

# Recomendamos Leer

## CLAVES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

*El desempeño de las organizaciones, esencial para la sociedad y la economía, depende en buena medida de la forma en que se organizan las tareas y cómo se las coordina; en otras palabras, cómo se diseña su estructura.*



(...) En la práctica, es dable observar que las descripciones de puestos incluyen como mínimo los ítems de misión y funciones y, en menor medida, las relaciones (consideradas como dadas por el organigrama), la autoridad (precisadas en el manual de procedimientos administrativos) y los requisitos para el cargo, que desde una perspectiva actual se definen como competencias y que, por su carácter dinámico, no se formalizan.

(...) Definida la arquitectura organizativa en términos de unidades, departamentos o puestos, así como las relaciones jerárquicas y de asesoramiento, la siguiente tarea del analista es completar el manual de organización mediante la descripción de los distintos cargos que figuran en el organigrama.

(...) La definición del puesto tendrá como centro la tarea y definirá en forma específica cada posición, para que todos conozcan exactamente quién es responsable de cada tarea; es decir: cuáles son sus funciones, relaciones, autoridad para la toma de decisiones. Sin este requisito es difícil exigir responsabilidades precisas.

(...) El cliente, en un mercado competitivo, toma sus decisiones basándose en el valor que percibe; para ello, considera desde los atributos específicos del producto hasta el servicio de posventa y los compara con el precio que paga. Determinado lo que es valioso para el cliente, los procesos deben ser considerados como un sistema interdependiente de actividades que exigen coordinación; así, por ejemplo, las entregas en tiempo dependen de que ventas, fabricación y distribución actúen en forma sincronizada.

(...) El grado de formalización de la estructura tiene una influencia importante sobre el individuo —el comportamiento está condicionado por la estructura—, y si este es dirigido de manera inadecuada por demasiada o poca especificación, su comportamiento puede tener consecuencias negativas para toda la organización. La congruencia entre las exigencias de la organización para el cumplimiento de la tarea y las pautas individuales es crítica para determinar el grado apropiado de formalización.

(...) Generalmente, el uso de manuales se encuentra difundido en empresas grandes, ya que en la pequeña empresa la personalidad del empresario y una organización incipiente dificultan la aplicación de técnicas administrativas. La confección de un manual en una empresa chica es más un ejercicio de planificación que una necesidad de referencias precisas acerca de funciones o responsabilidades.

(...) Puede decirse que de la mano invisible del *management* la especialización lleva a la división del trabajo, a mayor diferenciación de los niveles de mando y, en consecuencia, a una centralización en la toma de decisiones. Surge así lo que, con el tiempo, identificaremos como estructura funcional.

(...) Las empresas que sobreviven a la etapa fundacional encuentran en la forma funcional una transición natural a partir de su estructura simple gracias a la mayor especialización de sus áreas productivas y comerciales, la profesionalización de la gerencia y el desarrollo de las funciones financieras, contables y de administración de personal.

Este libro se  
encuentra a la venta  
en el **IEEM**

*Claves de la estructura organizativa*

Juan José Gilli

GRANICA. Buenos Aires, 2017

168 págs.