



universidad del sureste

Materia: estructuras organizacionales

Trabajo: resumen

Docente: victor gpzales salas

Alumna: Blanca Samahi Pérez Pérez

Grado: 3 cuatrimestre p: Lic., mvz

resumen

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.
- 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.
- 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 balance 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. 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. 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.

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. 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. 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.

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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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.

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. 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. 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. El agrupamiento divisional son personas organizadas con base en lo que produce la organización. 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. 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.

47 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.

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. **Estructura funcional con vínculos horizontales** 48 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, como se describió antes en este capítulo. 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.

El aspecto más interesante del planteamiento es el nuevo puesto de coordinador de enfermeras. Los coordinadores de enfermeras fungen 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. **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).

49 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. 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 Pharmaceuticals, 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. 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 50 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. 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 geografía. 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. 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 51 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. 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). 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 52 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.

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 53 organizaciones, uno de estos planteamientos funciona mejor que la matriz equilibrada con líneas de autoridad duales.