lo mencionado anteriormente, el equipo de trabajo habrá conseguido algo muy importante que es tener la seguridad de que todos se encuentran incluidos en el mismo.

Antes de seguir avanzando y después de haber generado el enunciado de la misión y de haber colaborado en ello, toda la organización tendrá un sentido muy definido de su propia identidad.

## **ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Obviamente esto es sólo el principio. Ahora vendrá la difícil tarea de revisar la definición de los objetivos específicos y operacionales sobre los rendimientos que se necesitan para poder cumplir con la misión.