

Los Desafíos del Diseño Organizacional

Para que una organización continúe siendo eficiente conforme va sufriendo cambios o crecimiento en su ambiente, los gerentes deben realizar una revisión constante a la manera en que esta se diseña; por ejemplo, cómo organizan la división de trabajo entre las personas y los departamentos y cómo utilizan sus recursos humanos, financieros y físicos.

El diseño organizacional requiere tomar decisiones difíciles respecto al control de la organización (es decir, cómo coordinar las tareas de la organización y motivar a las personas que las realizan) para incrementar la capacidad de una organización de crear valor.

Conforme las organizaciones crecen, los gerentes deben ser capaces de decidir cómo controlar y coordinar las actividades que se requieren para que la organización funcione. El principal reto del diseño organizacional es cómo administrar la diferenciación para lograr las metas de la empresa.

La diferenciación consiste en un proceso mediante el cual una organización dirige personas y recursos a las tareas organizacionales y mantiene claras las relaciones de tareas y autoridad entre los recursos humanos, lo cual le permite lograr sus metas.

Esta diferenciación se logra mediante el establecimiento de la división de labores también conocido como grado de especialización, las organizaciones simples tienen una diferenciación y una división de trabajo baja, ya que una persona o pocas desempeñan las tareas organizacionales, pero conforme estas organizaciones van creciendo, se vuelve más compleja y por lo tanto la división de trabajo se vuelve más difícil.

Los Desafíos del Diseño Organizacional

FUNCIONES ORGANIZACIONALES

La función organizacional consiste en el comportamiento respecto a las tareas que le son requeridas a una persona de acuerdo con la posición que ocupa en la empresa y es un elemento básico de diferenciación en la organización.

Por ejemplo, la función organizacional de un camarero es proporcionar a los clientes un servicio rápido y cortés para mejorar su experiencia.

Cuando se tienen identificadas las tareas y responsabilidades de los miembros, se tienen organizados los recursos necesarios para cumplir con los deberes de esa posición.

Conforme la división de trabajo requiere aumentar, será necesario recurrir a implementar la especialización, la cual permite que las personas desarrollen sus capacidades y conocimientos individuales; para esto, los gerentes deberán especializarse en algunas funciones y contratar otras personas que se especialicen en otras funciones.

Con la especialización surge otra necesidad, ya que algunas funciones requieren que las personas supervisen el comportamiento de otras, lo cual se logra mediante la autoridad, la cual es el poder para lograr que las personas sean responsables de sus acciones y que tomen decisiones sobre el uso de los recursos de la organización.

Una vez que se tienen claras las responsabilidades y la autoridad, se procede a aplicar el control para coordinar y motivar al personal para que trabajen en pro de los intereses de la empresa.

Los Desafíos del Diseño Organizacional

Las organizaciones, a su vez, se dividen en dos subunidades: las funciones y las divisiones. Las funciones están compuestas por grupos de personas que trabajan juntas y poseen habilidades, conocimientos y técnicas similares para realizar sus tareas. Las divisiones son subunidades que consisten en un grupo de funciones o departamentos que son responsables de producir un bien o servicio particular.

Por ejemplo, en un restaurant, los chefs se agrupan en la función de cocina y los camareros se agrupan en la función de comedor, y en general el restaurante es una división que incluye las dos funciones (comedor y cocina). Esto se aplica a un restaurant pequeño.

Conforme las organizaciones se van haciendo más grandes, se diferencian en cuatro funciones distintas:

- **Las funciones de apoyo** permiten tener el control de una organización respecto a su ambiente y sus partes interesadas. Las funciones de apoyo están conformadas por las compras y sirven para administrar la adquisición de entradas; ventas y marketing, para administrar la venta de los productos; las relaciones públicas y cuestiones legales, para responder a las necesidades de las partes interesadas externas.
- **Las funciones de producción** permiten administrar y mejorar la eficiencia de los procesos de conversión de una organización para generar más valor. Las funciones de producción incluyen operaciones y control de producción y control de calidad.
- **Las funciones adaptativas** permiten que la organización se adapte a los cambios del ambiente. Las funciones adaptativas incluyen investigación y desarrollo, investigación de mercado y planeación a largo plazo.

Los Desafíos del Diseño Organizacional

- **Las funciones administrativas** controlan y coordinan las actividades dentro de los departamentos y entre ellos. Los gerentes de los diferentes niveles organizacionales dirigen la adquisición e inversión de los recursos y ejercen control sobre ellos para mejorar la capacidad de la organización de generar valor.

DIFERENCIACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

El organigrama es un elemento gráfico que nos muestra el resultado final de la diferenciación organizacional. Cada elemento del organigrama representa una función en la organización.

El organigrama está conformado por dos dimensiones: la diferenciación vertical y la horizontal.

En la diferenciación vertical las funciones se ordenan de acuerdo con el nivel de autoridad que tienen en la organización, el personal se clasifica de acuerdo con su autoridad y rango, lo que se conoce como jerarquía. Por obviedad, las funciones que se encuentran en el nivel más alto de la jerarquía de una organización poseen más autoridad y responsabilidad que las que se encuentran en la parte inferior; y las funciones inferiores se encuentran bajo el control o supervisión de otra más alta. Los gerentes encargados de diseñar una organización deben decidir acerca de cuánta diferenciación vertical tendrá la empresa (es decir, cuántos niveles habrá desde el extremo superior al inferior).

La diferenciación vertical es la forma en la que una organización organiza su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para relacionar las funciones con sus unidades organizacionales.

Esta diferenciación distribuye la autoridad entre los diferentes niveles del organigrama para dar a la organización mayor control sobre sus actividades y aumentar su capacidad de crear valor.

Los Desafíos del Diseño Organizacional

La **diferenciación horizontal** se refiere a la forma en que una organización agrupa o divide las tareas organizacionales en papeles y los papeles en subunidades (funciones y divisiones).

Esta diferenciación define la división de labores que permite a las personas de una organización ser cada vez más especializadas y productivas y aumentar su capacidad para crear valor.

Desafíos de diseño organizacional

El principal desafío de diseño al que se enfrenta una organización es el de elegir los niveles de diferenciación vertical y horizontal para controlar sus actividades y lograr alcanzar sus metas.

INTEGRACIÓN Y MECANISMOS DE INTEGRACIÓN

Otro de los elementos del diseño organizacional incluye el reto de facilitar la comunicación y coordinación entre las subunidades.

La integración consiste en coordinar las tareas, funciones y divisiones para que trabajen juntas y no con propósitos distintos, existen mecanismos de integración que los gerentes pueden emplear a medida que aumente el nivel de diferenciación de su organización.

1. **Jerarquía de la autoridad.** Consiste en diferenciar a las personas por la autoridad que poseen.
2. **Contacto directo** entre personas de diferentes subunidades.
3. **Funciones de vinculación.** Es cuando se le asigna a uno o varios integrantes de cada subunidad la responsabilidad de trabajar juntos para coordinar las actividades.

Los Desafíos del Diseño Organizacional

4. **Fuerzas de tarea.** Consiste en que más de dos unidades tengan que trabajar juntas para resolver problemas comunes.
5. **Equipos.** Están conformados por las fuerzas de tarea, los cuales se organizan para realizar las tareas.

EQUILIBRIO ENTRE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Cuando se establece una jerarquía de autoridad mejora la manera en que una organización funciona debido a que las personas pueden hacerse responsables de sus acciones (la jerarquía define la autoridad de cada persona dentro de la organización). Por otro lado, es común que cuando existe una jerarquía, los empleados solicitan constantemente instrucciones a sus superiores.

Cuando surgen retos o dificultades, el personal, en lugar de asumir la responsabilidad y el riesgo de manejarlos, suele delegarlos a un superior; esto quiere decir que en medida que disminuye la responsabilidad y la toma de riesgos, también lo hace el desempeño organizacional.

Cuando nadie asume la responsabilidad, la toma de decisiones se vuelve lenta y la organización se vuelve inflexible (esto significa que no son capaces de cambiar o adaptarse a nuevos desarrollos).

CENTRALIZACIÓN FRENTE A DESCENTRALIZACIÓN DE AUTORIDAD

Como ya sabemos, la autoridad le da a una persona el poder de hacer a otra responsable de sus acciones y además le otorga el derecho a tomar decisiones acerca del uso de los recursos de la organización. Veamos la diferencia entre la autoridad centralizada y la descentralizada.

Los Desafíos del Diseño Organizacional

La centralización permite que los gerentes que se encuentran en la cima de la jerarquía tengan el poder de tomar las decisiones importantes. Mientras que los subordinados reciben las órdenes y son responsables de obedecerlas y no tienen autoridad para iniciar nuevas acciones o utilizar recursos para propósitos que crean importantes.

La descentralización es cuando se delega autoridad a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía para tomar decisiones acerca de los recursos organizacionales y para iniciar proyectos dándoles la confianza de actuar cuando sea necesario.

Como parte del diseño organizacional, los gerentes deben buscar lograr un equilibrio entre la centralización y descentralización de la toma de decisiones en una organización.

Si la autoridad está muy descentralizada, los gerentes tienen tanta libertad que pueden seguir sus propias metas y objetivos funcionales a expensas de los objetivos organizacionales. Por otro lado, si la autoridad está demasiado centralizada y los altos directivos toman todas las decisiones importantes, los gerentes del extremo inferior de la jerarquía tendrán miedo de realizar nuevos movimientos y carecerán de libertad para responder a los problemas a medida que surjan en sus propios grupos y departamentos.

Para lograr un equilibrio entre centralización y descentralización de autoridad, los gerentes medios y de nivel inferior deben estar autorizados para tomar decisiones importantes, y la responsabilidad principal de los altos directivos se debe enfocar en la toma de decisiones estratégica a largo plazo.

Los Desafíos del Diseño Organizacional

FORMALIZACIÓN: REGLAS ESCRITAS

Se le llama formalización cuando se emplean reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones de una organización.

Existen organizaciones como el ejército o FedEx en las que la formalización y estandarización son extensas; es decir, todo se hace al pie de la letra. Existen reglas específicas sobre cómo realizar cada una de las funciones y cómo tomar las decisiones, todos los empleados están obligados a seguir las reglas y no tienen autoridad para modificarlas.

SOCIALIZACIÓN: NORMAS COMPRENDIDAS

Las **reglas** son declaraciones formales y escritas que especifican los medios apropiados para alcanzar las metas planeadas y, por otro lado, las **normas** son estándares o formas de comportamiento que se consideran típicos dentro de un grupo de personas.

Muchas normas se crean de manera informal a medida que los individuos trabajan juntos con el paso del tiempo y posteriormente se vuelven parte de la manera en que las personas ven y actúan en una situación en particular.

El nombre que se da al proceso por medio del cual los integrantes de la organización aprenden sus normas e interiorizan estas reglas no escritas de conducta se conoce como socialización.

Referencia:

Jones, G. (2008). Teoría Organizacional Diseño y cambio en las organizaciones. Recuperado de: <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>