

# UDS

No mbr e de d umos: Jhoani Lopez  
Vel azquez

No mbr e del pr d es or: Andr és Mor d es  
Martí nez

No mbr e del tr aboj a: Ens ayo

Mat eri a: Estr uct ur as O gani zaci ond es

Gr ada: 4T O Cuatri mestr e

Gr upa: “Uni co”

## INTRODUCCIÓN

En una organización de cualquier índole o grupo debe mantener una idónea estructura y comunicación entre todos los componentes departamentales, y para que se haga la elección más favorable se debe tener en cuenta algunos factores, como saber qué necesidades desean cubrir y cuál es el tipo de organización que deben manejar dependiendo del tamaño de la empresa, es entonces que surge el diseño organizacional.

La palabra diseño organizacional denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones.

En el presente ensayo se focalizó el tema de la unidad II Fundamentos de la estructura organizacional, y en ella se abundará más sobre las definiciones sobre el tema en discusión, y los tipos de estructuras que existen, así como las características que poseen, esto con la finalidad de que se conozca a detalle cada estructura, los ejemplos y saber elegir dependiendo de la organización cuál de todas le beneficia para llevar un mejor control y comunicación en toda la jerarquía de la empresa.

La estructura organizacional establece, de esta forma, un marco general donde se establecen las funciones que cumple una empresa, constituyéndose como la base para fijar procedimientos y rutinas en el trabajo diario.

## UNIDAD II. FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para analizar el tema en cuestión sobre los fundamentos de la estructura organizacional es importante ir definiendo algunos conceptos que se manejan en el rubro de la administración, para ello es necesario conocer el concepto de una organización, durante décadas muchos autores han dado su aporte y conforme va evolucionando el mundo también ha cambiado de enfoque esta. Según Henry Fayol define a la organización como: organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento que son las materias primas, herramientas, capital y personal.

“La organización es la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional” (Koontz Hard y, 1993).

Entonces se puede asumir que una organización es un sistema de actividades coordinadas por dos o más personas que se interrelacionan entre sí para alcanzar metas y lograr objetivos planteados, además las organizaciones son heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes unas con otras.

Toda organización nace o se reestructura por un propósito, debe tener especificada cuál es serán sus metas y con qué fines se alcanzará. Es importante que los altos directivos definan cuál será su misión y visión como una estructura, primero que nada, una misión es la que describe el motivo o la razón de ser de una organización, y la visión describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización alcance en un futuro.

Es por ello que en una empresa para que logre lo que se proponga debe tener en cuenta a los empleados, es decir, enfocarse en que estos tengan un sentido de dirección y motivación para que ayuden a lograr los objetivos específicos de manera coordinada y eficiente.

Entonces, ¿qué es una estructura organizacional? Bueno consiste básicamente en ser el sistema jerárquico para gestionar el personal y los medios de una organización, de hecho, por su causa se puede observar con facilidad la organización interna y administrativa, así como el reparto del trabajo por áreas o departamentos ramificados en una especie de árbol.

Según (Chavenat, 2017), la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

La estructura organizacional tiene tres objetivos, el primero de ellos es que designe relaciones formales de subordinación, es decir el número de niveles jerárquicos y los tramos de control de gerentes y supervisores; el segundo es la identificación del agrupamiento de los trabajadores por departamentos, y el agrupamiento de los departamentos en la organización total; y el tercero es que busca garantizar la comunicación, la coordinación y la integración de los bloques departamentales por medio del diseño de sistemas.

De igual manera existe muchos tipos de estructura organizacional, las más usadas son la jerarquía vertical y horizontal, y lo conocemos como organigramas, este es el producto final de la estructura organizacional, la podemos ver en cualquier empresa sea esta privada o pública, es muy sustancial que las den a conocer tanto a sus empleados como a externos (proveedores, clientes, público en general) porque de esta manera se conoce con formalidad quiénes son los encargados de cada área, para que sean atendidos por los responsables de sus intereses cualesquiera que sean. Es recomendable que siempre este a la vista de los usuarios internos y externos de la empresa porque es un apoyo o recordatorio de su organización y evita confusiones.

Un organigrama es la representación visual de la jerarquía de mando en una organización, este recurso señala todos los puestos de la empresa, cómo se agrupan y quién informa a quién, de forma descendente siendo la parte superior el presidente o el alta directiva y como últimos los trabajadores de bajo rango.

Según (Ferrel Q.C., 2004, pág. 243) el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.

Toda estructura debe tener una perspectiva de procesamiento de la información, esto significa que la organización jerárquica debe proporcionar el flujo de información vertical y horizontal para alcanzar las metas generales de la organización. La diferencia entre la estructura vertical y horizontal es que, 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.

En la actualidad se le hace hincapié a la diferencia entre la eficiencia y control con tareas especializadas, contra el énfasis en el aprendizaje, es un tema muy interesante porque se ven inmersas dos tipos de toma de decisiones, una es la centralizada y la otra descentralizada, incluso las grandes corporaciones que son exitosas se deben al cambio del control centralizado por el segundo, ya que ofrece mejores ventajas y maximiza su eficiencia.

La pregunta aquí es ¿qué significa cada uno? Bueno la toma de decisiones centralizada se debe a tareas especializadas con una jerarquía de autoridad, reglas y regamentos, sistemas de información formales, pocos equipos o fuerzas de tarea, y esto implica que todos los problemas y decisiones en una organización se canalicen solo a los niveles superiores de la jerarquía para su solución, en pocas palabras cada acción se tomaba más tiempo de lo debido y provocaba una gran deficiencia en cuanto a la atención inmediata de problemas.

Mientras que, la toma de decisiones descentralizadas tiene un énfasis en el aprendizaje y la adaptación se asocia con tareas compartidas, una jerarquía más relajada, pocas reglas, comunicación directa, muchos equipos y grupos de trabajo y toma de decisiones informal, esto significa que la autoridad de la toma de decisiones se delega a los niveles organizacionales más bajos.

En las empresas el diseño organizacional tiene que ser claro y fácil de interpretar, sin exceso de información complicada que perturbe el funcionamiento entre los empleados y departamentos, ya que la buena comunicación es fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

El diseño general de la estructura organizacional indica tres cosas: actividades de trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental (UDS - Universidad del Sur este):

- 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.

- 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 denota una 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.

- Opciones de agrupamiento departamental, se dividen en:
  - 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.
  - 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.
  - 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.
  - El agrupamiento de red virtual, es el enfoque más reciente para los grupos departamentales. 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 (UDS - Universidad del Sur este).

Cada alternativa de diseño estructural tiene fortalezas y debilidades significativas, y su elección dependerá siempre de las necesidades que tenga la organización, así mismo, si la decisión es idónea favorecerá en la comunicación de mando para la empresa en su conjunto, por el contrario, podría perjudicar el buen funcionamiento de esta.

Por lo anterior se debe conocer los tipos de modelos de diseño organizacional, existen tres tipos, que son los diseños funcionales, divisionales y geográficos.

El primero que es la estructura funcional, tiene por objeto agrupar las actividades por función común del nivel inferior al superior de la organización. Esto se maneja de acuerdo a los departamentos, un ejemplo de ello es que en el área de ventas debe haber un gerente a cargo o director, que es el responsable de que se cumpla todas las actividades, y como mando intermedio puede haber un responsable de ventas, el cual coordina el trabajo de los empleados de ventas que son el cargo inferior, entonces se puede observar como existe en un departamento ya sea de producción, marketing o ingeniería una organización de mandos para que se lleve el control de las tareas y exista una comunicación más directa y funcional.

La estructura funcional de una empresa nace con la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos. Es decir, es aquella en la que cada empleado tiene un superior y los equipos son agrupados por especialidades. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. 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.

El segundo es la estructura divisional, en esta estructura las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, proyectos o programas, divisiones, negocios o centros. A diferencia de la estructura funcional, esta se aplica para segmentar a la organización en función a los productos o servicios que ofrecen o proyectos, este en cuestión está dirigido para aquellas empresas que se dedican a la producción masiva de bienes y servicios diversos, un ejemplo es la empresa Bimbo la cual se dedica a fabricar una gama amplia de panes y galletas, y debe tener distintas áreas de producción que sean para cada tipo de producto que ofrecen, entonces no pueden compartir un solo departamento de producción, y por ello su organigrama se divide por líneas de producción donde indican en cuál se produce "X" producto.

Así mismo, en cada estructura divisional se le puede asignar un director encargado por cada producción, su gerente, los encargados de cada sector, entre otros, lo que permite descentralizar la toma de decisiones, debido a que las jerarquías de autoridad se encuentran en un nivel más bajo y por la necesidad de coordinarse de manera más rápida y directa entre departamentos funcionales.

Cada división cuenta con sus propios recursos a fin de operar en forma independiente. Es por ello que este tipo de estructura es apropiada en organizaciones muy grandes, para que se logre un control coordinado, así cada una les rinde cuentas a los altos directivos.

“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” (UDS - Universidad del Sureste).

La tercera y última es la estructura geográfica, este agrupamiento como su nombre lo indica se categoriza por regiones, entonces cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios. Esta va dirigida para las empresas multinacionales o internacionales, como bien es sabido entre más grande es una organización más complicado es manejarla la alta gerencia no puede estar inmersa en todas las áreas, sucursales o franquicias, si en la matriz resulta laborioso y difícil conocer el funcionamiento de cada departamento, cuánto más en dos o más empresas de la misma rama.

La toma de decisiones y la comunicación se complica aún más cuando es otro país, ya que se ve afectada por el idioma, cultura y región.

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. 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.

En conclusión, este tipo de estructura ofrece mejor efectividad al dejar cada unidad al mando de sus operaciones de acuerdo a la región, y solo le informará a la dirección los resultados de sus ventas, el manejo de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos.

Solo para añadir no todas las empresas utilizan un solo tipo de estructura, las cuales se describieron anteriormente, sino que, para obtener mayor ventaja sobre el mercado, deciden incorporar dos o más tipos de estructuras para que desde la cabeza hasta los cargos inferiores se pueda llevar el control suficiente y exista el correcto proceso de cada área, así como nuestro cuerpo que posee diferentes sistemas como el nervioso y el circulatorio trabajan simultáneamente y no de forma dispersa y a distancia, así también, las organizaciones deben mantener una conexión global.

Para continuar con el presente trabajo se debe analizar las características que posee el diseño organizacional, toda estructura debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: Diferenciación, formalización, centralización e integración (Monzat, 2011).

En las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales.

Y aunque muchos autores nombran otros tipos de características, las más usuales son las siguientes, y se aplica para los distintos tipos de estructura que se manejan actualmente.

- Diferenciación: Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas o niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

- Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentación.
- Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización.

- Formalización: se refiere a la existencia de reglas y regamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y regamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.

Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanizada, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante:

- El cargo: a través de las especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de este.
  - El flujo de trabajo: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un proyecto.
  - Las reglas y regamentos: a través de la formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede o no puede hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién y con qué autorización.
- Centralización: se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, con poca o ninguna delegación de autoridad. Los niveles intermedio y operativo se vuelven meros repetidores de las decisiones tomadas en la cúpula.

- Integración: se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener una fundamentación coherente, armónico y sinérgico. Los esquemas de integración más utilizados son:
  - a. Jerarquía administrativa
  - b. Departamentalización
  - c. Asesoría (staff)
  - d. Comisiones y fuerzas de tareas
  - e. Objetivos y planes
  - f. Distribución física o arquitectura

Finalmente, se puede decir que dependiendo la situación y necesidades de la empresa es el tipo de estructura a escoger e implementar.

Se observó como la estructura funcional se dirige a las organizaciones que desean coordinarse a través de la jerarquía vertical por departamentos y busca ser eficiente para el cumplimiento de las metas principales en su conjunto. Se caracteriza por la especialización de tareas y una cadena de mando estricta que se focaliza en eficientar los recursos disponibles, sin embargo, no permiten flexibilidad e innovación para la organización.

Por otra parte, una estructura horizontal es dirigida a las organizaciones que necesitan coordinar las funciones de cada área con la ventaja de que en este se fomenta innovación y aprendizaje, además, facilita la diferenciación entre organizaciones, porque se les delega autonomía a cada unidad para que resuelva con rapidez los problemas que surjan con los recursos sin limitaciones.

Toda organización que ya tenga su propia estructura conformada y de acuerdo a las necesidades cambiantes del entorno y el mercado se pueden hacer el cambio en su estructura organizacional.

## CONCLUSIÓN

Para conducir se observó que el diseño organizacional contribuye de maneras diferentes a la organización como estructura básica porque la define cómo se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía y de la especialización horizontal llamada departamentalización), así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa. Como mecanismo de operación porque indica a los miembros de la empresa lo que deben y lo que no deben hacer, por medio de descripciones de cargos procedimentales y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc. Como mecanismo de decisión porque define el poder de tomar decisiones dentro de la organización, y la autoridad que de allí se deriva. Corresponde a la distribución del poder y a la jerarquía para tomar decisiones dentro de la organización. Y es por ello que existen varios tipos de diseño organizacional que ya fueron definidos anteriormente. Y como mecanismo de coordinación entre las partes porque define cómo debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional.

La decisión final de cómo quedará estructurada la organización depende de la dirección que conoce cuáles son las necesidades de su empresa y que desean obtener, llevar a la funcionalidad correcta de las operaciones por cada departamento o línea de producción por el tipo de producto que ofrecen o sucursales por el tipo de servicio. Es un factor altamente importante en las organizaciones ya que permite formalizar los procedimientos dentro de la misma, da una guía, permite la integración de las personas, proporciona la información y mejora la tecnología utilizada en una organización tiene por objetivo identificar los aspectos operativos de una empresa. Consecuentemente, analiza el flujo de trabajo, los procedimientos, las estructuras y los sistemas. Además, los reorienta para que el negocio pueda conseguir los objetivos que se marca.

## BI BLI OGRAFÍA

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. España: McGraw Hill.

Ferré, O. C., H. G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Cuarta edición, McGraw Hill.

Koontz, H. y W. H. (1993). *Administración*. McGraw Hill.

Monzón, S. (abril de 2011). *Diseño Organizacional*. Consultado de <http://managers-unc.blogspot.com/2011/04/diseño-organizacional.html>

UDS - Universidad del Sur este. (s.f.). *Estructuras Organizacionales*. Consultado de <https://www.uds.edu.mx/licenciaturas/administracion-de-empresas/>