



Nombre de alumnos: Bitia Madian Méndez Ávila

Nombre del profesor: Andrés Morales Martínez

Nombre del trabajo: Ensayo

Materia: estructuras organizacionales

Grado: 4to cuatrimestre

Grupo: único

Pichucalco, Chiapas a 14 de noviembre de 2020

En este ensayo hablaremos sobre estos siguientes temas 2.1 Estructura de la organización 2.2 Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura 2.3 Alternativas del diseño organizacional 2.4 Modelos de diseño organizacional 2.5 Características del diseño organizacional 2.5 Estructuras híbridas 2.6 Aplicaciones del diseño estructural. Esto para mí son temas nuevos ya había escuchado de la estructura, pero también leyendo pues trae muchos puntos importantes.

2.1 Estructura de la organización

La estructura de la organización es aquella que consiste en la forma en que se divide y coordina el trabajo y cómo se asignan funciones y responsabilidades. Se trata de definir, al menos, quién hará el trabajo, cómo, dónde, con qué recursos y a quién reportará. Existen 3 claves en la definición de la estructura organizacional, a las cuales son los siguientes 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, 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. Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, 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 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, Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo 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, Esta estructura fue bastante efectiva y durante la mayor parte del siglo xx se arraigó en organizaciones comerciales, sin fines de lucro y militares. 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” (Daft Richard, 2012)

2.2 Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura

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. 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 | 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, La toma de decisiones descentralizada significa que la autoridad de la toma de decisiones se delega a los niveles organizacionales más bajos 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. Por otro lado, a veces algunas empresas descentralizadas grandes tienen que construir sistemas de comunicación y control más centralizados para mantener el funcionamiento eficiente de estas enormes corporaciones globales. El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización, 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. (Daft Richard, 2012). 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. 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. (Daft Richard, 2012) Un integrador de tiempo completo con frecuencia tiene un puesto como gerente de producto, gerente de proyecto, gerente de programa o gerente de marca. 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. 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. 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. (Daft Richard, 2012), 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. 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. 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. 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. 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. Dichas formas estructurales con frecuencia se llaman matriciales o híbridas. (Daft Richard, 2012), 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. 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. Las formas organizacionales descritas incluyen las opciones generales dentro de las cuales se traza un organigrama y se diseña la estructura detallada.

2.4 Modelos de 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. Estructura funcional En una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. (Daft Richard, 2012) 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. Estructura funcional con vínculos horizontales 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. El equipo de altos directivos estableció la reorganización del flujo de trabajo en el hospital en torno a la atención a los pacientes. (Daft Richard, 2012), etcétera. El aspecto más interesante del planteamiento es el nuevo puesto de coordinador de enfermeras.

Los coordinadores de enfermeras funcionan como integradores de tiempo completo, detectando los problemas de transición dentro de o entre departamentos.

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 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 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. Asimismo, algunas organizaciones gubernamentales (Daft Richard, 2012), pequeñas empresas, empresas grandes y organizaciones exentas de impuestos. 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.

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. 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. 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 (Daft Richard, 2012) La única característica de la organización matricial es que se implementen simultáneamente las divisiones de productos y las estructuras funcionales (horizontal y vertical), 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) reciben 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, 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. 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). 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. 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.

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 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. La estructura horizontal de hecho elimina la jerarquía vertical y las antiguas fronteras departamentales. Este método estructural es una amplia respuesta a los cambios profundos que han ocurrido en el lugar de trabajo y el entorno de negocios en los últimos 15 a 20 años. (Daft Richard, 2012) Por ello, muchas organizaciones han experimentado con mecanismos horizontales, como los equipos transfuncionales para lograr la coordinación entre departamentos o fuerzas de tarea y cumplir con proyectos temporales. Cada vez más organizaciones están cambiando de estructuras funcionales jerárquicas a estructuras basadas en procesos horizontales.

2.5 Características del diseño organizacional

La estructura se crea en torno a procesos centrales transfuncionales en vez de tareas, funciones o geografía. Por eso se anulan los límites entre departamento, Los equipos autodirigidos son la base del diseño y el desempeño

organizacionales, no los individuos. 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 (Daft Richard, 2012) 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. 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. 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. 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. En una organización enorme como Ford, los gerentes pueden emplear una variedad de características estructurales para satisfacer las necesidades de toda la organización (Daft Richard, 2012) Con frecuencia se prefiere una estructura híbrida por encima de la estructura funcional pura, divisional, horizontal o de red virtual porque puede ofrecer algunas de las ventajas de cada una y superar algunas de las desventajas.

2.6 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. 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. (Daft Richard, 2012) 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. 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.

En conclusión podemos ver cómo nos serviría a nosotros cuando nos desempeñemos en un centro de trabajo nos deja mucho aprendizaje de los temas ya antes mencionados