

Estructuras organizacionales

Clase 3 –Sábado 12/NOV/2022

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional



2.4 Modelos de diseño organizacional

Diseños funcionales, divisionales y geográficos

El agrupamiento funcional y divisional son los dos métodos más comunes para el diseño estructural.

Estructura funcional

En una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. Los ingenieros se encuentran en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de todas las actividades de ingeniería. Lo mismo ocurre con marketing, investigación y desarrollo y manufactura.

En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización. Esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto (expertise) es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. La estructura puede ser bastante efectiva si la coordinación horizontal requerida es mínima.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.4 Modelos de diseño organizacional



Estructura funcional con vínculos horizontales

En un estudio reciente se observó que la organización por funciones sigue siendo el planteamiento dominante para el diseño organizacional. Sin embargo, en el mundo dinámico de la actualidad, muy pocas empresas pueden tener éxito bajo una estructura estrictamente funcional. ***Las organizaciones compensan la jerarquía funcional vertical con la instalación de vínculos horizontales.*** Los gerentes mejoran la coordinación horizontal con el uso de sistemas de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o gerentes de proyecto, fuerzas de tarea o equipo. Un uso interesante de los vínculos horizontales se dio en el Hospital Karolinska de Estocolmo, Suecia, en el que había 47 departamentos funcionales. Incluso después de que los altos directivos los redujeron a 11, la coordinación seguía siendo inadecuada. El equipo de altos directivos estableció la reorganización del flujo de trabajo en el hospital en torno a la atención a los pacientes. En lugar de enviar a un paciente de un departamento a otro, el Karolinska ahora visualiza el periodo de la enfermedad a la recuperación como un proceso de “paradas en pits” en admisiones, rayos X, cirugía, etc. El aspecto más interesante del planteamiento es el nuevo puesto de coordinador de enfermeras. Los coordinadores de enfermeras funcionan como integradores de tiempo completo, detectando los problemas de transición dentro de o entre departamentos. La mayor coordinación horizontal mejoró drásticamente en Karolinska la productividad y atención a los pacientes. Karolinska utiliza con efectividad los vínculos horizontales para superar algunas desventajas de la estructura funcional.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.4 Modelos de diseño organizacional



Estructura divisional

En este caso, el término estructura divisional se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como **estructura de producto o unidades estratégicas de negocio**. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica de una estructura divisional es que *la agrupación se basa en resultados organizacionales*. Por ejemplo, United Technologies Corporation (UTC), que se encuentra dentro de las 50 empresas industriales más grandes de Estados Unidos, tiene muchas divisiones, como Carrier (aires acondicionados y calefacción), Otis (elevadores y escaleras eléctricas), Pratt & Whitney (motores de aviones) y Sikorsky (helicópteros).

La estructura funcional se puede **rediseñar en grupos de productos separados y cada grupo cuenta con los departamentos funcionales de investigación y desarrollo, manufactura, contabilidad y marketing**. La coordinación entre los departamentos funcionales se maximiza dentro de cada grupo de productos. La estructura divisional **fomenta la flexibilidad y el cambio**, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Más aún, la estructura divisional **descentraliza la toma de decisiones**, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía. Por el contrario, la estructura funcional es centralizada, porque obliga a que las decisiones sean tomadas en el nivel superior antes de que se pueda solucionar un problema que afecte a varias funciones.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.4 Modelos de diseño organizacional

La estructura organizacional divisional es excelente para lograr la coordinación entre departamentos funcionales. Sirve cuando las organizaciones ya no pueden controlarse adecuadamente a través de la jerarquía vertical tradicional y las metas están dirigidas a la adaptación y el cambio.

Las organizaciones enormes y complejas como General Electric, Nestlé y Johnson & Johnson se subdividen en una serie de organizaciones autónomas más pequeñas para un mejor control y coordinación. En estas empresas grandes, las unidades a veces se llaman divisiones, empresas o unidades estratégicas de negocio. La estructura en Johnson & Johnson incluye alrededor de 250 unidades de operaciones separadas, como McNeil Consumer Products, fabricantes de Tylenol; Ortho Pharmeceuticals, productores de Retin-A y pastillas anticonceptivas; y J & J Consumer Products, la compañía del champú para bebé y bandas adhesivas de Johnson. Cada unidad es una empresa autónoma y autorizada independiente que opera bajo los lineamientos del corporativo de Johnson & Johnson.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.4 Modelos de diseño organizacional

Asimismo, algunas organizaciones gubernamentales de Estados Unidos utilizan una estructura divisional para dar un mejor servicio al público. Un ejemplo es el Internal Revenue Service (sistema de administración tributaria de Estados Unidos) cuya intención era dirigirse más a los clientes. La dependencia cambió su enfoque a informar, educar y dar servicio al público por medio de cuatro divisiones que dan servicio a diferentes grupos de contribuyentes: personas físicas, pequeñas empresas, empresas grandes y organizaciones exentas de impuestos. Cada división tiene sus presupuestos, empleados, políticas y personal de planeación enfocados en lo que es mejor para cada segmento de contribuyentes en particular.

Esta estructura es adecuada para un cambio rápido en un entorno inestable y ofrece una alta visibilidad de productos o servicios. Como cada línea de productos tiene su propia división por separado, los clientes pueden ponerse en contacto con la división correcta y lograr la satisfacción. La coordinación entre funciones es excelente. Cada producto se puede adaptar a los requerimientos de los clientes individuales o regiones. Por lo general, la estructura divisional funciona mejor en organizaciones con múltiples productos o servicios y suficiente personal para cubrir las unidades funcionales independientes. La toma de decisiones se traslada a las divisiones. Cada división es lo bastante pequeña para actuar y responder con rapidez a los cambios en el mercado.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.4 Modelos de diseño organizacional

Estructura geográfica

Otra base para el agrupamiento estructural son los usuarios y los clientes de la organización. La estructura más común de esta categoría es la geográfica. Puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos y necesidades.

Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región. Las organizaciones grandes sin fines de lucro como Girl Scouts of the USA, Habitat for Humanity, Make-A-Wish Foundation y United Way of America con frecuencia utilizan un tipo de estructura geográfica, con oficinas corporativas centrales y unidades locales parcialmente autónomas. La organización nacional ofrece reconocimiento de la marca, coordina los servicios para la recaudación de fondos y maneja ciertas funciones administrativas compartidas, al tiempo que se descentraliza el control cotidiano y la toma de decisiones a las unidades locales o regionales.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.4 Modelos de diseño organizacional

En el caso de corporaciones multinacionales, se crean unidades autónomas para diferentes países y partes del mundo.

Esta estructura se enfoca en los gerentes y empleados en regiones geográficas específicas y metas de ventas. Altos directivos de Citigroup están considerando reorganizar la estructura geográfica a fin de mejorar la eficiencia y dar a la enorme corporación global un rostro más unificado a los clientes locales.

La reorganización dejaría a un alto directivo a cargo de varias operaciones de banca en una región específica como Asia, Europa o América del Norte. La organización se puede adaptar a las necesidades específicas de su región y los empleados se identifican con las metas regionales y no con las nacionales. Se hace énfasis en la coordinación horizontal dentro de una región y no en los vínculos entre regiones o la oficina nacional.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.4 Modelos de diseño organizacional

Estructura matricial

A veces, la estructura de una organización tiene que ser multifocal para enfatizarse al mismo tiempo en el producto y la función o el producto y la geografía. Una forma de lograrlo es mediante la estructura matricial. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales. Con frecuencia, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal. La matriz es una forma sólida de vínculo horizontal. La única característica de la organización matricial es que se implementen simultáneamente las divisiones de productos y las estructuras funcionales (horizontal y vertical), Los gerentes de producto y gerentes funcionales tienen la misma autoridad dentro de la organización y los empleados reportan a ambos. La estructura matricial es semejante al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto antes descritos, , excepto que en la estructura matricial los gerentes de producto (horizontal) reciban una autoridad formal igual a la de los gerentes funcionales (vertical).

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.4 Modelos de diseño organizacional

Condiciones para la matriz

Una doble jerarquía puede parecer una forma inusual de diseñar una organización, pero la matriz es la estructura correcta cuando se tienen las siguientes condiciones:

Condición 1. Existe presión por compartir los recursos escasos entre las líneas de productos. Por lo general, la organización es de tamaño mediano y tiene un número moderado de líneas de producto. Se tiene la presión del uso compartido y flexible de personas y equipo entre estos productos. Por ejemplo, la organización no es lo bastante grande para asignar de tiempo completo a los ingenieros a cada línea de productos, de modo que se asignan parcialmente a varios productos o proyectos.

Condición 2. Existe la presión del entorno para dos o más resultados críticos, como conocimientos técnicos profundos (estructura funcional) y frecuencia de los productos nuevos (estructura divisional). Esta doble presión significa la necesidad de un equilibrio de poder entre los lados funcionales y de producto de la organización y se requiere una estructura de autoridad dual para mantener dicho equilibrio.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.4 Modelos de diseño organizacional

Condición 3. El dominio del entorno de la organización es complejo e inseguro. Los frecuentes cambios externos y la alta interdependencia entre los departamentos requieren de una gran cantidad de coordinación y procesamiento de información en ambas direcciones, vertical y horizontal.

Bajo estas tres condiciones, las líneas de autoridad vertical y horizontal deben recibir el mismo reconocimiento. Por ello, se crea una autoridad dual para que el equilibrio del poder entre ellos sea el mismo.

La matriz formaliza los equipos horizontales junto con la jerarquía vertical tradicional y procura dar un equilibrio a ambos. Sin embargo, la matriz puede cambiar de un modo u otro. Muchas empresas consideran difícil implementar y mantener una matriz equilibrada, porque a menudo domina un lado de la estructura de autoridad. Como consecuencia, se generaron dos variaciones de estructura matricial, la matriz funcional y la matriz de producto. En una matriz funcional, los jefes funcionales tienen la principal autoridad y los gerentes de proyecto o producto simplemente coordinan actividades del producto. Por el contrario, en una matriz de productos, los gerentes de proyecto o producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan personal técnico a los proyectos y proporcionan conocimiento experto de consultoría según sea necesario. En el caso de numerosas organizaciones, uno de estos planteamientos funciona mejor que la matriz equilibrada con líneas de autoridad duales.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.4 Modelos de diseño organizacional

Estructura horizontal

Un enfoque organizacional reciente es la estructura horizontal, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería.

La reingeniería o reingeniería de procesos de negocio, significa básicamente el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales. Un proceso se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes. Los ejemplos de los procesos incluyen cumplir con los pedidos, desarrollo de productos nuevos y servicio al cliente. La reingeniería cambia la forma de pensar de los gerentes respecto a cómo se debe llevar a cabo el trabajo. En lugar de enfocarse en puestos estrechos estructurados en diferentes departamentos funcionales, se enfatizan en procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organización e implican a equipos de empleados que trabajan juntos para servir a los clientes.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

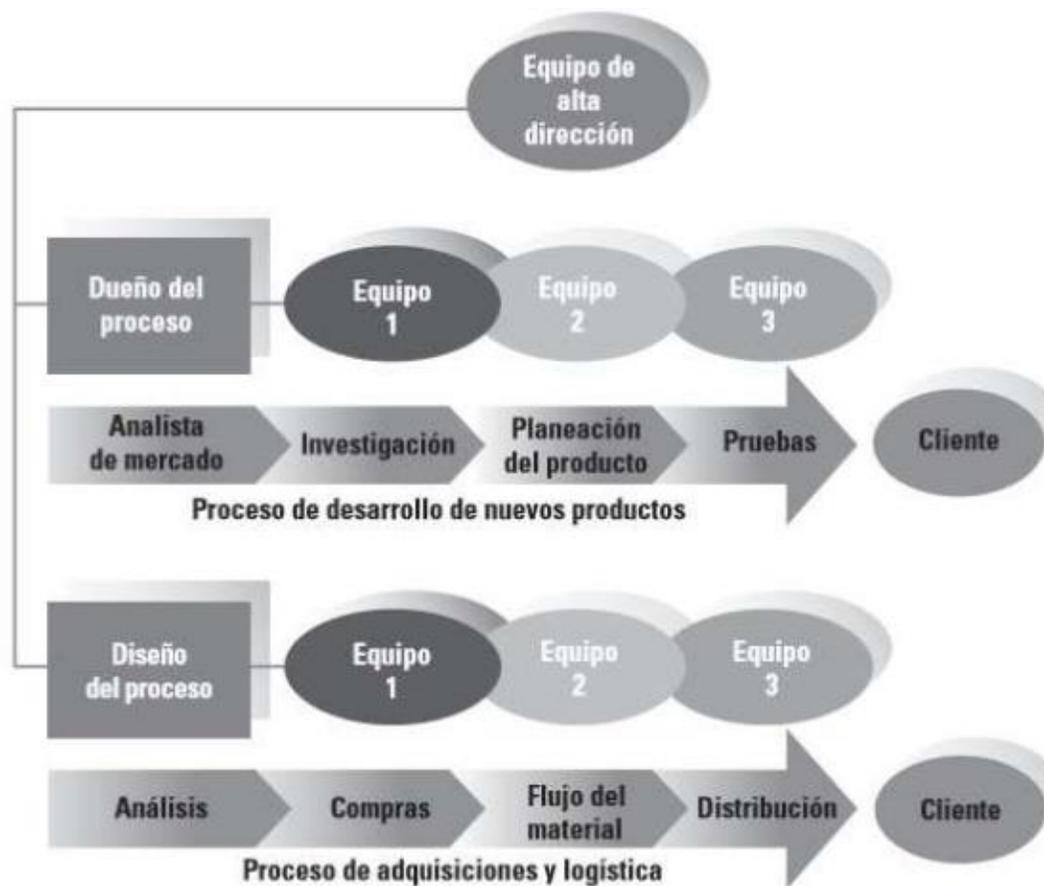
2.4 Modelos de diseño organizacional

Cuando una empresa aplica la reingeniería a una estructura horizontal, los empleados de la organización que trabajan en un proceso en particular (como el manejo de las reclamaciones o el cumplimiento con los pedidos) tienen un acceso fácil entre sí, de modo que pueden comunicar y coordinar sus esfuerzos.

La estructura horizontal de hecho elimina la jerarquía vertical y las antiguas fronteras departamentales. Este método estructural es una amplia respuesta a los cambios profundos que han ocurrido en el lugar de trabajo y el entorno de negocios en los últimos 15 a 20 años. El progreso tecnológico se enfoca en la integración basada en la computadora e internet y en la coordinación. Los clientes esperan un servicio mejor y más rápido y los empleados buscan oportunidades para ocupar la mente, aprender nuevas habilidades y asumir una mayor responsabilidad. A las organizaciones con una mentalidad vertical les cuesta trabajo hacer frente a estas dificultades. Por ello, muchas organizaciones han experimentado con mecanismos horizontales, como los equipos transfuncionales para lograr la coordinación entre departamentos o fuerzas de tarea y 54 cumplir con proyectos temporales. Cada vez más organizaciones están cambiando de estructuras funcionales jerárquicas a estructuras basadas en procesos horizontales.

2.5 Características del diseño organizacional

En la siguiente figura se ejemplifica una empresa rediseñada en una estructura horizontal. Dicha organización tiene las siguientes características:



Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.5 Características del diseño organizacional



- ✓ La estructura se crea en torno a procesos centrales transfuncionales en vez de tareas, funciones o geografía. Por eso se anulan los límites entre departamentos. Por ejemplo, la División de Servicio al Cliente de Ford Motor Company tiene grupos de proceso central para el desarrollo de negocios, suministros de partes y logística, servicio vehicular y programas y soporte técnico.
- ✓ Los equipos autodirigidos son la base del diseño y el desempeño organizacionales, no los individuos. Schwa, un restaurante en Chicago que sirve comidas con platos 55 múltiples elaborados es dirigido por un equipo. Los miembros se turnan de modo que todos tienen la oportunidad de ser chef, lavaplatos, mesero o telefonista. Hace reservaciones o da la bienvenida a los comensales en la entrada.
- ✓ Los dueños del proceso tienen la responsabilidad absoluta de cada proceso central. Por ejemplo, en el caso del proceso de suministro de partes y logística de Ford, varios equipos pueden trabajar en actividades como análisis de partes, compras, flujo de material y distribución, pero un dueño del proceso tiene la responsabilidad de coordinarlo por completo.
- ✓ Las personas en el equipo reciben las habilidades, herramientas, motivación y autoridad para tomar decisiones centrales para el desempeño del equipo. Los miembros del equipo están capacitados en diferentes áreas para realizar el trabajo de otros y las habilidades combinadas son suficientes para completar una tarea organizacional importante.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.5 Características del diseño organizacional



- ✓ Los equipos tienen la libertad de pensar creativamente y responder de modo flexible ante los desafíos que surjan.
- ✓ Los clientes dirigen la corporación horizontal. La efectividad se mide mediante objetivos de desempeño al final del proceso (basado en la meta de dar valor al cliente), así como la satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y contribución financiera.
- ✓ La cultura es un todo de apertura, confianza y colaboración, enfocada en la mejora continua. La cultura valora el empowerment, la responsabilidad y el bienestar de los empleados.

2.6 Estructuras híbridas

Como aspecto práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en las formas puras que hemos descrito en este capítulo. En particular, la mayoría de las organizaciones grandes utiliza a menudo una estructura híbrida que combina las características de varios métodos diseñados para necesidades estratégicas específicas.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.6 Estructuras híbridas



La mayoría de las empresas combina las características de las estructuras funcional, divisional, geográfica, horizontal y de red para aprovechar las fortalezas de varias estructuras y evitar algunas de las debilidades. Las 56 estructuras híbridas suelen utilizarse en entornos de cambios rápidos porque ofrecen a la organización una mayor flexibilidad.

Un tipo de híbrido que con frecuencia se usa es combinar las características de las estructuras funcional y divisional. Cuando una corporación crece mucho y tiene varios productos o mercados, por lo común se organiza en divisiones autónomas de cierto tipo.

Las funciones que son importantes para cada producto o mercado se descentralizan en unidades autónomas. Sin embargo, algunas funciones relativamente estables que requieren economías de escala y una especialización profunda también se centralizan en las oficinas corporativas. Un segundo método híbrido de uso cada vez mayor en la actualidad es combinar las características de las estructuras funcional, divisional y horizontal.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.6 Estructuras híbridas



Un ejemplo de este tipo de híbrido es la División de Servicio al Cliente de Ford Motor Company, una operación global conformada por 12000 empleados que prestan sus servicios en casi 15000 concesionarias. A partir de 1995, cuando Ford lanza su iniciativa “Ford 2000” cuyo objetivo era convertirse en la empresa automotriz líder en el mundo del siglo XXI, los altos directivos estaban cada vez más preocupados por las quejas respecto al servicio al cliente. Decidieron que el modelo horizontal ofrecía la mejor posibilidad de tener un método integrado más rápido, más eficiente para el servicio al cliente. La División de Servicio al Cliente de Ford mantuvo una estructura funcional para sus departamentos de finanzas, estrategia y comunicaciones, y recursos humanos. Cada departamento presta sus servicios a toda la división.

En una organización enorme como Ford, los gerentes pueden emplear una variedad de características estructurales para satisfacer las necesidades de toda la organización. Por ejemplo, al igual que muchas organizaciones grandes, Ford también utiliza el outsourcing de otras empresas para algunas de sus actividades. Con frecuencia se prefiere una estructura híbrida por encima de la estructura funcional pura, divisional, horizontal o de red virtual porque puede ofrecer algunas de las ventajas de cada una y superar algunas de las desventajas.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.7 Aplicaciones del diseño estructural

Se aplica cada tipo de estructura en diferentes situaciones y cumple con distintas necesidades. Al describir las diversas estructuras, se mencionaron brevemente las condiciones como estabilidad o cambio en el entorno y tamaño organizacional relacionadas con la estructura.

Cada forma de estructura: funcional, divisional, matricial, horizontal, de red o híbrida, representa una herramienta que puede ayudar a que los gerentes hagan una organización más efectiva, dependiendo de las demandas de su situación.

Por último, la decisión más importante que toman los gerentes acerca del diseño estructural es encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal, dependiendo de las necesidades de la organización. El control vertical se asocia a las metas de eficiencia y estabilidad, en tanto la coordinación horizontal se asocia al aprendizaje, innovación y flexibilidad.

Unidad II. Fundamentos de la estructura organizacional

2.7 Aplicaciones del diseño estructural



La estructura funcional es adecuada cuando se debe coordinar la organización a través de la jerarquía vertical y la importancia de la eficiencia para cumplir las metas organizacionales. La estructura funcional utiliza la especialización de tareas y una cadena de mando estricta para obtener el uso eficiente de los recursos escasos, aunque no permite que la organización sea flexible o innovadora.

En el extremo opuesto de la escala, la estructura horizontal es adecuada si la organización tiene una gran necesidad de coordinación entre funciones para lograr la innovación y fomentar el aprendizaje. La estructura horizontal posibilita que las organizaciones se diferencien entre sí y respondan con prontitud a los cambios, pero a expensas del uso eficiente de los recursos.

La estructura de red virtual ofrece incluso más flexibilidad y potencial para una respuesta rápida al permitir que la organización sume o reste piezas según sea necesario para adaptarse y satisfacer las necesidades cambiantes del entorno y el mercado.