

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ALDEA UNIVERSITARIA PROFESOR ALBERTO LOVERA, ESTADO DELTA AMACURO.**

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

AUTORES: Edgar Becerra<sup>1</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: edgarbecerra170864@gmail.com

**RESUMEN**

La organización ha incursionado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Desde esta premisa, se hace evidente, que el acto de organizar dé como resultado una estructura organizativa que pueda considerarse como el marco de trabajo que mantiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones establecidas dentro de la organización. La Aldea universitaria Alberto Lovera, como parte del sistema de instituciones de educación universitaria en el estado, requiere consolidar una estructura organizacional para llevar a cabo el perfeccionamiento de su gestión. En atención a lo expuesto, el objetivo de esta investigación es Diseñar una estructura organizativa que permita mejorar la eficacia en la gestión administrativa. En concordancia con lo anterior, se alude que uno de los roles fundamentales de la función de organización, es crear la estructura organizacional; ya que no hay nada más significativo para el funcionamiento eficaz de las organizaciones que el diseño de su estructura. En el siguiente estudio se abordan los elementos teóricos que permiten ofrecer conclusiones encaminadas a la solución de la problemática planteada.

**PALABRAS CLAVE:** Organización – Gestión – Diseñar- Estructura Organizativa - Gestión Administrativa.

**ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR ADMINISTRATIVE MANAGEMENT PROFESSOR UNIVERSITY VILLAGE ALBERTO LOVERA, DELTA AMACURO STATE.****ABSTRACT**

The organization has dabbled in many forms of human activity, because the mutual dependence of individuals and protection against threats, have fostered

---

<sup>1</sup>

an intense organizational activity in humanity through time. From this premise, it becomes clear that the act of organizing will result in an organizational structure that can be considered as the framework that holds together the various functions in accordance with a scheme that suggests order and established relationships within the organization. Alberto Lovera University Village, as part of the system of higher education institutions in the state, requires consolidation of an organizational structure to carry out the improvement of its management. In view of the foregoing, the objective of this research is to design an organizational structure to improve efficiency in management. In accordance with the above, reference is one of the fundamental roles of the lead agency, is to create the organizational structure, and there is nothing more meaningful to the effective functioning of organizations that the design of its structure. The following study discusses the theoretical conclusions that can offer aimed at resolving the issues raised.

**KEYWORDS:** Organization - Management - Design-Organizational Structure - Administrative Management.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad es lógico pensar que el desarrollo de la Educación universitaria constituye un muy significativo instrumento para poder alcanzar niveles aceptables de crecimiento del capital humano. Una de las inquietudes primordiales de la mayor parte de los países, es el mantenimiento, mejoramiento y garantía de la calidad de la formación universitaria.

Hoy, las organizaciones universitarias se encuentran bajo diferentes tipos de presiones, que condicionan su gestión; los sistemas educativos están afectados por esa creciente velocidad y complejidad de la realidad social. Se analizan y modifican enfoques y modelos tradicionales de gestión universitaria, así como las capacidades de sus actores, gestores y usuarios de dicha gestión.

En efecto, las políticas educacionales han dejado de ser acontecimientos excepcionales, y se han convertido en procesos relativamente continuados de verificaciones y mejoras. Se trata de procesos necesarios para atender las nuevas exigencias y retos de las instituciones universitarias, en un medio en que se prevalece el auge de la innovación tecnológica, la información y la comunicación.

Es evidente, que para alcanzar los fines que se le exigen a las universidades es imprescindible desarrollar las capacidades de dirección y organización, realizar cambios que garanticen un eficiente desempeño de sus principales directivos y del resto del personal, de allí que se demanda una organización que potencie iniciativas, que optimice los recursos y no los dilapide en retrasos del servicio y trámites documentales.

## DESARROLLO

La Aldea Universitaria Alberto Lovera, como parte del sistema de instituciones de educación universitaria en el estado Delta Amacuro, encargada de contribuir al desarrollo educativo de su municipio a través del cumplimiento de su misión y objeto social, requiere consolidar una cultura organizacional y llevar a cabo el perfeccionamiento de la gestión, de manera que se propicie el desarrollo de una cultura en función de las transformaciones económicas y sociales que demanda la sociedad en aquellas unidades organizativas docentes que pretenden integrarse a la gestión de los procesos universitarios

### **La Organización Como Función del Proceso de Dirección.**

La organización ha incursionado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo; La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Actualmente se conocen cuatro grandes funciones que integran este proceso de dirección. Una de ellas es la organización, la cual es definida como: “El proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una entidad en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente”. Más adelante se refiere: “Objetivos diferentes requerirán un tipo especial de estructura de dirección para poder ser realizados” (Stoner, 1995).

En otras palabras, la función de organización es eminentemente un proceso de formación de órganos y relaciones en el sistema, necesario para alcanzar los objetivos propuestos mediante: el ordenamiento, la coordinación y la integración de las diferentes actividades.

Las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la “eficiencia” en sus actividades, independientemente de la naturaleza de estas (fabriles, comerciales, universitarias, bancarias, hoteleras, gubernamentales), han puesto especial interés a la “organización” como parte fundamental del proceso administrativo.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Por su parte en el texto Elementos de Administración señala: “La organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas de una empresa deben desempeñar”. (Harold Koontz, 1991).

Sin embargo, cabe destacar que, dentro de las funciones que debe desarrollar un directivo, las actividades relacionadas con la función de organización son claves, pues la misma está llamada a propiciar estabilidad y al mismo tiempo contribuir al cambio.

En relación con este objetivo que debe materializar la función de organización se considera muy acertada la apreciación del autor Henry Mintzberg,(1996) cuando señala que cada actividad humana organizada, por muy sencilla que esta sea, da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos:

La organización significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia.

Para Fayol (1996) organizar era dotar a la organización de un cuerpo social y material que permita su accionar. Textualmente: “Organizar es proveer o dotar a la empresa de todo lo que sea necesario y útil para su funcionamiento: Materias primas, capital, herramientas y personal”. La acción o el proceso de Organizar, en sentido amplio, incluye o implica: 1) Establecer relaciones humanas y materiales consecuentes con los objetivos y recursos de la organización (Estructurar); 2) Armonizar las actividades (Coordinar); 3) Adoptar decisiones claras precisas por medio de la unidad de mando estableciendo sistemas, programas y procedimientos de trabajo y 4) Dotar a la organización de los recursos materiales y tomar las medidas necesarias para la selección y adiestramiento de los subordinados. No es posible conformar y organizar una empresa con una sola persona.

Todo el que organiza procede igual: Define objetivos, elige actividades y las clasifica o agrupa, asigna recursos y define puestos y tareas para cada agrupamiento, asigna autoridad al jefe de cada grupo o agrupación, relaciona, formaliza y coordina la ejecución).

El propósito de la función de organizar es lograr un esfuerzo coordinado a través del diseño de una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Los dos conceptos claves son diseño y estructura. Diseño es la determinación anticipada de la manera en que trabajan los empleados mientras que estructura se refiere a las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

De igual manera el termino organización, se puede ver como un proceso que consiste en crear la estructura de una organización, Robin y Coutter, (2005). Mientras que otro autor como lo es Ricardi, (2007) afirma ver la organización como un arreglo de funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo.

De allí que, el proceso de organizar se descompone el todo de una actividad en trabajos individuales junto con la autoridad delegada para que estos se lleven a cabo y se puedan reunir posteriormente en departamentos o unidades de tamaño óptimo, de acuerdo con ciertas bases adecuadas. Esta función incluye dividir las actividades en cada una de sus partes, delegar autoridad, determinar las áreas apropiadas para la división en departamentos y decidir el número óptimo de trabajos en un departamento en particular.

Ahora bien, el clásico Chiavenato, (2007) considera que la organización, es un sistema de actividades concientemente coordinadas de dos o mas personas.

En otro orden de ideas, Las 4 decisiones clave de la función de organizar son la determinación apropiada de la especialización de trabajos, la delegación de autoridad en los trabajos, bases o criterios para asignar o designar trabajos a los departamentos y el tamaño de departamentos específicos.

La estructura toma una forma específica dependiendo de la respuesta de la gerencia a cada una de estas decisiones. (James H. Donnelly, James L. Gibson y John M. Ivancevich: "Dirección y Administración de Empresas, obra citada)Organizar es una actividad humana básica, que permite a los individuos trabajar en conjunto para alcanzar objetivos individuales y colectivos u organizacionales. Esto está presente en todo tipo de organización; por eso, toda organización posee estructura formal que: 1) Aprovecha las formas de autoridad administrativa socialmente prescriptas, 2) Refleja el ambiente físico y social de la organización, 3) Cuenta con personal cuyas habilidades están bien asociadas con las responsabilidades de su puesto y 4) Permite coordinar las actividades para lograr objetivos. En las burocracias, las actividades para lograr objetivos. 1) Están constantes y oficialmente asignadas, 2) Están controladas por una cadena de autoridad jerárquica, 3) Cuentan con un sistema de reglas abstractas que asegura que todas las operaciones sean tratadas igualmente y 4) Los funcionarios burócratas y los agentes quedan sin involucrarse emocionalmente en tanto desempeñan sus obligaciones formales.

Por otra parte, cabe mencionar que el autor Melinkooff en su texto la estructura organizacional, (2010) señala que la organización más que un proceso, constituye un elemento fundamental, debido que es la esencia misma de la administracion, la administracion sin ella, no es administracion.

Organizar no es más que identificar y clasificar las actividades requeridas de manera que se agrupen para dar respuesta a los objetivos, así como coordinar en forma horizontal y vertical la estructura de la organización asignando a cada grupo un directivo con autoridad necesaria para supervisarlos.

Dentro de este marco, Pedro Rubio, (2010) conceptualiza la organización de la siguiente manera: es el obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para alcanzar resultados.

Para la mayoría de los directivos el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles; en primer lugar, al definir la

naturaleza y el contenido de los roles organizacionales y, en segundo lugar, los roles que se les pide a las personas que desempeñen deben estar diseñados intencionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se acoplen de modo que las personas puedan trabajar de forma interrumpida, con eficacia y eficiencia en grupos. De manera general, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana.

En estos conceptos, pudiéramos resumir que existen elementos comunes en la asignación de trabajo y recursos, coordinados por las personas que la integran, para alcanzar objetivos eficientes.

Cada objetivo, para ser logrado eficientemente, requerirá una manera específica de organizarse, Stoner (1995) decía: “Objetivos diferentes Requerirán un tipo especial de estructura de dirección para poder ser realizados”.

El hombre está constantemente en actividad y cada actividad está encaminada siempre al logro de un objetivo, por lo que lógicamente tenemos que ser consecuentes con éste. El objetivo determina en buena medida el carácter de la actividad de organización.

Carnota (1973) decía “Un individuo corre porque está apurado. Otro salta por encima de un charco para no mojarse los zapatos. Si el primero quisiera llagar más tarde (un nuevo objetivo) iría más despacio (actividad diferente). Si el segundo quisiera mojarse los zapatos (un nuevo objetivo) pasaría por dentro del charco (actividad diferente)”.

### **La Estructura Organizacional y La Coordinación.**

Se podría decir que uno de los roles, fundamentales de la función de organización, es crear la estructura organizacional, ya que no hay nada más significativo para el funcionamiento eficaz de las organizaciones que el diseño de su estructura. La competencia existente entre la diversidad de universidades en relación a su gestión, ha provocado que éstas organizaciones se preocupen cada vez más por eficientar su gestión administrativa, de forma tal que el recurso humano que de ellas egresan sea el más indicado para contribuir al desarrollo de la sociedad, todo esto a través de una estructura organizativa pertinente.

Según Mintzberg (1989) conceptualiza la estructura organizativa como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas, y luego es alcanzada la coordinación entre dichas tareas.

En el texto Administración (Stoner, 1995), refiriéndose a la estructura organizacional puntualiza: Es la manera en que se divide, organizan y coordinan las actividades de una organización. Esta debe eliminar obstáculos al desempeño, reforzar y apoyar los objetivos trazados por la entidad y proporcionar redes de comunicación y toma de decisiones. En esta definición parece un problema de traducción pues sería más indicado emplear, según

criterios de este autor, en lugar de organizar, emplear, agrupar (departamentalizar) las actividades en una organización.

Sin embargo, Stephen p. Robbins, (2005) de una manera muy sintetizada afirma que la estructura organizativa se puede definir como: la distribución formal de los puestos dentro de una organización.

La integración de la estructura organizativa en una entidad origina lo que se identifica en ocasiones como organización formal; la estructura intencional de puestos en una empresa formalmente organizada. Para que el administrador organice de la mejor manera, la estructura debe proporcionar un medio acorde en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro contribuya con mayor efectividad a las metas del grupo. De manera paralela subsiste junto a la formal la organización informal, relaciones interpersonales dinámicas que se ven influidas por el número de personas que incluyen en el grupo, las personas realmente implicadas, las actividades del grupo, su liderazgo y el conjunto de procesos de cambio. Es el conjunto de actividades grupales sin un propósito común consciente, aunque contribuya al resultado final del conjunto.

Otros estudiosos como Gibson J., (2007) entiende las estructuras organizativas, como patrones de puestos y grupos de puestos en una organización. De igual forma Richard Daft, (2007) en su texto, teoría y diseño organizacional, manifiesta que la estructura organizacional es aquella que: 1) diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores. 2) Muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total. 3) incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Por otra parte el escritor Melinkoff, (2010) da su aporte en cuanto a este término, expresando que las estructuras organizativas, no son más que aquellas que denotan las formas como se ordenan y se disponen entre sí, las partes de un todo cualquiera.

Diseñar una estructura eficiente no es una actividad de dirección fácil; haciéndose necesario adecuar o ajustar la misma con los objetivos, recursos y situaciones, proceso que se denomina diseño organizacional, objeto central de la investigación.

La estructura de la organización se debe diseñar para clarificar quien tiene que hacer cada tarea y quien tiene la responsabilidad de los resultados, para eliminar obstáculos al desempeño y proporcionar redes de tomas de decisiones y de comunicaciones que reflejen y respalden los objetivos.

De acuerdo con (Stoner, 1995), “El diseño organizativo es el proceso de seleccionar una estructura organizacional apropiada para una estrategia y un ambiente dados”. Como ambos elementos son cambiantes con el tiempo

significa que este proceso es dinámico y progresivo. Además se debe significar que es un acto que es crucial para la supervivencia de una entidad.

Por su parte, Henry Mintzberg en el texto *Diseño de Organizaciones Eficientes*, conceptualiza al diseño organizativo como la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo (la especialización) y la consecución de la coordinación a través de los mecanismos y afectan así como funciona la organización. Además ratifica y amplía que una estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores situacionales. (Mintzberg, 1996).

El propio autor define los parámetros de diseño como los componentes básicos (esenciales) de la estructura organizativa y los factores situacionales o de contingencia como estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño.

Esta interrelación entre los factores situacionales y parámetros internos que deben lograrse en una estructura organizativa para evitar los desajustes estructurales, indica la necesidad de no insertar elementos de moda (estructura del momento) o elementos que han sido apropiados en otras estructuraciones, lo que exige un enfoque profesional, participativo y estratégico; procedimiento que no siempre sucede así.

Todo esto conlleva a decir que las organizaciones se deben estructurar o diseñar para poder definir las diferentes unidades departamentales que las integran.

### **Mecanismos coordinadores**

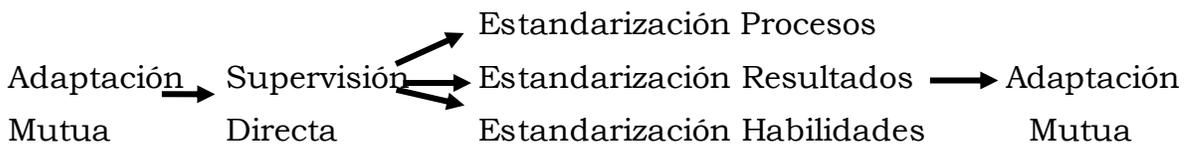
Para lograr la coordinación de las tareas que involucran la división del trabajo, Mintzberg distingue diversas maneras de acercamiento entre las personas que conforman la organización a los cuales considera como elementos básicos de la estructura, y estos son:

1. Adaptación o ajuste mutuo: Logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal (como la conversación entre dos operarios), no siendo importante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen.
2. Supervisión directa: La coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, emitiendo órdenes e instrucciones y supervisando sus acciones.
3. Normalización o estandarización de los procesos de trabajo: La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. El definitiva, se establece el “cómo” han de realizarse las labores.

4. Estandarización de los resultados (out puts): Se logra la coordinación al especificar los resultados del trabajo, dimensiones del producto o del desempeño. En concreto, lo importante es aclarar “qué” debe hacerse.

5. Estandarización de las habilidades (in puts): La coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar los trabajos. Lo relevante en este caso es determinar “quién” es el más apto para desarrollar una tarea (perfil).

Los cinco mecanismos de coordinación parecen caer en un orden general que se puede expresar en el conjunto siguiente:



Según Mintzberg, conforme el trabajo de organización se vuelve más complicado, la coordinación parece tender del ajuste mutuo y supervisión directa, a la estandarización de los procesos, de las habilidades del personal y de los objetivos a alcanzar por la empresa, volviendo finalmente a la consecución del ajuste mutuo entre las partes.

### Parámetros de diseño de una estructura organizativa

Según Mintzberg, la esencia del diseño organizado es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división de trabajo (la especialización) y la consecuencia de la coordinación. El diseño estructura organizativa sugiere un grupo de nueve parámetros de diseño, considerados los componentes básicos de la estructura organizativa, y que caen dentro de cuatro amplias agrupaciones:

Agrupación de diseños de una estructura organizativa	Parámetros
Diseño de puesto de trabajo.	Especialización de las tareas. Normalización de los conocimientos. Preparación (capacitación) y adoctrinamiento del personal (cultura).

Diseño de la superestructura.	Agrupamientos de las unidades organizativas. Tamaño de la unidad organizada.
Diseño de los enlaces.	Sistemas de planificación y control. Dispositivos de enlaces (formas de coordinación)
Diseño del sistema de toma a de decisiones	Descentralización vertical. Descentralización horizontal.

### Factores determinantes de una estructura

Hay que tener en cuenta la existencia de un grupo de factores situacionales que están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. Dichos factores indican la no existencia de una estructura óptima y por consiguiente aplicable a todo tipo de empresa y en todo momento, lo que ha sido puesto en evidencia por diversos autores. Por ello, el conocimiento de los factores situacionales es fundamental a la hora de diseñar y rediseñar la estructura organizativa.

Menguzzato (1995) se refiere a tres factores: el tamaño de la empresa, la tecnología (sistema técnico que utiliza) y el entorno. Por su parte Mintzberg (1989) establece que son cuatro los factores que determinan una estructura organizativa: la edad y la dimensión de la organización; el sistema técnico que usa su núcleo operativo; varios aspectos de su ambiente, tales como la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad; y algunas de sus relaciones de poder y la moda.

Mintzberg (1989) parte de la hipótesis siguiente: La estructuración efectiva requiere de una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores situacionales. Él considera los factores situacionales como variables independientes, es decir, como dados, y a los parámetros de diseño como dependientes, o sea, que deben ser determinados. Considera además un grupo de variables intermedias, a través de las cuales los factores situacionales afectan a los parámetros de diseño. Esas variables intermedias son las que se ocupan del trabajo que es efectuado en la organización e incluyen:

La comprensibilidad del trabajo, es la facilidad que tiene la organización de comprender sus procesos de trabajo. Ello afecta con más fuerza la especialización y la descentralización.

La predictibilidad del trabajo, es la posibilidad que tiene la organización para anticipar eventos posibles en el proceso de trabajo. Ello afecta con más fuerza la estandarización en sus tres formas, lo que significa parámetros de diseño de formalización del comportamiento, sistema de planeamiento y control, y capacitación y adoctrinamiento.

La diversidad del trabajo, se refiere a las diversas tareas que la organización acomete a un tiempo. Por ejemplo, la organización mercado/producto. Ello afecta con más fuerza la elección de bases para agrupamiento de unidades, así como la formalización del comportamiento y el uso de los dispositivos de enlace.

La velocidad de reacción, constituye la rapidez con que la organización debe responder a su entorno. Ello afecta con más fuerza la descentralización, la formalización del comportamiento.

Por otra parte, los factores situacionales de edad y dimensión, el sistema técnico utilizado por el núcleo de operaciones, el ambiente o entorno, y el poder y la moda, los analiza en términos de un grupo de hipótesis, cada una de la cuales relaciona típicamente un factor situacional específico con uno o más parámetros de diseño y después los analiza en términos de un conjunto de tipos organizacionales sugeridos por un grupo de hipótesis que emplea.

Cuanto más antigua la organización, más formalizado su comportamiento.

Cuanto mayor es la organización, más elaborada su estructura, es decir, más diferenciación de unidades, y más desarrollo del componente administrativo.

Cuanto mayor la organización, mayor la dimensión promedio de sus unidades.

Cuanto mayor la organización, mas formalizado su comportamiento.

Cuanto más regulador el sistema técnico, mas formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo.

Cuanto más sofisticado o difícil de entender el sistema técnico, más elaborada la estructura no operativa, específicamente, cuando mayor y más profesional es el Staff de apoyo, mayor la descentralización selectiva para ese staff, y mayor uso de dispositivos de enlace.

Cuanto más dinámico el ambiente, más orgánica la estructura.

Cuanto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura.

Cuanto más diversificados los mercados de la organización, mayor su propensión para dividirse en unidades basadas en mercado.

La extrema hostilidad de su ambiente conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente.

Las disparidades en el ambiente alientan a la organización a descentralizar selectivamente a constelaciones de trabajo diferenciados.

Cuanto mayor el control externo de la organización, mas centralizado y formalizada su estructura.

Las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas.

La moda suele imponer la estructura del momento a pesar de que esta sea en ciertas ocasiones inadecuadas.

Las partes de una estructura organizativa.

Mintzberg plantea que “las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal.

### **El núcleo de operaciones**

En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios, aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad.

### **Los operadores realizan cuatro funciones principales:**

Aseguran los insumos para la producción;

Transforman los insumos en producción;

Distribuyen las producciones, y

Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

### **La cumbre o ápice estratégico**

Se encuentra en el otro extremo de la organización. Aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios y asistentes.

La cumbre o ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización: propietarios; oficinas gubernamentales; y sindicatos. El cumplimiento de esta misión les obliga a desarrollar las siguientes funciones:

Asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, diseñar y nombrar al personal de la organización, controlar el desempeño de los empleados, motivarles y recompensarles.

Administrar las condiciones fronterizas de la organización -los relaciones con el ambiente, informar a la gente influyente (accionistas), establecer contactos de alto nivel, negociar acuerdos con agentes externos y, a veces, cumplir funciones de ceremonial como figuras representativas de la entidad, y desarrollar la estrategia de la organización, interpretando desarrollando los esquemas consistentes en corrientes organizacionales para tratar con el mismo.

### **La línea media**

Es la cadena de altos gerentes hasta supervisores de contacto, como capataces que van desde la cumbre estratégica hasta el núcleo operativo y que se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.

### **La tecnoestructura**

A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la “estandarización” para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de lo corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos.

### **Los analistas de la Tecnoestructura desarrollan funciones como:**

Colaborar en lo adaptación de la organización al medio (planeación estratégica).

Control de gestión.

Planeación y control:

Planificación,

Control de calidad,

De personal:

Reclutadores,

El staff de apoyo

Son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional. Pueden ejercer labores de:

Conserjería (por ej.: asesoría legal).

Personal.

Remuneraciones.

La cultura organizacional

Mintzberg no usa exactamente esta denominación, él plantea la idea de ideología que, por lo que involucro hemos preferido presentar de esta manera. Este aspecto viene a ser como la ideología dominante, abarcando las creencias y tradiciones que distinguen a la organización de otras e infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura.

### **Tipos de estructuras organizacionales**

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producción/mercado o en forma de matriz.

#### 1) Estructura funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

En una estructura funcional, la función común es el factor que dicta la forma en que deben agruparse las actividades, desde los niveles más bajos a los más altos de la organización.

Gracias a la estructura funcional, se consolidan todo el conocimiento y las habilidades humanas referentes a actividades específicas, lo que ofrece una profundidad de conocimiento valiosa para la organización. Esta estructura es más efectiva cuando la experiencia especializada es crucial para lograr las metas organizacionales, cuando la organización necesita ser controlada y coordinada a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. Esta estructura puede ser muy efectiva si existe poca necesidad de coordinación horizontal.

Una fortaleza de este tipo de estructura es que promueve las economías de alcance dentro de las funciones. Se presentan economías de alcance cuando todos los empleados están ubicados en un mismo lugar y pueden compartir instalaciones.

La principal debilidad de la estructura funcional es que puede repercutir en una lenta respuesta ante los cambios del entorno que requieren que los departamentos estén coordinados. La jerarquía vertical se sobrecarga, las decisiones se acumulan, y los altos directivos no responden con la suficiente velocidad. Otras desventajas de la estructura funcional son que la innovación es lenta debido a la coordinación deficiente, y que cada empleado tiene una visión restringida de las metas globales.

## 2) Estructura divisional.

El término estructura divisional se utiliza como el término genérico para lo que algunas veces se denomina estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Mediante esta estructura, las divisiones se pueden organizar en función de sus productos individuales, servicios, grupos de producto, proyectos o programas principales, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de una estructura divisional es que el agrupamiento está basado en los resultados organizacionales.

La estructura divisional es excelente para lograr la coordinación entre departamentos funcionales. Funciona bien cuando las organizaciones ya no pueden ser controladas con oportunidades a través de la jerarquía vertical tradicional, y cuando las metas están orientadas hacia la adaptación y el cambio.

Esta estructura es adecuada para afrontar los rápidos cambios en un entorno inestable y proporciona una alta visibilidad para el producto o servicio. Dado que cada línea de producto tiene su propia división, es posible que se logre la satisfacción del cliente ya que éste puede identificar con facilidad a la división correcta. La coordinación entre las funciones es excelente. Cada producto puede adaptarse a los requerimientos de los clientes o regiones. La estructura divisional por lo general funciona mejor en organizaciones que tienen múltiples productos o servicios y suficiente personal para las unidades funcionales independientes.

Una desventaja del empleo de la estructuración divisional es que la organización desaprovecha las economías de escala. En lugar de que 50 ingenieros de investigación compartan una instalación común es una estructura funcional, se pueden asignar 10 ingenieros a cada una de las cinco divisiones de producto.

## 3) Estructura matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al

mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo.

La fortaleza de la matriz está en su capacidad de facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes.

Hay una ventaja en la matriz, y es que facilita la asignación eficiente de especialistas. Cuando individuos con aptitudes muy especializadas son reunidos en un departamento funcional o grupo de productos, sus talentos son monopolizados y subutilizados. Las principales desventajas de la matriz son la confusión que crea, su propensión a generar luchas de poder, y el énfasis que pone en los individuos. Cuando se prescinde del concepto de la unidad de mando aumenta mucho la ambigüedad, y ésta lleva con frecuencia al conflicto.

### **Nuevas opciones de diseño**

Durante la década pasada, quizás las dos últimas, los gerentes de algunas organizaciones han estado trabajando para desarrollando nuevas opciones estructurales que ayuden a sus empresas a competir de manera eficaz. En esta sección se describirán dos de esos diseños estructurales: la organización virtual y la organización sin fronteras.

#### **a) Estructura de red virtual**

La estructura de red virtual extiende el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de las fronteras de la organización tradicional. Muchas organizaciones contemporáneas encargan algunas de sus actividades a otras compañías que pueden realizarlas con mayor eficiencia. El outsourcing implica contratar ciertas funciones corporativas, como manufactura, tecnología de la informática y proceso de crédito a otras compañías.

La organización de red virtual puede ser vista como un centro rodeado por una red de especialistas externos. En lugar de hospedarse bajo un mismo techo o situarse dentro de una organización, los servicios como contabilidad, diseño, manufactura, marketing y distribución son subcontratados a compañías separadas que están conectadas en forma electrónica a una oficina central.

Con una estricta en red, el centro conserva el control sobre el proceso, el cual tiene capacidades de clases mundiales o difíciles de imitar y después transfiere a otras las actividades, junto con la toma de decisiones y control sobre ellas, a otras organizaciones actividades. Estas organizaciones asociadas organizan y cumple su trabajo mediante sus propias ideas, activos y herramientas.

La idea es que una empresa pueda concentrarse en lo que hace mejor y subcontratar fuera todo lo demás a compañías con capacidades distintivas en esas áreas específicas, lo que permite a la organización hacer más con menos. La principal ventaja de la organización virtual es su flexibilidad. Por ejemplo, permite que los individuos con una idea innovadora y poco dinero compitan con éxito contra otras empresas. La desventaja principal de esa estructura es que reduce el control de la dirección sobre partes que son claves para el negocio.

#### b) La estructura sin fronteras

La estructura sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos con equipos a los que se da poder. Y como depende mucho de tecnologías de información, algunas personas llaman a esta estructura la forma T (o basada en la tecnología).

#### Principales insuficiencias en la aldea universitaria profesor Alberto Lovera

- La estructura organizativa actual de la Coordinación de la aldea no resulta coherente con la complejidad de su gestión, limitando el alcance de su misión.
- Los diseños de puestos de trabajo no responde a las características y complejidad del cargo.
- Se carece de un manual o conjunto de acciones y procedimientos como herramienta y guía para el funcionamiento eficaz de la unidad organizativa.
- La gestión de Recursos Humanos presenta debilidades que se manifiestan en la no existencia de reglas claras para la selección y captación del capital humano.
- No se logra una correcta integración de sus unidades que la integran.
- Existencia de mecanismos de coordinación y control inadecuados e insuficientes.

#### CONCLUSIONES

El análisis conceptual de la organización permite establecer los fundamentos teóricos para comprender y determinar desde el contexto de las universidades, la importancia de los aspectos de la función organización para implementar herramientas de trabajo de organización que facilite la creación de conocimientos en este campo de la ciencia administrativa y garantizar la efectividad de la gestión del proceso administrativo.

Desde el aporte teórico se vislumbra que existen diversos autores que abordan la temática pero aun no existe un consenso como tal entre los mismos; sin embargo el autor se ajusta a la definición hecha por Stoner, (1995) debido a su correspondencia y relación con la investigación; permitiendo de esta forma al autor fundamentarse teóricamente y poder encaminarse al alcance del objetivo planteado.

El desarrollo de este artículo nos conlleva a aclarar que, La organización nos encamina a precisar que recursos y q actividades se requieren rediseñar para alcanzar los objetivos y el funcionamiento eficaz de la estructura de la organización. Entendiendo que esta es de suma importancia para que los que administran las organizaciones, así como resulta de interés para las nuevas exigencias del sistema de dirección y gestión empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. (2007) Administración de los recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. 8va edición Mc Graw Hill. México.

Cruz H, Heriberto J. (2010). El diseño organizacional de la división copextel Holguín. Holguín, 2010.

Daft Richard (2007). Teoría y diseño organizacional. 9ª edición, México.

Dominguez, Elidio (2003). Propuesta de rediseño de la estructura organizativa de dirección en la empresa pesquera Holguin, Cuba.

Fayol Henry. (1996) Administración.

Gibson y otros. (2007) Organizaciones Duodécima edición Mc Graw Hill. México.

Koontz, Harold. (1991). Elementos de la administración.

Melinkoff, Ramón. (2010). La estructura de la organización. Editorial Panapo. Venezuela.

Mintzberg, Henry. (1996). Diseño de organizaciones eficientes. Argentina.

Ricardi, Ricardo, (2007). El manual del director.

Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración. 8va edición. México.

Robbins S. Y Timothy A. (2009). Comportamiento Organizacional. Fundamentos de la estructura organizacional. Decimotercera edición. México.

Rubio Pedro. (2010) Eumed. Net.

Stoner J. A. (1995). Dirección.

Stoner J, Freeman E, Y Gilbert D, (1996). Organización. 6ta. Edición.

Zayas Enrique. (2002) Administración.