



Nombre de alumnos:

OLGA HERNANDEZ JIMENEZ

Nombre del profesor:

ANDRES MORALES MARTINEZ

Nombre del trabajo:

ENSAYO DE LA UNIDAD II

Materia:

INTRODUCCION A LAS ORGANIZACIONES

Grado:

4TO CUATRIMESTRE

Grupo:

"A"

Comitán de Domínguez, Chiapas a 14 de noviembre de 2020.

INTRODUCCION

La estructura organizacional es para los gerentes de proyecto entender la diferencia entre las estructuras organizacionales. Examinamos las ventajas inconvenientes de ejecutar una estructura funcional, proyectizada, o matricial y notamos que la decisión de escoger una de ellas depende de las clases de entorno en la que opera la organización, sus metas y sus naturalezas del trabajo que se realiza.

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organizaciones de acuerdo con sus necesidades teniendo en cuenta sus fortalezas, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer que clases de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones. Este trabajo abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial y su aplicación, y permite identificar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder aplicarlas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

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.

La autoridad es una base de la estructura organizacional y la cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo y aclara quien reporta a quien.

Se considera que se tiene autoridad cuando se le dan derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan.

En este caso esta autoridad puede dirigirse a una unidad de mando, que consiste en tener la idea de que un subordinado debe tener un superior y solo uno, ante quien es directamente responsable. Otra variante es la extensión del control, que es el número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficacia y eficiencia.

La toma de decisiones en una estructura organizacional, suele variar en muchos puntos, cuando se da una centralización esta nos indica que las decisiones están concentradas en un solo punto de la organización. Cuando se define una formalización esta corresponde a una mayor estandarización en los puestos de la organización. Estructura simple porque se caracteriza por tener un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona y formalización.

Burocracia: esta es la estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Estructura Matricial: Crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto.

<https://elsemanaldekass.wordpress.com/tag/fundamentos-de-la-estructura-organizacional/#:~:text=La%20estructura%20organizacional%20define%20el,se%20subdividen%20en%20trabajos%20separados.>

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 xx.

La estructura organizacional es el sistema jerárquico escogido para gestionar el personal y los medios de una organización. Gracias a ella, se abordan las formas de organización interna y administrativa. El reparto del trabajo en áreas o departamentos se ramifica en una especie de árbol.

Se podría decir que la estructura de la organización es el modo de planificar su trabajo y repartir formalmente sus responsabilidades, es el esqueleto que la sostiene. Una estructura organizacional bien planificada sirve para enfocar esfuerzos hacia los objetivos y que todos los departamentos crezcan en la misma dirección. Si no se ha desarrollado convenientemente, los empleados quedan desconcertados por la falta de autoridad, falla la coordinación, y la toma de decisiones es más lenta. El rendimiento económico de la empresa a largo plazo podría verse afectado. La jerarquía es fundamental para que todos los trabajadores entiendan cómo funciona la organización. Con la cadena de mandos clara, los empleados ganan en seguridad y mejora la orientación de los recién incorporados a la empresa. Las modernas herramientas de gestión de personal facilitan que cada empleado identifique y entienda su papel dentro de la compañía rápidamente. Nuestro organigrama empresarial es totalmente accesible, dinámico y que fomenta una visión global de la estructura de la organización.

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.

La teoría del procesamiento de la información es un conjunto de modelos psicológicos que conciben al ser humano como un procesador activo de los estímulos (información o "inputs") que obtiene de su entorno. Esta visión se opone a la concepción pasiva de las personas que caracteriza a otras orientaciones, como el conductismo y el psicoanálisis.

Estos modelos se engloban en el cognitivismo, paradigma que defiende que los pensamientos y otros contenidos mentales influyen en la conducta y deben ser distinguidos de esta. Se popularizaron en la década de 1950 como reacción a la postura conductista, predominante en la época, que concebía los procesos mentales como formas de conducta.

Las investigaciones y modelos teóricos desarrollados en el marco de esta perspectiva se han aplicado a un gran número de procesos mentales. Cabe destacar el énfasis particular en el desarrollo cognitivo; desde la teoría del procesamiento de la información se analizan tanto las estructuras cerebrales en sí mismas como en su relación con la maduración y la socialización.

Los teóricos de esta orientación defienden una concepción fundamentalmente progresiva del desarrollo cognitivo, que se opone a los modelos cognitivo-evolutivos basados en estadios, como el de Jean Piaget, centrados en los cambios cualitativos que aparecen a medida que los niños crecen (y que también son reconocidos desde el procesamiento de la información).

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. La descentralización ayuda a que New York City Transit responda más rápida y de forma más directa a las quejas de los clientes y otros problemas. Antes, una solicitud para reparar una fuga que causaba condiciones resbaladizas en una estación podía tardar años debido a lo lento de la toma de decisiones del sistema centralizado.

<https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-procesamiento-informacio>

Compartir información de forma vertical

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa.

Referencia jerárquica. El primer instrumento vertical es la jerarquía, o cadena de mando con líneas verticales. Si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez solucionado el problema, la respuesta se transmite a los niveles más bajos. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación.

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.

Compartir en forma horizontal

La comunicación horizontal supera los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales. El vínculo horizontal se refiere a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales. Su importancia se articula con los comentarios que hizo Lee Iacocca cuando en la década de 1980 asumió el mando de Chrysler Corporation:

“Lo que encontré en Chrysler es que había treinta y cinco vicepresidentes, cada uno con su propio terreno... por ejemplo, no podía creer que la persona a cargo de los departamentos de ingeniería no estaba en constante contacto con su contraparte de manufactura. Pero así era. Todos trabajaban por su lado. Eché un vistazo al sistema y casi vomito. En ese momento me di cuenta de que estaba

en un serio problema. Parecía que nadie en Chrysler entendía que es absolutamente fundamental la interacción entre las diferentes funciones de una empresa. Quienes trabajan en ingeniería y en manufactura casi tienen que dormir juntos. ¡Pero éstos ni siquiera se coqueteaban!

Todos los que trabajaban en el proyecto de un vehículo específico: diseñadores, ingenieros y empleados de manufactura, así como representantes de marketing, finanzas, compras e incluso proveedores externos, trabajaron en conjunto en un solo piso a fin de poder comunicarse fácilmente.

Muchas veces no se trazan los mecanismos de los vínculos horizontales en un organigrama, pero aun así son una parte vital de la estructura organizacional. Los siguientes instrumentos son alternativas estructurales que pueden mejorar la coordinación horizontal y el flujo de la información. Cada instrumento permite que las personas intercambien información.

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 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.

Modelos de diseño organizacional

La combinación de los principios antes expuestos y el mayor o menor énfasis de los mismos permitirán diseñar unos modelos o formas específicas de la estructura de organización.

Un resumen de las formas principales se recoge en la tabla 4, abordando los modelos simples y complejos clásicos, así como, algunos modelos nuevos de la organización.

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.

https://www.google.com/search?q=Modelos+de+dise%C3%B1o+organizacional&rlz=1C1CHBF_esMX877MX877&oq=Modelos+de+dise%C3%B1o+organizacional&aqs=chrome..69i57.3594j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

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, 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. 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, etcétera. 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).

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.

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.

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 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 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.

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.

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 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 transnacionales para lograr la coordinación entre departamentos o fuerzas de tarea y

Características del diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

Factores Claves en el Diseño Organizacional

Todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice. Es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo, proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizacional. El diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

<https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-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 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.

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.

Estructuras híbridas

Las empresas híbridas permiten que ambos formatos coexistan

La idea es que, dada la dificultad de las compañías para alterar el funcionamiento existente, comiencen a engendrar ideas que se irán convirtiendo en emprendimientos. La gestación de esos nuevos embriones a veces es dolorosa, molesta y trae náuseas. Incluso para evitar tantas sensaciones nuevas y desconocidas, algunos miembros de la organización intentarán gestionarlos como proyectos, pero saben que deben resistir esa tentación, por que si logran soportar todo ese malestar, es probable que le den vida una criatura que traerá grandes beneficios.

Si esto ocurre, entonces ese nacimiento estará alimentando a todo un futuro sistema de ideas, soluciones y emprendimientos que se potenciarán, coexistiendo con un sistema tradicional que poco a poco irá apagándose para dar lugar a un nuevo modelo. Estos formatos de ejemplo de empresas híbridas se han convertido en el paso transicional entre la organización típica del siglo XX y una organización ágil cuyo ADN es realmente innovador. Entre todos los retos que esto plantea, tal vez uno de los más desafiantes sea conseguir a los padres de los nuevos emprendimientos, ya que difícilmente encuentren ese tipo de talento dentro de sus filas. Ir a buscarlos fuera es una de las soluciones más comunes, solo deben asegurarse que esa pareja ya haya pasado por la experiencia de haber criado proyectos previamente y así evitar los errores de cualquier padre primerizo.

Sin embargo, contratar a esos padres fundadores no es tarea fácil, ya que usualmente le escapan a trabajar en una organización tradicional. Habrá que convencerlos de que el cambio en la organización es real, que tendrán libertades, autonomía y confianza; sino no tendrán futuro en esa compañía y la compañía no tendrá futuro sin ellos.

<https://olivia-la.com/que-son-las-empresas-hibridas/>

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. 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.

Sun Petroleum Products Corporation (SPPC) se reorganizó a una estructura híbrida para responder mejor a los mercados cambiantes. La estructura de la organización híbrida que adoptó SPPC se presenta en la primera parte de la figura 3.18. Se crearon tres principales divisiones de productos: combustibles, lubricantes y químicos, las cuales dan servicio a un mercado diferente y requieren una estrategia y estilo de administración diferentes. Cada vicepresidente de línea de productos ahora está a cargo de las funciones para ese producto, como marketing, planeación, suministro y distribución, y manufactura. Sin embargo, se descentralizaron en las oficinas corporativas actividades como recursos humanos, legales, tecnología y financieras como departamentos funcionales, a fin de lograr economías de escala.

Cada uno de estos departamentos ofrece sus servicios a toda la organización.

Aplicaciones del diseño estructural

La utilidad del diseño estructural es que se garantiza que el material no presente fallas durante su periodo de vida útil, las cuales van desde fallas de servicio hasta problemas de inestabilidad o roturas; también se controlan las deformaciones que el material pudiera presentar, pues en el momento en que percibimos 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.

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.

CONCLUSION

El presente trabajo, es un corte teórico tienen como objetivo general caracterizar las dimensiones de la estructura organizacional, sobre los elementos conceptuales que tonifican dichas dimensiones y permiten mostrar una vía a las investigaciones en esta área del saber. La estructura organizacional mantiene un vínculo esencial con los resultados de la actividad laboral, por lo que se torna en las investigaciones realizadas en el contexto organizacional. El presente estudio se acerca al sustento teórico conceptual de las dimensiones que permiten el abordaje de la estructura organizacional. Los seres humanos pasamos más de la tercera parte del día en un centro laboral, por la que este espacio se instituye como esencial para la evaluación de las consecuencias de las metas propuestas.

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.