

# LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: UN MEDIO PARA QUE LAS ORGANIZACIONES ALCANCEN SUS OBJETIVOS

Yanina Vecchiola Abarca

Ing. Comercial

Area Industria

Prácticamente todas las necesidades de la sociedad encuentran una alternativa de solución generada por alguna organización. En consecuencia, las organizaciones se crean como una respuesta a las demandas de la sociedad moderna con el propósito de entregar alternativas de solución, para los nuevos problemas que enfrentan como resultado de su crecimiento

En definitiva, toda organización se crea para lograr un objetivo y, cualesquiera sea la naturaleza de este, el desafío de las personas que la integran, es generar las condiciones para que realmente este se logre en los plazos y condiciones preestablecidas.

Uno de los medios con que cuenta la organización para lograr su objetivo, es el diseño y establecimiento de una estructura formal, que dice relación con los procesos de diferenciación interna y el patrón de relaciones, con cierto grado de permanencia en el tiempo.

En la actualidad las organizaciones son concebidas como un sistema inserto en un sistema mayor que se denomina entorno o medio ambiente y ambos sistemas se condicionan mutuamente.

Humberto Maturana nos permite ir más allá en el análisis y podemos definir la organización como un sistema autopoético, esto es, son sistemas cerrados que funcionan en clausura operacional están determinados estructuralmente y además se encuentran en una relación de acoplamiento estructural con su entorno. Lo que se quiere decir es que las organizaciones generan sus propios elementos que son las decisiones y esto lo hacen en forma cerrada al interior de la organización.

"Todo cambio en el entorno gatilla cambios en la organización y cambios en la organización gatilla cambios en el entorno".

De lo señalado podemos concluir entonces que las organizaciones son sistemas únicos los cuales están condicionados por su medio ambiente.

Las expectativas que se han generado por la pronta llegada del nuevo siglo sumada a los avances de la tecnología de la computación y las comunicaciones, están haciendo que las organizaciones se sometan a procesos de revisión profundas que incluyen los objetivos para las cuales se crearon y las formas en que se están haciendo las cosas y si es la adecuada para dar respuesta a los requerimientos del

## MODELO ESQUEMATICO DE LAS INTERACCIONES GERENCIALES, ORGANIZACIONALES-SOCIALES



medio ambiente.

Las organizaciones permanecen en el tiempo en cuanto dan respuesta a los requerimientos de sus clientes, lo cual implica que siempre estarán enfrentada a la posibilidad de cambio ya sea porque aparece la competencia de otras organizaciones o los gustos y requerimientos de las personas cambian.

Manfred MaxNeef en su teoría de las necesidades plantea que, las necesidades de las personas son finitas lo que cambia es la forma de satisfacer estas necesidades, es decir, lo que llama satisfactores y estos varían en el tiempo y en las diferentes culturas.

Con la internacionalización de los países, la globalización de los mercados y la paulatina eliminación de las barreras de entrada de productos extranjeros a los países, las empresas se enfrentan a un entorno cuya velocidad de cambio es cada vez más rápida y las organizaciones deben internalizar que su entorno es el mundo y por tanto deben generar estructuras que contemplen mecanismos para captar las señales que el medio está enviando con el objeto de que la organización las incorpore y las procese de tal forma de mantener su adaptación al medio de lo contrario muere.

En términos prácticos, la estructura

organizacional podemos decir que se compone de:

- 1.- Organigrama y las respectivas descripciones de cargos, es decir el patrón de relaciones y obligaciones formales.
- 2.- La forma en que las distintas tareas o actividades son asignadas a los diferentes depts. y/o personas en la organización (proceso de diferenciación)
- 3.- La forma en que se coordinan las distintas tareas o actividades (proceso de integración)
- 4.- Las relaciones de poder, de status y jerarquía dentro de la organización (sistema de autoridad)
- 5.- Las políticas procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo).

Por lo tanto la estructura formal establece un marco de referencia general. Ahora bien paralelamente a la estructura formal aparece otra red de relaciones que se denomina estructura informal y que surge espontáneamente producto de la interrelación de las personas y grupos de la organización transformándose en un medio para que la organización responda a los nuevos problemas que se le van presentando y/o cuando las soluciones previstas no son las más adecuadas.

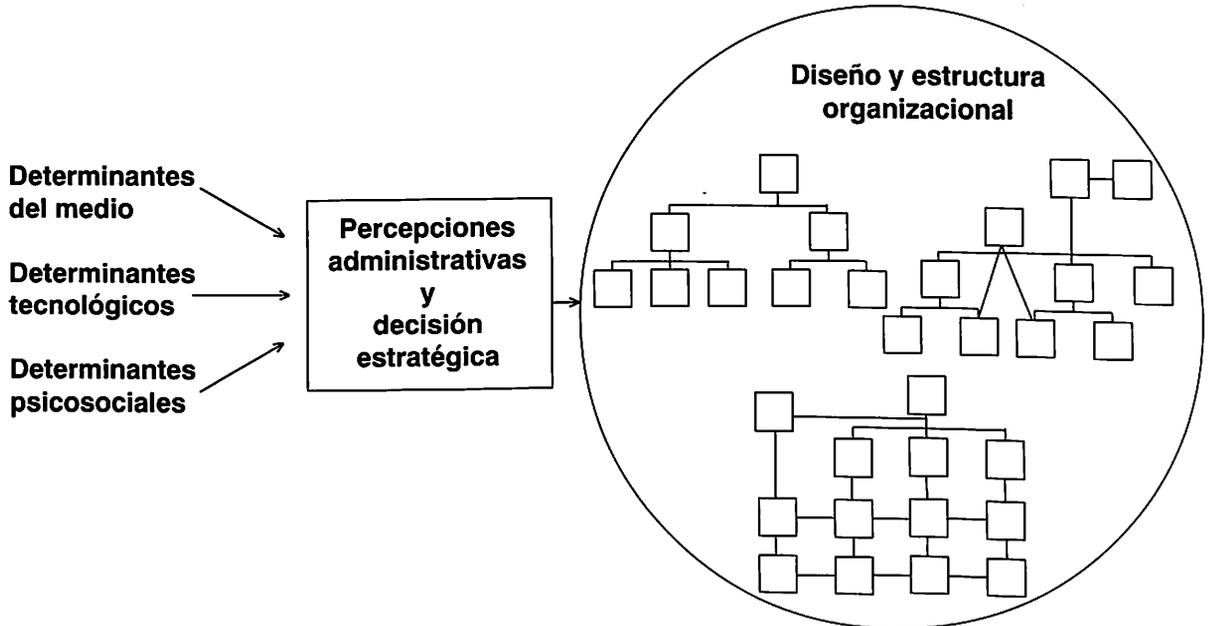
## Contribuciones Científicas

Ambas estructuras interactúan en forma permanente al interior de la organización siendo la informal una forma de detectar hasta que punto la estructura formal está respondiendo al objetivo.

cias del medio, con capacidad reducida de procesamiento de información y resulta más efectiva en tareas simples.

El segundo diseño es la estructura orgánica.

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Como se señaló, la estructura de una organización debe responder a los objetivos de la organización, de tal forma que no existe un diseño estructural mejor que otro sino que será adecuado o no en la medida que permita que los diferentes subsistemas que la integran puedan lograr sus objetivos que no son más que una parte del objetivo organizacional.

La teoría respecto de diseños propone dos modelos que representan situaciones extremas, pero que sin embargo, permiten entender las características organizacionales aún cuando en la práctica ninguno es usado en forma pura.

Un primer diseño se denomina estructura mecanicista - estable, se caracteriza por una marcada jerarquía, toma de decisiones centralizada, estructura con tendencia a permanecer en el tiempo, relativamente cerrada a las influen-

cia-adaptable la que a diferencia de la anterior, es relativamente abierta a las influencias del medio, con toma de decisiones descentralizada, alta capacidad de procesamiento de información y es mucho más efectiva en tareas complejas.

Es importante señalar que los diseños que encontramos en la realidad presentan una mezcla de ambos, sin embargo a nivel de organizaciones chilenas se encuentra presente la tendencia al modelo mecanicista, es decir, organizaciones con marcada tendencia a la jerarquización, situación que está variando de producto entre otras del establecimiento de empresas extranjeras en Chile.

Un aspecto que es necesario reiterar, es que la estructura está al servicio de la organización y como no existen dos organizaciones iguales, el diseño debe responder a la realidad

de cada organización, es decir, se pueden usar diseños de estructura que han funcionado en otra organización, sin embargo esto no garantiza que funcionará en todas. Esto mismo debe tenerse en cuenta para el diseño al interior de cada subsistema de la organización, ya que se deberá considerarse el objetivo a cumplir para determinar su diseño.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno en el cual las organizaciones tienen libre entrada a otros países de modo que, las organizaciones chilenas, ofrecen sus productos y servicios en el extranjero y a su vez deben competir al interior con productos y servicios foráneos, lo cual genera un nivel de competencia que se traduce en una mayor complejidad del entorno, que obliga a generar nuevos métodos y formas de hacer las cosas; en definitiva, es un reto a la creatividad y a generar nuevos paradigmas porque los actuales no les están permitiendo resolver la problemática del presente y futuro.

Un ejemplo de este cambio, es lo que está ocurriendo con la Educación Superior, se ha más que duplicado el número de Universidades en la última década, están llegando las Universidades Extranjeras a ofrecer sus servicios, se ha disminuido el financiamiento estatal, por lo tanto las Universidades se han visto enfrentadas a generar soluciones distintas a las tradicionales en cuanto a métodos de enseñanza, dictación de cursos fuera de la Universidad ya sea en otras localidades e incluso el extranjero, se han generado alianzas estratégicas entre Universidades nacionales y/o extranjeras, etc. todo lo cual ha requerido que la estructura de la organización universidad se adecúe a los nuevos desafíos, para responder en forma oportuna a los nuevos requerimientos.

Las organizaciones tienden a volverse más complejas a medida que el medio que las rodea se hace más complejo, la forma específica que adopta una organización dependerá del medio externo que afronte. A esto se suman entre otras, las consideraciones de tamaño, las tradiciones dentro de la organización y las características de la idiosincrasia de las personas.

En términos generales puede decirse que las organizaciones enfrentadas a entornos más inciertos requieren de una mayor diferenciación interna entre los subsistemas que las organizaciones ubicadas en ambientes externos más estables.

Un problema en consecuencia es el de lograr el adecuado nivel de diferenciación en el diseño de los subsistemas y otro es el de lograr la coordinación de estas unidades diferenciadas. A mayor diferenciación se requiere mayor coordinación y la coordinación se hace más difícil a medida que crece la diferenciación.

La tendencia actual en las empresas es contar con estructuras más planas y la coordinación a través de redes de trabajo quedando atrás la jerarquía administrativa.

Finalmente cabe hacer presente que las decisiones de optar por una alternativa de estructura se verá influenciado por la interpretación limitada de la realidad, es decir, desde el punto de vista de quien está decidiendo. Por lo tanto, se debe buscar una alternativa satisfactoria de acuerdo a parámetros establecidos previamente por quien está decidiendo y no agotarse en buscar todas las alternativas y tratar de encontrar la mejor.

Como dice Nashbitt en su libro *Megatendencias 2000*:

***"Uno puede elegir oponerse a las tendencias pero primero tiene que saber a dónde van".***

***"Identificando las fuerzas que mueven el futuro, más bien que las que operaban en el pasado uno tiene poder de tomar parte en su propia realidad".***

### BIBLIOGRAFIA:

"Administración de Recursos Humanos", autor: Adalberto Chiavenato

"Gestión Organizacional", autor: Darío Rodríguez Mansilla