

Diseño de la estructura **organizacional**

2022

Definición de Estructura Organizacional

¿Que es la estructura organizacional?

Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización.

seis elementos claves del diseño:

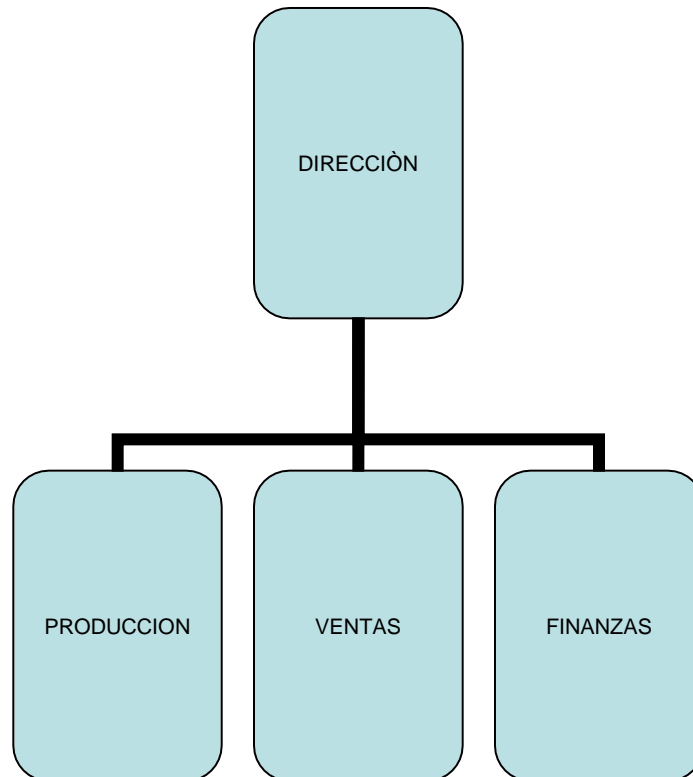
- **Especialización del trabajo**
- **Departamentalización**
- **Cadena de mando**
- **Amplitud de control**
- **Centralización y descentralización**
- **Formalización**

Departamentalización

- Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar.
- El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización.
- Existen 5 formas comunes de departamentalización:
 - **Funcional**
 - **Geográfica**
 - **De Productos**
 - **De procesos**
 - **De Clientes**

Departamentalización

Funcional.



Departamentalización

1. Funcional.

Ventajas:

- a. Permite agrupar los puestos de trabajo por función.
- b. Como se basa en el principio de la especialización el individuo puede desarrollar su potencial.
- c. Orienta a las personas a concentrarse en una actividad y esto hace más fácil la capacitación.
- d. Es la indicada para circunstancias estables de pocos cambios.

Departamentalización

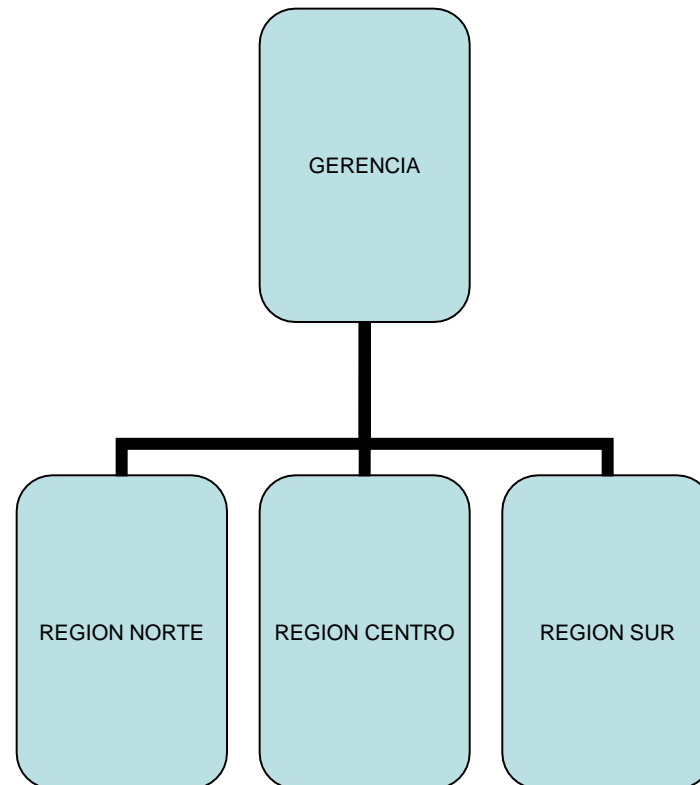
1. Funcional.

Desventajas:

- a. Reduce la cooperación interdepartamental, pues exige una gran concentración intradepartamental por la especialización.
- b. Visión limitada de los objetivos organizacionales

Departamentalización

Geográfica.



Departamentalización

2. Geográfica.

Ventajas.

- a. Se ajusta mas a las condiciones particulares de mercados locales o regionales.
- b. Permite establecer la responsabilidad de utilidades y desempeño de la misma manera que cuando se realiza por producto, pero el énfasis se hace es en el área de cubrimiento.

Departamentalización

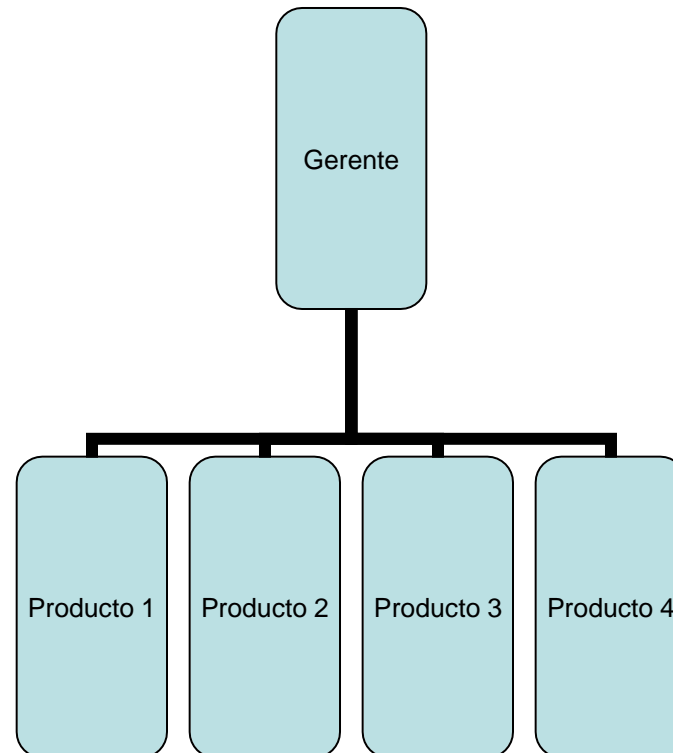
2. Geográfica.

Desventajas.

- a. Duplicación de funciones en cada una de las diferentes regiones

Departamentalización

**Productos o
Servicios.**



Departamentalización

3. Productos o Servicios.

Ventajas.

- a. Establece la responsabilidad de éxito de los departamentos para una línea de producto o servicio, Autonomía.
- b. Facilita la coordinación interdepartamental ya que la preocupación básica es el producto.
- c. Facilita la innovación
- d. Indicada para cambios rápidos en la tecnología.
- e. Flexible a los cambios imprevistos en el medio que la rodea

Departamentalización

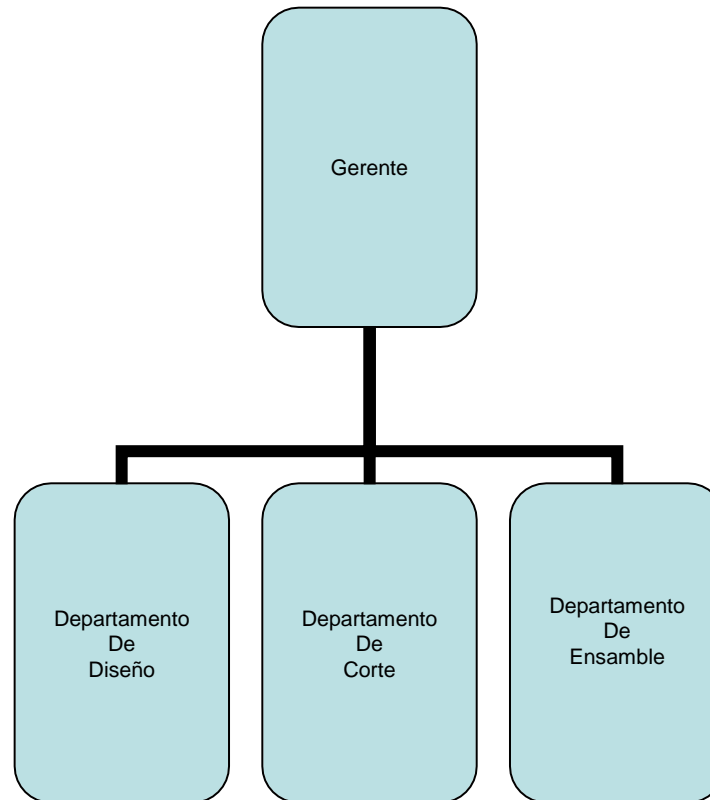
3. Productos y Servicios.

Desventajas.

- a. Duplicación de recursos y por tanto mayores costos para toda la organización.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

Por Proceso.



Departamentalización

4. Por Proceso.

Ventajas.

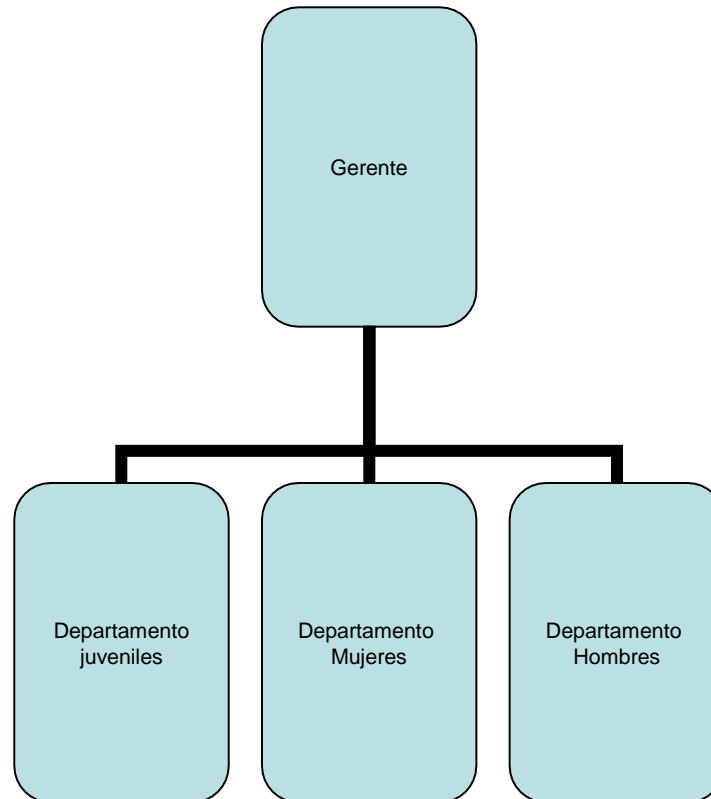
a. Agrupación de puestos de trabajo en los diferentes procesos necesarios para fabricar un producto.

Desventajas.

a. No se adapta rápidamente a los cambios que alteran el proceso productivo.

Departamentalización

Clientes.



Departamentalización

5. Clientes.

Ventajas.

- a. Se concentra en satisfacer las necesidades comunes de un nicho de clientes.
- b. Muy útil cuando los productos o servicios a ofrecer son muy especializados y centrados en el cliente.
- c. Genera una cultura de satisfacción al cliente.
- d. Responde rápidamente a los cambios en las necesidades.

Departamentalización

5. Cliente.

Desventajas.

- a. Las funciones de producción y finanzas tienden a volverse secundarias para la organización pues todo se centra alrededor del cliente.
- b. Objetivos como productividad, rentabilidad, eficiencia son sacrificados en función de satisfacer al cliente.

Cadena de mando

- La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales mas altos a los mas bajos y define quien informa a quien.
- Ayuda a los empleados a responder preguntas como ¿A quien recurro si tengo un problema? y ¿Ante quien soy el responsable?
- Los términos importantes son: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

Amplitud de control

- ¿A cuantos empleados puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz?
- La amplitud de control es el número de empleados que puede dirigir un gerente de manera eficaz y eficiente.

Centralización y descentralización

- La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.
- Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones claves de la organización con una participación escasa o nula de niveles inferiores, entonces esta organización está centralizada.
- En contraste, cuanto mas información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá mas descentralización.

Formalización

- La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que realizará, cuando se hará y como lo hará.
- En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo.

Decisiones sobre el diseño **organizacional**

Mecanicista

- Alto grado de especialización
- Departamentalización rígida
- Cadena de mando clara
- Amplitudes de control limitados
- Centralización
- Alto grado de formalización

Orgánica

- Equipos inter-funcionales
- Equipos integrados por niveles jerárquicos
- Libre flujo de información
- Amplitudes de control extensas
- Descentralización
- Formalización escasa

Factores de contingencia

- Los gerentes de alto nivel de la mayoría de las organizaciones dedican mucho esfuerzo al diseño de una estructura adecuada. Saber cual es la estructura adecuada depende de cuatro variables de contingencia:
 - La estrategia
 - El tamaño
 - La tecnología
 - Grado de incertidumbre ambiental

Diseños organizacionales **comunes**

Estructura Simple

- Una estructura simple es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.
- Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona.

Estructura funcional

Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupaciones similares o relacionadas. Es el enfoque funcional

Estructura Funcional

- **Fortalezas:** Ventajas de ahorro en costos debido a la especialización y los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares.
- **Debilidades:** La búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan la visión de lo que es mejor para la organización en general; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poca comprensión de lo que hacen otras unidades.

Estructura de divisiones

- La estructura de divisiones es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas
- En este diseño cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

Estructura de divisiones

- **Fortalezas:** Se centra en los resultados: los gerentes de división son responsables de lo que sucede con sus servicios y productos.
- **Debilidades:** La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

Diseños organizacionales **contemporáneos**

Estructura de Equipos

- Es una estructura en la que toda la organización está integrada por grupos o equipos.
- **Ventajas:** Los empleados participan más y se les confiere mayor poder. Disminuye las barreras entre las áreas funcionales.
- **Desventajas:** No hay una cadena de mando definida. Los equipos tienen mucha presión a la hora de hacer su trabajo.

Estructura de proyecto de matriz

- La matriz es una estructura que asigna especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos, los cuales regresan a sus áreas cuando el proyecto concluye.
- **Ventajas:** Diseño fluido y flexible que puede responder a los cambios ambientales.
- **Desventajas:** Complejidad para asignar personal a los proyectos.

Estructura sin limites

La estructura no está definida ni limitada a márgenes artificiales horizontales, verticales o externos,

- **Ventajas:** Muy flexible y sensible
- **Desventajas:** Falta de control y problemas de comunicación.

Estructura de organización que aprende

- Apoya la capacidad de una organización para adaptarse y cambiar en forma continua.
- **Ventajas:** Los empleados comparten y aplican los conocimientos constantemente. La capacidad para aprender puede ser una fuerte ventaja competitiva sostenible.
- **Desventaja:** Puede ser difícil lograr que los empleados compartan sus conocimientos. Pueden surgir conflictos de colaboración.