



## CUADRO SINOPTICO

*Nombre del Alumno: CLARIBET VAZQUEZ HERRERA*

*Nombre del tema: FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL*

*Parcial: 1RO*

*Nombre de la Materia: ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES*

*Nombre del profesor: LILIANA GRISELL ESCOBAR HERRERA*

*Nombre de la Licenciatura: Contaduría pública y finanzas*

*Cuatrimestre: 3ER*

## UNIDAD I INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

¿Qué son los fundamentos de la estructura organizacional?

Es un proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

Tipos de metas en las organizaciones

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.

Para lograr éxito en las metas de una empresa debemos tener en cuenta lo siguiente:

- Aspectos relacionados con el intento estratégico son la ventaja competitiva y la competencia central.
- Las estrategias pueden incluir cualquier cantidad de técnicas para alcanzar las metas establecidas.
- La evaluación de la efectividad organizacional refleja la complejidad de las organizaciones como tema de estudio.
- Ningún enfoque es adecuado para todas las organizaciones, aunque cada uno ofrece algunas ventajas de las que otros carecen.

**UNIDAD 1  
INTRODUCCIÓN A  
LAS  
ORGANIZACIONES**

**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.

¿Dónde se refleja la estructura organizacional?

Un organigrama

**Concepto:**

En el que se muestra la existencia de los puestos, cómo se agrupan y quién informa a quién, tiene siglas. (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.)

**¿Para qué sirve?**

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.

# UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

## 2.2 Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura.

¿Qué dice la teoría del  
procesamiento de información?

La teoría del procesamiento de información suele apelar a ciertos modelos estructurales que distinguen entre diversas clases de memoria. La memoria sensorial se encarga de recoger la información, que es almacenada por un intervalo reducido en la memoria a corto plazo.

¿Cómo debe estar diseñada una  
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.

¿Cómo se pueden orientar las  
organizaciones?

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 formal, 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.

**UNIDAD 1  
INTRODUCCIÓN A  
LAS  
ORGANIZACIONES**

**2.2 Perspectiva  
de  
procesamiento  
de la  
información  
referente a la  
estructura.**

**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.**

**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. Los planes también proporcionan información constante para los empleados. El plan utilizado con mayor frecuencia es el presupuesto.**

**Sistemas de información vertical. Un sistema de información vertical es otra estrategia para aumentar la capacidad vertical de información. Los sistemas de información vertical incluyen los informes periódicos, información escrita y comunicaciones por computadora distribuidos a los gerentes. Los sistemas de información hacen que la comunicación a través de la jerarquía sea más eficiente.**

# UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

## 2.2 Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura.

### 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. 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:

Los sistemas de información computarizada permiten a los gerentes y a los trabajadores de línea a través de la organización un intercambio de información rutinario acerca de problemas, oportunidades, actividades o decisiones.

Contacto directo. Un nivel superior del vínculo horizontal es el contacto directo entre gerentes o empleados afectados por un problema. Una forma de promover el contacto directo es crear un rol de enlace.

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.

Un integrador de tiempo completo con frecuencia tiene un puesto como gerente de producto, gerente de proyecto, gerente de programa o gerente de marca. Ella o él no se encuentran en los departamentos y tiene la responsabilidad de coordinar varios departamentos.

Los equipos son fuerzas de tarea permanentes, y con frecuencia se utilizan en conjunto con un integrador de tiempo completo. Muchas veces, cuando las actividades entre departamentos requieren una coordinación sólida durante un periodo más largo, la solución es un equipo transfuncional.

# UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

## 2.3 Alternativas del diseño organizacional

El diseño general de la estructura organizacional indica tres cosas:

Actividades de trabajo requeridas:  
Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran estratégicamente importantes para la empresa.

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.

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.

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.

Agrupamiento horizontal significa que los empleados se organizan en torno a procesos de trabajo central, el trabajo integral, información y flujos de material que ofrecen un valor directamente a los clientes.

El agrupamiento de red virtual es el enfoque más reciente para los grupos departamentales. Con estos grupos, la organización es un conjunto flexible de componentes separados.

# UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

## 2.4 Modelos de diseño organizacional

### Estructura funcional:

En una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. 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:

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.

### 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.

### 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. 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.

### 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.

### 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.



**UNIDAD 1  
INTRODUCCIÓN A  
LAS  
ORGANIZACIONES**

**2.5  
Características  
del diseño  
organizacional**

**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 departamentalización.
- 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 reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecaniza, 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 si, 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 reglamentos: 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 operacional 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 un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. Los esquemas de integración más utilizados son:

**Jerarquía administrativa, Departamentalización, Asesoría(staff), Comisiones y fuerzas de tareas, Objetivos y planes, Distribución física o arquitectura**

**UNIDAD 1  
INTRODUCCIÓN A  
LAS  
ORGANIZACIONES**

**2.6 Estructuras  
híbridas**

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.

Un segundo método híbrido de uso cada vez mayor en la actualidad es combinar las características de las estructuras funcional, divisional y horizontal.

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.

**UNIDAD 1  
INTRODUCCIÓN A  
LAS  
ORGANIZACIONES**

**2.7 Aplicaciones  
del diseño  
estructural**

**Se aplica cada tipo de estructura en diferentes situaciones y cumple con distintas necesidades. Al describir las diversas estructuras, se mencionaron brevemente las condiciones como estabilidad o cambio en el entorno y tamaño organizacional relacionadas con la estructura.**

**Cada forma de estructura: funcional, divisional, matricial, horizontal, de red o híbrida, representa una herramienta que puede ayudar a que los gerentes hagan una organización más efectiva, dependiendo de las demandas de su situación.**

**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.**

