

Universidad del sureste



Farmacología veterinaria

Mvz. Francisco David Vázquez Morales

Medicina veterinaria y zootecnia 3° cuatrimestre

Alum. Misael Enríquez Molina

Resumen

## **Fundamentos de la estructura organizacional**

### **Estructura organizacional**

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.

### **Perspectiva del manejo de la información en 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.

### **Alternativas de diseño organizacional**

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.

**Referencia jerárquica.** El primer instrumento vertical es la jerarquía, o cadena de mando, representado en la figura 3.1 con líneas verticales. Si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía.

**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.

**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.

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.

**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.

**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.

**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.

**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 encuentra en los departamentos y tiene la responsabilidad de coordinar varios

departamentos.

El integrador también puede tener la responsabilidad de un proyecto de innovación o cambios, como coordinar diseño, financiamiento y marketing de un producto nuevo.

## **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.*

## **Opciones de agrupamiento departamental**

En la figura 3.6 se presentan las opciones de agrupamiento departamental, como el agrupamiento funcional, agrupamiento divisional, agrupamiento multifocal, agrupamiento horizontal y agrupamiento de red virtual. **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.

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 el **agrupamiento multifocal**, una organización adopta simultáneamente dos o más alternativas de grupos 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.

El **agrupamiento de red virtual** es el enfoque más reciente para los grupos departamentales.

## **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.

### **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.<sup>31</sup> Sin embargo, en el mundo dinámico de la actualidad, muy pocas empresas pueden tener éxito bajo una estructura estrictamente 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.

## Estructura matricial

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.

## 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 funcional 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.

### **Fortalezas y debilidades**

La estructura matricial es mejor cuando el cambio en el entorno es alto y las metas reflejan un requerimiento dual, como en el caso de metas de producto y funcionales.

La

estructura de autoridad dual facilita que la comunicación y la coordinación hagan frente

a un cambio rápido en el entorno y permite un equilibrio entre los jefes de producto y

funcionales. La matriz facilita el análisis y la adaptación a problemas inesperados.

Suele

funcionar mejor en organizaciones de tamaño moderado con pocas líneas de productos.

No se necesita la matriz para una sola línea de productos y demasiadas líneas dificultan

la coordinación de ambas direcciones a la vez.

### **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.

### **Redes virtuales y outsourcing**

Los desarrollos recientes en el diseño organizacional amplían el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de los límites de la organización tradicional. En años recientes, la tendencia del diseño más generalizado ha sido el outsourcing de varias áreas de la organización a socios externos.<sup>55</sup> **Outsourcing** significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito, de otras empresas.

### **Estructura híbrida**

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. 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 estructuras híbridas suelen utilizarse en entornos de cambios rápidos porque ofrecen a la organización una mayor flexibilidad.

### **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.

### **Fundamentos del diseño**

La estructura organizacional debe cumplir con dos cometidos para la organización.

Debe proporcionar una estructura de responsabilidades, las relaciones de subordinación

y los grupos, asimismo, debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente. La estructura se refleja en el organigrama.

Vincular la organización en un todo coherente requiere del uso de sistemas de información e instrumentos de vinculación además del organigrama.

La estructura organizacional se puede diseñar para ofrecer los vínculos de información

vertical y horizontal basados en el procesamiento de información requerido para cumplir con la meta general de la organización. Los gerentes pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, con énfasis

en los vínculos verticales, como jerarquía, reglas y planes y sistemas de información formales o hacia una organización contemporánea diseñada para el aprendizaje y la adaptación, que resalta en la comunicación horizontal y la coordinación. Los vínculos verticales no son suficientes para la mayoría de las organizaciones actuales.

Las organizaciones proporcionan vínculos horizontales mediante sistemas de información

transfuncionales, contacto directo entre los gerentes a través de las líneas departamentales, grupos de trabajo temporales, integradores de tiempo completo y equipos.

Las alternativas para la agrupación de empleados y departamentos en un diseño estructural general incluyen agrupamientos funcionales, divisionales, multifocales, horizontales y de red virtual. La selección entre las estructuras funcional, divisional y horizontal determina dónde será mayor la coordinación e integración. Con las

estructuras funcional y divisional, los gerentes también utilizan mecanismos de vinculación

horizontal para complementar la dimensión vertical y lograr la integración de departamentos y niveles en un todo organizacional. Con una estructura horizontal, las actividades se organizan horizontalmente en torno a los procesos de trabajo centrales.

Una estructura de red virtual extiende el concepto de la coordinación horizontal y colaboración más allá de las fronteras de la organización. Las actividades centrales se

llevan a cabo a través de un eje central, en tanto que socios contratados por outsourcing realizan otras funciones y actividades.

La estructura matricial busca lograr un equilibrio entre las dimensiones vertical y horizontal de la estructura. La mayoría de las organizaciones no existe en estas formas

puras, en cambio utilizan estructuras híbridas que incorporan las características de dos o más tipos de estructura.

Por último, los gerentes buscan encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical

y la coordinación horizontal. Los signos de desalineación estructural incluyen la demora en la toma de decisiones, la falta de innovación, el bajo desempeño de los

empleados y el exceso de conflictos.

Finalmente, un organigrama no sólo son muchas líneas y cuadros en un papel. El objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento. Se trata de una guía para procurar que las personas trabajen en conjunto, pero la gerencia debe implementar la estructura y ejecutarla.