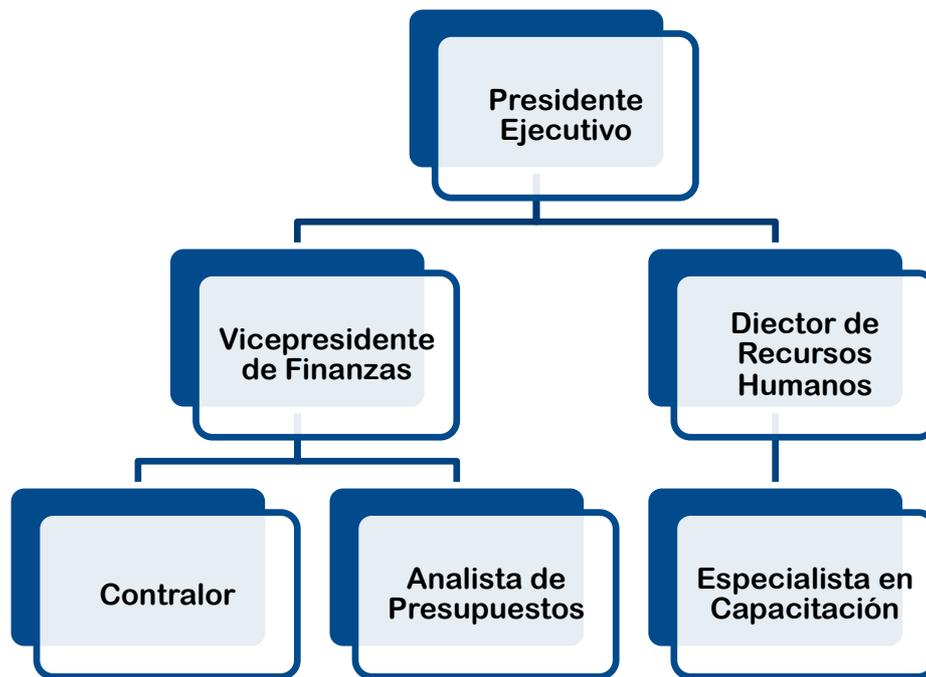


Ejemplo de Organigrama



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.

La organización debe de estar diseñada de manera que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas necesarias para 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.

Puede ser que las organizaciones experimenten a fin de encontrar el nivel correcto de toma de decisiones centralizadas, que significa que los problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de jerarquía para su solución o descentralizadas en donde la comunicación es directa, muchos equipos y grupos de trabajo y toman decisiones informalmente para satisfacer sus necesidades.

Ejemplo de Organigrama

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. 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.

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.

Los equipos de proyecto suelen ser el mecanismo de vinculación horizontal más fuerte. Los **equipos** son fuerzas de tarea permanentes, y con frecuencia se utilizan en conjunto con un integrador de tiempo completo, cuando las actividades entre departamentos requieren una coordinación sólida durante un periodo más largo, la solución es un equipo transfuncional.

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.

En el caso de **estructura divisional**, con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de producto, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica principal es que la agrupación se basa en resultados organizacionales.

Ejemplo de Organigrama

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 región geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en cada región. Las fortalezas y debilidades de una estructura divisional geográfica son semejantes a las características de la organización divisional, 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 Híbrida

Como aspecto práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en las formas puras que hemos descrito. 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 combinan las características de la estructura 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 híbrido es combinar las características de las estructuras funcional y divisional, cuando una corporación crece mucho y tiene varios productos o mercados.

Un segundo método híbrido de uso cada vez mayor en la actualidad es combinar las características de las estructuras funcional, divisional y horizontal. En una organización enorme como FORD, los gerentes pueden emplear una variedad de características estructurales para satisfacer las necesidades de toda la organización. Por ejemplo, al igual que muchas organizaciones grandes, Ford también utiliza el outsourcing de otras empresas para algunas de sus actividades.

Ejemplo de Organigrama

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 productos, 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 los gerentes funcionales tienen la misma autoridad dentro de la misma organización y los empleados reportan a ambos. La estructura matricial es semejante al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto, excepto que en la estructura matricial los gerentes de producto (horizontal) reciban una autoridad formal igual a los de los gerentes funcionales (vertical).

Las líneas de autoridad vertical y horizontal deben recibir el mismo reconocimiento. Por ellos se crea una autoridad dual para que el equilibrio del poder entre ellos sea el mismo.

Muchas empresas consideran difícil implementar y mantener una matriz equilibrada, porque a menudo domina un lado de la estructura de autoridad. Como consecuencia, se generaron dos variaciones de estructura matricial:

1. Matriz funcional: los jefes funcionales tienen la principal autoridad y los gerentes de proyecto y producto simplemente coordinan actividades del producto.
2. Matriz de producto: los gerentes de proyecto o producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan personal técnico a los proyectos y proporcionan conocimiento experto de consultoría según sea necesario.

Ejemplo de Organigrama

Toda clase de organizaciones han experimentado con la matriz, incluidos hospitales, consultorías, bancos, compañías de seguros y dependencias gubernamentales entre otros.

Fortalezas	Debilidades
Logra la condición necesaria para cumplir con las demandas duales de los clientes.	Provoca que los participantes perciban una autoridad dual, lo cual puede ser frustrante y confuso.
Los recursos humanos entre los productos se comparten de manera flexible.	Significa que los participantes necesitan habilidades interpersonales adecuadas y una extensa capacitación.
Adecuado para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable.	Consume tiempo: implica juntas frecuentes y sesiones para la solución de conflictos.
Ofrece una oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de producto.	No funcionará a menos que los participantes lo entiendan y adopten relaciones colegiadas en vez de verticales.
Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con múltiples productos.	Requiere un mayor esfuerzo para mantener el equilibrio del poder.

La matriz también obliga a que los gerentes dediquen mucho tiempo a las juntas. Si los gerentes no adaptan la información y el compartir el poder que requieren la matriz, el sistema no funciona. Los gerentes deben colaborar entre sí en vez de depender de la autoridad vertical en la toma de decisiones.

Ejemplo de Organigrama

Estructura Horizontal

Un enfoque organizacional reciente es la **estructura horizontal** que organiza a los empleados entorno 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 negocios, significa básicamente el diseño de una organización vertical junto con sus flujos del 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 de 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 cliente.

Cuando una empresa aplica la reingeniería en 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 comunicar y coordinar sus esfuerzos. La estructura horizontal de hecho elimina la jerarquía vertical y las antiguas fronteras departamentales.

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.

La fortaleza más significativa de la estructura horizontal es una mejor coordinación que puede aumentar la flexibilidad de la empresa así como su respuesta a cambios a las necesidades de los clientes.

Una debilidad es que puede afectar en vez de ayudar al desempeño organizacional, a menos que los gerentes determinen con cuidado los procesos centrales que ofrezcan valor a los clientes.

Ejemplo de Organigrama

Los desarrollos recientes en el diseño organizacional amplían el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de los límites de las organizaciones tradicionales. En años recientes, la tendencia del diseño más generalizado ha sido el outsourcing de varias áreas de la organización a socios externos. **Outsourcing** significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito, de otras empresas.

Pocas empresas pueden llevar el outsourcing al extremo y crear una estructura de red virtual. Con una **estructura de red virtual**, a veces llamada estructura modular, la empresa subcontrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas corporativas de la organización.

Una fortaleza es que la organización, independientemente de cuan pequeña sea, realmente puede ser global al atraer recursos a nivel mundial para obtener la mejor calidad y precios y después vender los productos o servicios en el mundo con la misma facilidad por medio de subcontratistas.

Referencia:

Daft,R, (2010). Teoría y Diseño Organizacional (2010). México: CENAGE Learning