

A dark blue vertical bar is on the left side of the page. A blue arrow-shaped graphic points to the right from the bar, containing the date.

13-6-2023

FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Nombre del catedrático:

LUIS MIGUEL SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

Nombre de la alumna:

EDUVIGES JOCABED GÓMEZ
NAVARRO

Tercer cuatrimestre

A decorative graphic consisting of several thin, curved lines in shades of blue and grey, resembling stylized grass or reeds, is located in the bottom left corner of the page.

FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones existen por un propósito. Los altos directivos deciden estrategias 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 evidente. La ventaja competitiva se refiere a lo que separa a la organización de los demás y le proporciona una ventaja distintiva. 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 concordar al enfoque competitivo de la empresa a fin de contribuir a la efectividad organizacional.

Los enfoques tradicionales utilizan como indicadores de efectividad metas de producción, adquisición de recursos o salud y eficiencia internas. Además, un enfoque más reciente para medir la efectividad es el enfoque del balanced scorecard, en el que se toma en consideración desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocio internos y la capacidad de la organización para aprender y crecer.

2.1 Estructura de la organización

Constan de tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

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. Estructura organizacional **identifica el agrupamiento** de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. Estructura organizacional **incluye el diseño de sistemas** para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración positiva de los esfuerzos entre departamentos.

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. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las varias partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo. 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. 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.

2.2 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. 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. 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 significa que los problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución. La concentración ayuda a que New York City Transit responda más rápida y de forma más directa a las quejas de los clientes y otros problemas. 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.

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 vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización.

Referencia jerárquica. Si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía.

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. Los sistemas de información vertical incluyen los informes periódicos, información escrita y comunicaciones por computadora distribuidos a los gerentes.

Compartir en forma horizontal

Supera las dificultades entre departamentos y ofrece oportunidades de Los siguientes instrumentos son alternativas estructurales que pueden mejorar la coordinación horizontal y el flujo de la información. Combinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales. El vínculo horizontal se refiere a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales.

Sistemas de información. Los sistemas de información 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. 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. Las empresas también realizan otras formas de contacto directo. En Johnson & Johnson, los altos directivos establecieron un comité compuesto por gerentes de investigación y desarrollo (IyD) y de ventas y marketing. El contacto directo entre los gerentes de estos dos departamentos permite que la empresa establezca prioridades para buscar y comercializar nuevos fármacos.

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. Las fuerzas de tarea son un instrumento de vinculación horizontal efectivo para aspectos temporales. Solucionan problemas mediante la coordinación horizontal directa y reducen la

carga de información en la jerarquía vertical. Por lo general, se desintegra una vez concluida la tarea.

2.3 Alternativas del diseño organizacional

El diseño general de la estructura organizacional indica tres cosas: actividades de trabajo requeridas, relaciones de sumisión y agrupamiento departamental.

Actividades de trabajo requeridas

Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran estratégicamente importantes para la empresa. 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 ventaja 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.

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 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 servicio y tienden a identificarse y colaborar entre sí.

El agrupamiento funcional congrega. 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.

El agrupamiento divisional. Las personas requeridas para producir pasta dental, que incluyen personal de marketing, manufactura y ventas, quedan agrupadas bajo un ejecutivo.

El agrupamiento multifocal. Dichas formas estructurales con frecuencia se llaman matriciales o híbridas. Se analizarán con más detalle en este capítulo.

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

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

2.4 Modelos de diseño organizacional

Diseños funcionales, divisionales y geográficos

El agrupamiento funcional y divisional son los dos métodos más comunes para el diseño estructural.

Estructura funcional

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. Es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante.

Estructura funcional con vínculos horizontales

En 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. 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. La mayor coordinación horizontal mejoró drásticamente en Karolinska la productividad y atención a los pacientes.

Estructura divisional

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. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales. 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.

Estructura geográfica

La estructura más común de esta categoría es la geografía. Puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos y necesidades. 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. 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

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 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.

Condiciones para la matriz

- Condición I. Se tiene la presión del uso compartido y flexible de personas y equipo entre estos productos.

- Condición 2. Esta doble presión significa la necesidad de un equilibrio de poder entre los lados funcionales y de producto de la organización y se requiere una estructura de autoridad dual para mantener dicho equilibrio.

- Condición 3. 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.

La matriz formaliza los equipos horizontales junto con la jerarquía vertical tradicional y procura dar un equilibrio a ambos, la matriz puede cambiar de un modo u otro.

Estructura horizontal

Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. 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. La estructura horizontal de hecho elimina la jerarquía vertical y las antiguas fronteras departamentales. 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 cumplir con proyectos temporales.

2.5 Características del diseño organizacional

La estructura se crea en torno a procesos centrales transnacionales en vez de tareas, funciones o geografía. Los equipos auto dirigidos son la base del diseño y el desempeño organizacionales, no los individuos. Los dueños del proceso tienen la responsabilidad absoluta de cada proceso central.

Las personas en el equipo reciben las habilidades, herramientas, motivación y autoridad para tomar decisiones centrales para el desempeño del equipo. La cultura es un todo de apertura, confianza y colaboración, enfocada en la mejora continua.

2.5 Estructuras híbridas

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.