

Estructuras organizacionales

Clase 2 –Sábado 05/NOV/2022

I.5. Dimensiones del diseño organizacional

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas.

Las ***dimensiones organizacionales*** se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales.

- ✓ Las ***dimensiones estructurales*** proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones.
- ✓ Las ***dimensiones contextuales*** caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.5. Dimensiones del diseño organizacional

Para entender y evaluar a las organizaciones, es preciso analizar tanto las dimensiones estructurales como las contextuales. *Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos mencionados antes.*

Dimensiones estructurales

La formalización. Se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. Por ejemplo, las grandes universidades estatales suelen tener una formalización muy alta porque manejan varios volúmenes de reglas por escrito para aspectos como registro, eliminar y agregar clases, asociaciones de estudiantes, regulación en dormitorios y ayuda financiera. En contraste, es probable que una pequeña empresa familiar prácticamente no tenga reglas escritas o se considere informal.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.5. Dimensiones del diseño organizacional



La **especialización** es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.

La **jerarquía** de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía se muestra por líneas verticales. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está 23 centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.5. Dimensiones del diseño organizacional



El **profesionalismo** es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización.

Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.

Las **razones de personal** se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas.

Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.5. Dimensiones del diseño organizacional



Dimensiones contextuales

El tamaño para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división.

Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

La **tecnología organizacional** se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automotriz, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería de un día para otro son tecnologías, aunque difieren entre sí.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.5. Dimensiones del diseño organizacional

El **entorno** incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.

Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.

Las metas y la estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa.

Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.5. Dimensiones del diseño organizacional



La **cultura** de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados.

Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización.

La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

Las once dimensiones contextuales y estructurales aquí analizadas son dependientes entre sí. Por ejemplo, una organización grande, una tecnología de rutina y un entorno estable tienden a crear una organización que tiene mayor formalización, especialización y centralización.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.5. Dimensiones del diseño organizacional



I.6. Entornos de las organizaciones

La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa. Estos factores, que constituyen el entorno, influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de mercadotecnia de la empresa y, en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación de intercambio.

Algunos de los factores del entorno están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. Éste es el caso de los proveedores, los intermediarios, los competidores y otras instituciones comerciales que facilitan o promueven la actividad comercial o velan por el normal desarrollo de la misma. Estos factores constituyen el microentorno.

Otros factores, en cambio, tienen una influencia menos inmediata, y afectan no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales. Así, los cambios demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y del medio ambiente afectan tanto a la actividad comercial como a otras actividades y aspectos de la vida y la sociedad. Estos factores constituyen el macroentorno.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



Microambiente

Instituciones comerciales

El análisis de los elementos que intervienen en el sistema comercial debe completarse con el estudio de todas las partes que intervienen en la relación de intercambio. Esta participación puede ser directa, dando origen a transacciones, como en el caso de los proveedores o suministradores y de los intermediarios. Pero también hay otras instituciones que participan de forma indirecta, bien sea facilitando y promoviendo el desarrollo de la actividad comercial, bien proporcionando información y protección al consumidor, o bien velando por el cumplimiento de las normas de la actividad comercial.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



- **Proveedores**: Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran, así como de los servicios adicionales (transporte, almacenaje, seguro, crédito, asesoría jurídica y económica, etc.) que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. Es, por tanto, de suma importancia llevar a cabo una buena administración de compras que garantice los suministros de materiales y componentes en la cantidad y calidad requeridas.
- **Intermediarios**: La distribución directa entre productor y consumidor no es posible en muchos productos, especialmente cuando el número de compradores potenciales es muy elevado y se encuentran dispersos en multitud de zonas geográficas. En estas situaciones, debe acudir a los intermediarios, para hacer llegar al mercado del modo más rápido y menos costoso la oferta de los productos de la empresa.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



Los intermediarios pueden ser mayoristas o minoristas. Un mayorista es una organización que compra los productos al fabricante o a otro mayorista y los vende a detallistas o a otros mayoristas, pero no a los consumidores finales. Un minorista o detallista también compra al fabricante o al mayorista, pero, en cambio, vende los productos al consumidor final.

La competencia

El estudio de la estructura competitiva, es decir, de las participaciones de mercado que mantienen las empresas que concurren en él, se considera importante por el efecto que pueda tener una posición de liderazgo en la rentabilidad de las ventas. Ahora bien, desde la perspectiva de la mercadotecnia interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. Los competidores actúan como restricciones en el diseño de la estrategia de mercadotecnia. El éxito de cualquier estrategia de mercadotecnia puede depender de la bondad del análisis de la competencia efectuado.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



Se ha llegado a determinar una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados como universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva. Identificar a los competidores no es tan sencillo como puede parecer a simple vista.

Además de los actuales, deben tenerse en cuenta los competidores potenciales. Éstos pueden originarse por diversos motivos:

- a) Expansión del mercado. Por modificación de los límites territoriales, como, por ejemplo, una hipotética entrada de un nuevo país en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- b) Expansión del producto. Cualquier empresa que dispone de alguna ventaja competitiva o detecta una oportunidad de negocio, puede ampliar su oferta a productos distintos de los habituales. Por ejemplo, Walmart , cadena de supermercados, se expandió para crear Banco Walmart reconocido por las bajas tasas que ofrece al mercado.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



- c) Integración hacia atrás. Los clientes son competidores potenciales. La cadena K2, después de estar adquiriendo durante algún tiempo muebles a fabricantes independientes, decidió producirlos en plantas propias.
- d) Integración hacia adelante. Los proveedores también pueden convertirse en competidores. Un fabricante de procesadores puede convertirse en otro de computadoras.

El análisis de la competencia, tanto actual como potencial, requiere tener una información constante y permanente sobre la misma, para poder evaluar sus puntos fuertes y débiles que puedan constituir oportunidades o amenazas para la empresa.

Las fuentes de información pueden ser de distinto tipo, desde informes publicados por los competidores, hasta estudios de mercado realizados por empresas especializadas, publicidad emitida por los competidores, o información personal de los vendedores, intermediarios y proveedores.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



Esta forma de concebir el análisis de la competencia se denomina benchmarking, que es una técnica de dirección empresarial por la que la organización compara sus niveles de eficiencia con estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir los posibles desfases existentes y, mediante planes de acción y de mejora continua, para identificar oportunidades de innovación y realizar cambios efectivos en el negocio, con el fin de tratar de lograr posiciones de liderazgo, alcanzar niveles de excelencia y conseguir los resultados de rentabilidad deseados. Se reconoce a la empresa Rank Xerox como la creadora de esta técnica de dirección empresarial.

Macroambiente

Se han analizado los elementos que constituyen el microentorno de la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Todos ellos se caracterizan por ser específicos de la actividad comercial; es decir, existen porque hay relaciones de intercambio. Por el contrario, los factores del macroentorno no guardan una relación causa-efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales y su microentorno, sino también a otras muchas actividades humanas y sociales.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



En los apartados siguientes se describen los distintos factores del macroentorno, se contemplan los cambios experimentados en ellos durante los últimos años y se analiza su influencia en las decisiones comerciales y en los comportamientos del mercado.

Entorno demográfico

La tasa de natalidad no para de disminuir, mientras que la esperanza de vida, como consecuencia de los avances en el tratamiento de las enfermedades, se prolonga continuamente. Esto lleva a un menor crecimiento de la población y a una inversión en la pirámide poblacional, con un mayor número de adultos mayores y menor, en cambio, de jóvenes. Los cambios en las tasas de natalidad y mortalidad tienen una implicación enorme sobre el consumo de determinados productos. Así, la tasa de natalidad afecta a la venta de juguetes, alimentos infantiles, productos para la higiene de los niños, guarderías, colegios, etc. En cambio, la reducción de la tasa de mortalidad influye positivamente en la venta de seguros, planes de pensiones, lugares de descanso y otros servicios para las personas de edad más avanzada.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



También se observan otros cambios importantes en la población mexicana, que tienen una considerable repercusión sobre los hábitos de compra y consumo de determinados productos:

- a) Estabilidad en el número de matrimonios. La proporción de personas casadas en México (de 12 años de edad en adelante) ha registrado una tendencia ligeramente al alza, aunque dentro de una cierta estabilidad: en 1980 era del 53.9 %, en 1990 bajaba a un 53.5 % y en el 2010 la proporción de personas casadas o en unión libres se situaba en el 60 % aproximadamente. La edad promedio de los contrayentes de matrimonio en 2010 fue de 26.6 años en hombres y 23.8 en mujeres.
- b) La mayor inestabilidad de la familia. En el año 2010 la tasa de divorcios por cada 100 matrimonios alcanzó el 20.4 %, contrastando con el 7.4 % del año 2000. Esto ha dado lugar a un cambio importante en el número de personas que habitan un hogar, lo que exige que el diseño, formato, tamaño o envase del producto se adapte a estas situaciones.
- c) Los movimientos migratorios internos. En el año 2010 las estadísticas mostraban una tendencia descentralizadora de la población, el país tuvo una inmigración internacional del 3.3 % y una tasa de emigración internacional del 4.6 %.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



Entorno económico

El análisis del entorno económico contempla la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: Ingreso nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo:

- ❑ El ingreso es el factor que determina de modo más directo la capacidad de compra del mercado. Cuanto más igualitaria sea la distribución de la ingreso, mayor será la capacidad global de compra de productos de consumo.
- ❑ El nivel de empleo determina las expectativas de ingresos familiares. Si se produce una elevada tasa de desempleo se reduce la capacidad de compra y el mercado es más sensible al precio de los productos.
- ❑ El tipo de interés del dinero influye en las decisiones de compra, ahorro e inversión. Una elevación del tipo de interés reducirá las compras a plazo y fomentará el ahorro. Al contrario, una reducción en las tasas de interés, estimulará la compra de viviendas y de productos de consumo.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



- La carga fiscal determina la capacidad de compra disponible por el mercado, una vez deducidos de sus ingresos brutos los impuestos correspondientes. El tipo de cambio, por su parte, hará más baratos o caros los productos extranjeros.
- La inflación también afecta a la capacidad de compra del mercado, y puede alterar las pautas de consumo. Si aumenta, el consumidor puede adquirir una menor cantidad de bienes y servicios por unidad monetaria.

El comportamiento de los indicadores económicos nacionales se ve influido por las políticas económicas tendentes a cumplir los acuerdos de los diversos tratados de libre comercio que ha firmado México en los últimos años; principalmente por el TLCAN, que implicó una apertura en todos los sectores económicos y un intento de homologación de criterios en materia laboral y de manejo de incentivos y subsidios para evitar la competencia desleal entre los tres países firmantes: USA, Canadá y México.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



Entorno cultural y social

Los cambios culturales y sociales experimentados en la sociedad occidental han sido sustanciales en las últimas décadas. El ritmo de estos cambios en México se ha acelerado a partir del inicio de la década de los noventa, durante el período llamado «salinismo», y se han visto favorecidos por la inmersión de México en los mercados mundiales por medio de los tratados de libre comercio y demás acuerdos de cooperación económica que el país ha firmado en las últimas décadas.

Se ha visto una mayor incorporación de la mujer a las actividades productivas en México. La mujer dispone ahora de menos tiempo, pero de mayores recursos para hacer compras, a la vez que aumentan los ingresos familiares. Al disponer la mujer de menos tiempo, los productos han de ser más fáciles de usar (por ejemplo, alimentos preparados) y más cómodos de adquirir, lo que exige nuevos y más eficientes sistemas de distribución, con horarios adaptados a los tiempos de trabajo.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



El incremento de los recursos económicos y del nivel cultural, así como la paulatina disponibilidad de más tiempo libre de grupos cada vez más numerosos de la sociedad mexicana, ha originado un cambio en los estilos de vida.

En general, el mexicano promedio practica más deportes, se preocupa por su físico, se interesa más por la moda y se preocupa en mayor medida por la naturaleza y el medio ambiente. Esto se traduce en un mayor consumo en cantidad, pero a la vez, más selectivo en calidad. Poco a poco cobra fuerza el movimiento de consumo de alimentos de alto valor nutritivo, y en ocasiones hay quien prefiere un producto light, que no engorde, o rico en fibra; las personas desean vestir prendas «de marca» y compran más artículos deportivos.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



Entorno legal y político

Actualmente se observa, por una parte, un menor empeño que antes de los poderes públicos por establecer controles y normas de conducta en múltiples sectores económicos. Se produce lo que se ha denominado una «desregulación», que da mayor protagonismo a las leyes del mercado y fomenta la competitividad. Por otra parte, tiene lugar también un proceso de privatización de sectores o actividades que habían estado tradicionalmente en el sector público. La privatización de la telefonía, de los servicios ferroviarios, de la banca y otros monopolios son ejemplos de este proceso. Si bien la desregulación proporciona nuevas oportunidades de mercado, también plantea nuevos retos a las empresas. La desregulación puede hacer más difícil la predicción de las estrategias de los competidores, los comportamientos del consumidor y la evolución de los cambios legales y sociales.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



Entorno tecnológico

Los avances e innovaciones en los campos de la electrónica y la computación han revolucionado los procesos de producción, las comunicaciones y la transmisión y tratamiento de la información. Hoy en día puede disponerse de varios canales de televisión, bien por transmisión mediante antena convencional, por cable o vía satélite, que ponen al alcance del usuario la información y los programas emitidos desde cualquier parte del mundo.

En la década de los sesenta, la fotocopidora era un instrumento de uso restringido; hoy en día, en cambio, es utilizada de modo cotidiano por infinidad de usuarios. Por otra parte, los avances científicos en los campos de la biología, química, física, energía, etc., permiten desarrollar nuevos y mejores productos que pueden atender de modo más efectivo las demandas actuales y satisfacer las necesidades no cubiertas o latentes del mercado. La tecnología se está aplicando también a muchos servicios que antes eran realizados sólo por personas. Hoy en día se pueden hacer múltiples operaciones bancarias a través de un cajero automático, efectuar compras desde el domicilio por medio de una computadora, enviar un mensaje escrito a distancia a través del correo electrónico e interactuar con empresas a través de redes sociales.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



La red Internet permite el acceso a innumerables bases de datos de diferentes tipos (bibliotecas, culturales, empresas de servicios, etc.) y a otros usuarios, para intercambiar mensajes, datos y programas. Hoy en día el Internet se ha expandido considerablemente, ha modificado muchos de los esquemas de interacción con el consumidor y ha originado innumerables cambios en el campo de la mercadotecnia.

El medio ambiente

El medio ambiente ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, no sólo por la defensa realizada por los movimientos ecologistas y por los partidos «verdes» en algunos países, especialmente en la Unión Europea, sino también por la mayor conciencia social que existe de los perjuicios que causan algunos productos y procesos industriales. Cada vez aparecen con mayor frecuencia en los medios de comunicación las noticias, los comentarios o los artículos sobre el agotamiento de recursos naturales, la contaminación de los ríos y mares, los residuos tóxicos, los gases contaminantes de los motores, la disminución de la capa de ozono, la desaparición progresiva de vida vegetal o animal, etc.

Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



Esta degradación progresiva del medio ambiente ha creado una conciencia colectiva sobre la importancia de proteger al planeta y ha llevado a los poderes públicos y a entidades de diversa índole a fomentar el ahorro de energía y el reciclado de productos, así como a establecer regulaciones en el uso de los recursos naturales, el desarrollo de procesos industriales o el empleo de productos contaminantes.

En México existe una legislación que incluye normas para la protección del medio ambiente y obliga a las empresas a adaptar sus productos y procesos de fabricación a las especificaciones adecuadas para disminuir su impacto negativo en el entorno. Esta legislación incluye al ámbito federal y se extiende a los estados, con una serie de leyes y reglamentos respaldados principalmente por la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente.

Entorno de la empresa



Unidad I. Introducción a las organizaciones

I.6. Entornos de las organizaciones



Al margen de restricciones o imposiciones legales, un número creciente de empresas está adoptando políticas e implementando acciones respetuosas hacia el medio ambiente; especialmente aquellas cuyas ventas se dirigen a mercados externos se suman al cumplimiento de estándares internacionales o prácticas hoy en día comunes para el uso correcto de los recursos.

Algunas empresas han obtenido reconocimientos en ese sentido y se encuentran inmersas en la transición hacia la economía «verde» o incluso hacia la denominada economía «azul», en la que las empresas se someten a un autocontrol cada vez más estricto para el cumplimiento de su responsabilidad hacia la sociedad y el planeta.

Un número importante de empresas continúa asociando la protección del medio ambiente con el encarecimiento de sus procesos de fabricación. Sin embargo, muchas otras encuentran que un esfuerzo en ese sentido se traducirá en la oferta de mejores productos, que, a largo plazo, proporcionarán una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

Las organizaciones existen por un propósito. Los altos directivos deciden sobre el intento estratégico de la organización, incluyendo una misión específica que debe cumplirse. La declaración de misión, o metas oficiales, hacen que el propósito y la dirección de una organización sea explícita. Las metas operativas asignan fines específicos que se buscan a través de procedimientos operativos reales. Las metas oficiales y operativas son un elemento clave en las organizaciones porque cumplen con dichas necesidades, al establecer la legitimidad con los grupos externos, ofrecer a los empleados un sentido de dirección y motivación y establecer estándares de desempeño.

Otros dos aspectos relacionados con el intento estratégico son la ventaja competitiva y la competencia central. La ventaja competitiva se refiere a lo que separa a la organización de los demás y le proporciona una ventaja distintiva. Una competencia central es algo que la organización hace extremadamente bien en comparación con los competidores. Los gerentes buscan aperturas competitivas y desarrollan estrategias basadas en sus competencias centrales.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

Las estrategias pueden incluir cualquier cantidad de técnicas para alcanzar las metas establecidas. Dos modelos para formular las estrategias son las estrategias y fuerzas competitivas de Porter y la tipología estratégica de Miles y Snow. El diseño organizacional debe ajustarse al enfoque competitivo de la empresa a fin de contribuir a la efectividad organizacional.

La evaluación de la efectividad organizacional refleja la complejidad de las organizaciones como tema de estudio. No hay una medida fácil, simple ni garantizada que ofrezca una evaluación inequívoca del desempeño. Para tener éxito, las organizaciones deben desempeñar bien varias actividades, desde obtener insumos hasta entregar resultados.

Los enfoques tradicionales utilizan como indicadores de efectividad metas de producción, adquisición de recursos o salud y eficiencia internas.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

Ningún enfoque es adecuado para todas las organizaciones, aunque cada uno ofrece algunas ventajas de las que otros carecen. Además, un enfoque más reciente para medir la efectividad es el enfoque del balanced scorecard, en el que se toma en consideración desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocio internos y la capacidad de la organización para aprender y crecer. Los gerentes rastrean y analizan las principales escalas de medición en estas cuatro áreas para ver la forma en que están interconectadas y cómo contribuyen a la efectividad general.

2.1. Estructura de la organización

Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.1. Estructura de la organización



Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical.

El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos.

Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.1. Estructura de la organización



El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo. El concepto de un organigrama, en el que se muestra la existencia de los puestos, cómo se agrupan y quién informa a quién, tiene siglos.

El tipo de estructura organizacional originado a raíz de estos esfuerzos a finales del siglo XIX y principios del XX fue en la que se colocó al presidente en la parte superior y los demás puestos se acomodaron en niveles en forma descendente, Los puestos superiores son los que idean y toman las decisiones y los empleados, organizados en diferentes departamentos funcionales, llevan a cabo el trabajo físico. Esta estructura fue bastante efectiva y durante la mayor parte del siglo XX se arraigó en organizaciones comerciales, sin fines de lucro y militares. Sin embargo, este tipo de estructura vertical no siempre es efectivo, sobre todo en entornos que cambian rápidamente. Con los años, las organizaciones desarrollaron otros diseños estructurales, muchos de ellos con el objetivo de aumentar la coordinación horizontal y comunicación y estimular la adaptación a cambios externos. El “BookMark” de este capítulo indica que los nuevos planteamientos para la organización y administración de personas son fundamentales para que las empresas obtengan ventajas competitivas duraderas en el siglo XXI.

Estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos. División del trabajo Permite observar a la organización dividida en "sectores"

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



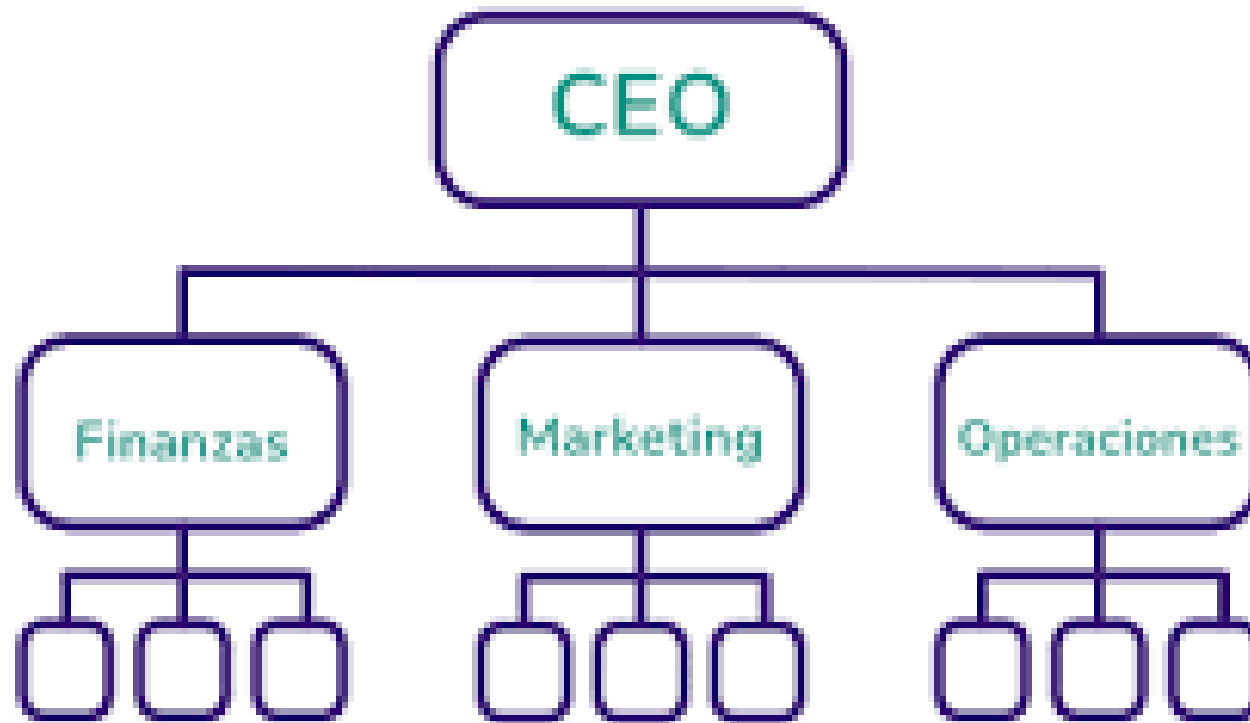
TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dicha estructura es muy útil para definir los distintos cargos que hay en un negocio, qué responsabilidad tiene cada cargo y cuál es su posición. La principal función de una estructura organizacional es dar una organización a la empresa. Existen cinco tipos de estructura organizacional.

CENTRALIZADAS	Existen unos directivos y cabezas visibles con una jerarquía superior al resto de empleados.
DESCENTRALIZADAS	Estos directivos delegan las responsabilidades en niveles inferiores.
FUNCIONAL	La estructura se divide en distintos departamentos y cada uno realiza su función.
DIVISIONAL	La estructura se divide según marcas o según zona geográfica. Y, cada zona o marca se divide en una empresa funcional.
MATRICIAL	Combinación de la E. funcional y la divisional. Uno que es el jefe de funciones o de la división y otro combina a personal de distintas divisiones para formar un equipo.
EN LÍNEA O STAFF	Nueva figura: Staff. Está formado por personas o departamentos, que asesoran a los empleados y no dan órdenes directas.
LINEAL	Las decisiones se centran en una sola persona, que es la que toma decisiones y tiene responsabilidad.

Estos tipos de estructura organizacional son solo algunos de los muchos tipos que puede haber. Los tiempos han cambiado, y renovarse se hace imprescindible, incluso en cuanto a la estructura empresarial.

FUNCIONAL



**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DIVISIONAL
(POR PRODUCTO)**



Estructura Matricial

- En la estructura matricial u organización matricial la institución se organiza por dos criterios a la vez: funciones y productos/proyectos, por lo que este tipo de estructura organizativa pretende combinar lo mejor de ambas estructuras.
- La base de una estructura matricial es el trabajo en equipo, ya que la jerarquía quedará en un segundo plano al existir dos responsables para cada tarea, el funcional y el del producto/proyecto concreto.



ORGANIGRAMA EN LINEA Y STAFF



ORGANIGRAMA LINEAL O JERÁRQUICO



Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura

La organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización. Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital para sus tareas, reduciendo así la efectividad. Sin embargo, hay una tensión inherente entre los mecanismos vertical y horizontal de una organización. Mientras los vínculos verticales están diseñados principalmente para el control, los horizontales están diseñados para la coordinación y colaboración, que por lo general significa reducir el control.

Las organizaciones pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, que hace énfasis en la comunicación y el control vertical o hacia una organización contemporánea que aprende, enfocada en la comunicación y la coordinación horizontal.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



El énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formales, pocos equipos o fuerzas de tarea y la toma de decisiones centralizada, que significa que los problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución. El énfasis en el aprendizaje y la adaptación se asocia con tareas compartidas, una jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación directa, muchos equipos y grupos de trabajo y toma de decisiones informal y descentralizada.

La toma de decisiones descentralizada significa que la autoridad de la toma de decisiones se delega a los niveles organizacionales más bajos. Puede ser que las organizaciones experimenten a fin de encontrar el nivel correcto de centralización o descentralización para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, en un estudio de William Ouchi se observó que tres distritos escolares grandes que cambiaron a una estructura descentralizada más flexible dieron a los directores de las escuelas mayor autonomía, responsabilidad y control sobre los recursos, se desempeñaron mejor y con más eficiencia que los distritos grandes sumamente centralizados.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



Los altos directivos de New York City Transit están descentralizando el sistema de transporte subterráneo a fin de permitir que los gerentes de líneas individuales del transporte subterráneo tomen casi todas las decisiones de lo que ocurre en las vías, en los vagones y en las estaciones. La descentralización ayuda a que New York City Transit responda más rápida y de forma más directa a las quejas de los clientes y otros problemas. Antes, una solicitud para reparar una fuga que causaba condiciones resbaladizas en una estación podía tardar años debido a lo lento de la toma de decisiones del sistema centralizado.

Por otro lado, a veces algunas empresas descentralizadas grandes tienen que construir sistemas de comunicación y control más centralizados para mantener el funcionamiento eficiente de estas enormes corporaciones globales. Considere las decisiones estructurales que ayudaron a que Lewis Campbell, presidente, reviviera Textron Inc., un conglomerado 39 industrial de 12 000 millones de dólares con oficinas corporativas en Providence, Rhode Island.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



Compartir información de forma vertical

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa. Referencia jerárquica. El primer instrumento vertical es la jerarquía, o cadena de mando con líneas verticales. Si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez solucionado el problema, la respuesta se transmite a los niveles más bajos. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



Reglas y planes. El siguiente instrumento de vínculo es el uso de reglas y planes. Se puede establecer una regla o procedimiento dependiendo de la repetición de los problemas y decisiones de modo que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse directamente con su gerente.

Las reglas y los procedimientos ofrecen una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados sin que, de hecho, haya una comunicación respecto a cada tarea. Por ejemplo, en Gamesa, una compañía de galletas de PepsiCo en México, los gerentes informan cuidadosamente a los trabajadores de producción sobre las metas, los procesos y los procedimientos de modo que ellos hagan la mayor parte del trabajo por mantener el proceso de producción uniforme y permitir que las plantas operen con menos gerentes.

Los planes también proporcionan información constante para los 40 empleados. El plan utilizado con mayor frecuencia es el presupuesto. Con planes de presupuesto cuidadosamente diseñados y comunicados, se puede dejar solos a los empleados de niveles más bajos para que desempeñen las actividades dentro de la asignación de sus recursos.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



Sistemas de información vertical. Un sistema de información vertical es otra estrategia para aumentar la capacidad vertical de información.

Los sistemas de información vertical incluyen los informes periódicos, información escrita y comunicaciones por computadora distribuidos a los gerentes. Los sistemas de información hacen que la comunicación a través de la jerarquía sea más eficiente.

En el mundo de escándalos financieros y problemas éticos corporativos de la actualidad, muchos altos directivos están considerando fortalecer los vínculos de la organización para información y control vertical.

El otro aspecto importante en la organización es ofrecer vínculos horizontales adecuados para la coordinación y la colaboración.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



Compartir en forma horizontal

La comunicación horizontal supera los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales.

El vínculo horizontal se refiere a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales. Su importancia se articula con los comentarios que hizo Lee Iacocca cuando en la década de 1980 asumió el mando de Chrysler Corporation: “Lo que encontré en Chrysler es que había treinta y cinco vicepresidentes, cada uno con su propio terreno... por ejemplo, no podía creer que la persona a cargo de los departamentos de ingeniería no estaba en constante contacto con su contraparte de manufactura. Pero así era. Todos trabajaban por su lado. Eché un vistazo al sistema y casi vomito. En ese momento me di cuenta de que estaba en un serio problema... Parecía que nadie en Chrysler entendía que es absolutamente fundamental la interacción entre las diferentes funciones de una empresa. Quienes trabajan en ingeniería y en manufactura casi tienen que dormir juntos. ¡Pero éstos ni siquiera se coqueteaban!”

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



Durante su mandato en Chrysler, Iacocca llevó la coordinación horizontal a un nivel más alto. Todos los que trabajaban en el proyecto de un vehículo específico: diseñadores, ingenieros y empleados de manufactura, así como representantes de marketing, finanzas, compras e incluso proveedores externos, trabajaron en conjunto en un solo piso a fin de poder comunicarse fácilmente.

Muchas veces no se trazan los mecanismos de los vínculos horizontales en un organigrama, pero aun así son una parte vital de la estructura organizacional.

Los siguientes instrumentos son alternativas estructurales que pueden mejorar la coordinación horizontal y el flujo de la información. Cada instrumento permite que las personas intercambien información.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



Sistemas de información. Un método significativo para ofrecer un vínculo horizontal en las organizaciones de la actualidad es el uso de sistemas de información transfuncionales.

Los sistemas de información computarizada permiten a los gerentes y a los trabajadores de línea a través de la organización un intercambio de información rutinario acerca de problemas, oportunidades, actividades o decisiones. Por ejemplo, Siemens utiliza un sistema de información a lo ancho de la organización que permite a los 450 000 empleados en el mundo compartir conocimientos y colaborar en proyectos para ofrecer mejores soluciones a los clientes. Hace poco, la división de información y comunicaciones colaboró con la división médica para el desarrollo de productos nuevos para el mercado de cuidado de la salud. Asimismo, algunas organizaciones motivan a los empleados para que utilicen los sistemas de información de la empresa para construir relaciones en la organización, cuyo objetivo sea respaldar y mejorar la coordinación horizontal continua entre proyectos y límites geográficos.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



CARE International, una de las organizaciones de caridad privadas más grandes del mundo, mejoró su base de datos para facilitar que las personas con intereses, inquietudes o necesidades congruentes se encontraran entre sí. Cada persona en la base de datos tiene registrado: responsabilidades anteriores y actuales, experiencia, habilidades de idiomas, conocimientos de otros países, experiencias en emergencias, aptitudes y competencias e intereses externos. La base de datos facilita que las personas que trabajan más allá de las fronteras se busquen, compartan ideas e información y construyan conexiones horizontales duraderas.

Contacto directo. Un nivel superior del vínculo horizontal es el contacto directo entre gerentes o empleados afectados por un problema. Una forma de promover el contacto directo es crear un rol de enlace. Una persona de enlace se localiza en un departamento, pero tiene la responsabilidad de comunicar y lograr la coordinación con otro departamento.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



Con frecuencia existen roles de enlace entre los departamentos de ingeniería y manufactura, porque ingeniería debe desarrollar y someter a prueba los productos para ajustarse a las limitaciones de la planta de manufactura. Las empresas también implementan otras formas de contacto directo. En Johnson & Johnson, los altos directivos establecieron un comité compuesto por gerentes de investigación y desarrollo (IyD) y de ventas y marketing. El contacto directo entre los gerentes de estos dos departamentos permite que la empresa establezca prioridades para buscar y comercializar nuevos fármacos. El presidente de J & J también creó un nuevo puesto para supervisar a IyD, con la responsabilidad expresa de aumentar la coordinación con los ejecutivos de ventas y marketing.

Fuerzas de tarea. Los roles de enlace por lo general sólo vinculan dos departamentos. Cuando la vinculación implica varios departamentos, se requiere un aparato más complejo, como fuerzas de tarea. Una fuerza de tarea es un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema. Cada miembro representa el interés de un departamento o división y puede transmitir la información de la junta al departamento.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



Las fuerzas de tarea son un instrumento de vinculación horizontal efectivo para aspectos temporales. Solucionan problemas mediante la coordinación horizontal directa y reducen la carga de información en la jerarquía vertical. Por lo general, se desintegra una vez concluida la tarea. Las organizaciones tienen fuerzas de tarea para todo, desde organizar el día de campo anual de la empresa hasta dar solución a problemas de manufactura caros y complejos.

Un ejemplo de ello es el Comité Ejecutivo Automotriz que estableció Jürgen Schremp, cuando era presidente de DaimlerChrysler (ahora Daimler AG). Esta fuerza de tarea se creó específicamente para encontrar cómo aumentar la cooperación y compartir los componentes entre Mercedes, Chrysler (que después pasó a ser propiedad de Daimler) y Mitsubishi (de quien DaimlerChrysler tiene 37% de sus acciones). La fuerza de tarea empezó con un mapa de carreteras del producto en el que se presentan los vehículos Mercedes, Chrysler, Dodge, Jeep y Mitsubishi a ser lanzados al mercado en un periodo de diez años, junto con un análisis de los componentes que se utilizarían, de modo que los miembros de la fuerza de tarea pudieran identificar superposiciones y encontrar formas de compartir partes y reducir el tiempo y los costos.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura



Integrador de tiempo completo. Un instrumento de vinculación horizontal más sólido es crear un puesto de tiempo completo o departamento únicamente para efectos de coordinación. Un integrador de tiempo completo con frecuencia tiene un puesto como gerente de producto, gerente de proyecto, gerente de programa o gerente de marca. Ella o él no se encuentran en los departamentos y tiene la responsabilidad de coordinar varios departamentos. Por ejemplo, el gerente de marca de Planters Peanuts coordina las ventas, distribución y publicidad de ese producto. El integrador también puede tener la responsabilidad de un proyecto de innovación o cambios, como coordinar diseño, financiamiento y marketing de un producto nuevo. Los gerentes de proyecto aparecen a un lado para indicar su separación de otros departamentos. Las flechas indican a los miembros de proyecto asignados al desarrollo de un producto nuevo. Por ejemplo, el producto nuevo A tiene asignado un contador financiero que lleva un seguimiento de los costos y presupuestos. El miembro de ingeniería ofrece asesoría de diseño y los miembros de compras y manufactura representan sus áreas. El gerente de proyecto es responsable del proyecto completo y supervisa que el producto nuevo se complete oportunamente, se introduzca en el mercado y alcance otras metas del proyecto.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.2. Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura

Los integradores requieren excelentes habilidades para el trato a las personas. En la mayoría de las empresas, los integradores tienen mucha responsabilidad pero poca autoridad. Abarcan el límite entre departamentos y deben tener la capacidad de conjuntar a las personas, mantener su confianza, enfrentar los problemas y solucionar los conflictos y disputas en el interés de la organización.

Equipos. Los equipos de proyecto suelen ser el mecanismo de vinculación horizontal más fuerte. Los equipos son fuerzas de tarea permanentes, y con frecuencia se utilizan en conjunto con un integrador de tiempo completo. Muchas veces, cuando las actividades entre departamentos requieren una coordinación sólida durante un periodo más largo, la solución es un equipo transfuncional. Se pueden utilizar equipos de proyecto especiales cuando las organizaciones tienen un proyecto a gran escala, una innovación importante o una nueva línea de productos. Un ejemplo adecuado de un equipo de proyecto especial es Healthwise, una organización sin fines de lucro que trabaja con muchas organizaciones de cuidados de la salud y sitios en línea sobre la salud, como WebMD. La empresa conjuntó un equipo especial de proyecto conformado por médicos, otros especialistas de la salud, autores y técnicos para crear una nueva línea de productos llamada HealthMastery Campaigns. HealthMastery es una serie de programas que envía a los consumidores información, encuestas y recordatorios por correo electrónico sobre temas como asma, problemas de espalda o dejar de fumar, que encajan con la meta de la empresa de ofrecer información para ayudar a que los consumidores tomen decisiones informadas sobre el cuidado de la salud.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.3. Alternativas del diseño organizacional

El diseño general de la estructura organizacional indica tres cosas: actividades de trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental.

Actividades de trabajo requeridas

Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran estratégicamente importantes para la empresa. Por ejemplo, en una empresa manufacturera común, las actividades de trabajo caen en un rango de funciones que ayudan a que la organización cumpla sus metas, como la contratación y capacitación de empleados por parte del departamento de recursos humanos, la adquisición de suministros y materias primas por parte de un departamento de compras, un departamento de producción que fabrica productos, un departamento de ventas que vende productos, etc. Conforme las organizaciones son más grandes y complejas, los gerentes se dan cuenta que deben llevarse a cabo más funciones. Las organizaciones definen los puestos, departamentos o divisiones nuevos como una forma de lograr nuevas tareas que la organización considera valiosas.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.3. Alternativas del diseño organizacional



Un ejemplo interesante es la Armada de Estados Unidos, la cual creó una pequeña unidad aérea de vigilancia en Irak. La nueva unidad debía concentrarse en detectar y detener insurgentes que sembraban bombas en las carreteras. Antes, la Armada dependía totalmente de la vigilancia aérea de la Fuerza Aérea, pero dichos recursos eran limitados y debían ser asignados a las oficinas superiores. La nueva unidad aérea de la Armada es para los comandantes de turno en el campo y encaja con la meta de la Armada de responder mejor a las necesidades de las unidades de combate más pequeñas en conflicto directo con los adversarios.

Relaciones de subordinación

Una vez definidos los departamentos y las actividades de trabajo requeridas, la siguiente pregunta es cómo deben conjuntarse estas actividades y departamentos en la jerarquía organizacional. La relación de subordinación, en muchas ocasiones denominada cadena de mando, se representa en un organigrama con líneas verticales. La cadena de mando debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.3. Alternativas del diseño organizacional

En una organización grande como General Electric, Bank of America o Microsoft, podrían necesitarse 100 o más organigramas para identificar las relaciones de subordinación entre los miles de empleados. La definición de los departamentos y el esquema de las relaciones de subordinación definen la forma en que los empleados se agrupan en departamentos.

Opciones de agrupamiento departamental

El agrupamiento departamental. afecta a los empleados porque comparten un supervisor y recursos en común, tienen la responsabilidad conjunta del desempeño y tienden a identificarse y colaborar entre sí. El agrupamiento funcional congrega empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo o que aportan conocimientos y habilidades semejantes. Por ejemplo, todas las personas de marketing trabajan juntas para el mismo supervisor, como ocurre con los empleados de manufactura, el personal de recursos humanos y los ingenieros. Para una empresa de internet, las personas asociadas que dan mantenimiento al sitio web podrían estar agrupadas en un departamento. En una empresa de investigación científica, los químicos forman parte de un departamento diferente a los biólogos, ya que representan distintas disciplinas.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.3. Alternativas del diseño organizacional



El *agrupamiento divisional* son personas organizadas con base en lo que produce la organización. Las personas requeridas para producir pasta dental, que incluyen personal de marketing, manufactura y ventas, quedan agrupadas bajo un ejecutivo. En corporaciones muy grandes, como Time Warner Corporation, algunas líneas de productos o servicios pueden representar negocios independientes, como Warner Brothers Entertainment (películas y videos), Time Inc. (editora de revistas como Sports Illustrated, Time y People) y AOL (servicios de internet).

En el *agrupamiento multifocal*, una organización adopta simultáneamente dos o más alternativas de grupos estructurales. Dichas formas estructurales con frecuencia se llaman matriciales o híbridas. Se analizarán con más detalle en este capítulo. Es posible que una organización tenga que agruparse simultáneamente por función y división de productos o quizá tengan que combinar características de diversas opciones estructurales.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.3. Alternativas del diseño organizacional



Agrupamiento horizontal significa que los empleados se organizan en torno a procesos de trabajo centrales, el trabajo integral, información y flujos de material que ofrecen un valor directamente a los clientes. Las personas que trabajan en un proceso central se agrupan en vez de trabajar por separado en departamentos funcionales. Por ejemplo, en las oficinas de campo de la U.S. Occupational Safety and Health Administration, los equipos de trabajadores que representan varias funciones responden a quejas de trabajadores estadounidenses respecto a los temas de salud y seguridad, en vez de tener el trabajo dividido entre empleados especializados. El agrupamiento de red virtual es el enfoque más reciente para los grupos departamentales. Con estos grupos, la organización es un conjunto flexible de componentes separados. En esencia, los departamentos son organizaciones separadas que se conectan electrónicamente para compartir la información y completar las tareas. Los departamentos pueden estar distribuidos en todo el mundo en vez de concentrarse en una ubicación geográfica.

Las formas organizacionales descritas incluyen las opciones generales dentro de las cuales se traza un organigrama y se diseña la estructura detallada. Cada alternativa de diseño estructural tiene fortalezas y debilidades significativas, que veremos a continuación.