

Estructura Organizacional

Abel Hibert

Universidad Metropolitana de
Monterrey

Enero-Abril 2009

Indice

- Fundamentos de la organización
 - Organigrama
 - Diferenciación
 - Integración
- Estructura Vertical
 - Autoridad en las organizaciones
 - Niveles jerárquicos
 - Tramo de Control
 - Delegación
- Descentralización vs centralización
- Estructura horizontal
 - Organización funcional
 - Organización divisional
 - Organización matricial
- Integración organizacional

Fundamentos de la organización

- Se describe la estructura de una empresa mediante un organigrama.
- El organigrama describe gráficamente los puestos de la compañía y cómo se les ha ordenado.
- El organigrama muestra una imagen de la estructura de mando (quien le reporta a quien) y las diversas actividades que realizan diferentes personas.

Fundamentos de la organización

- Dos conceptos fundamentales en torno a los cuales se estructuran las organizaciones son la diferenciación y la integración.
 - Diferenciación.- Significa que la organización se compone de muchas unidades que trabajan sobre diferentes tareas, utilizan distintas aptitudes y métodos de trabajo.
 - Integración.- Significa que estas unidades diferenciadas se reúnen nuevamente para que el trabajo se coordine hacia la obtención de un producto total.

Diferenciación

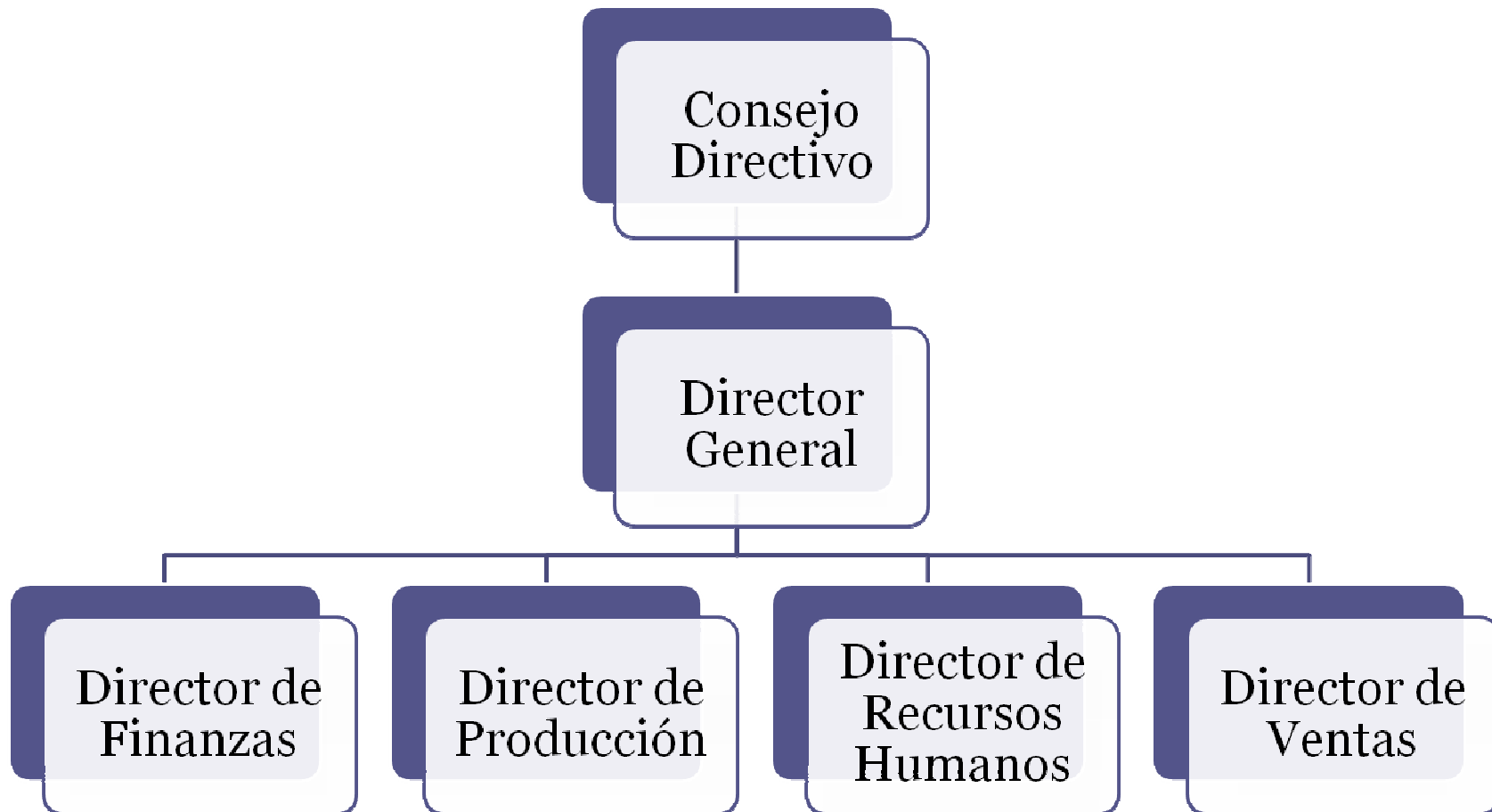
- **División del trabajo.**- Significa que el trabajo de la organización se subdivide en tareas menores
- **Especialización.**- Diferentes personas o grupos a menudo desempeñan partes específicas de cada tarea.

Integración

- **Coordinación.**- Se refieren a los procedimientos que vinculan partes diferentes de la organización para lograr la misión total de esta.

Estructura Vertical

- Gobierno Corporativo.- Es un término que describe la supervisión de la empresa por parte de su personal ejecutivo y su consejo directivo.
- Autoridad en las organizaciones.-
 - La autoridad es el derecho legítimo de tomar decisiones y decirles a los demás que hacer, es fundamental para el funcionamiento de toda organización.
 - La autoridad reside en los puestos, más que en las personas.



- Niveles jerárquicos
 - El nivel más alto de la dirección es el de CEO.
 - El nivel más alto de la dirección también incluye directores y subdirectores, que son los administradores estratégicos de toda la organización.
 - El segundo nivel es la administración intermedia.
 - El nivel más bajo esta formado por administradores inferiores y trabajadores.

Tramo de control

- El número de subordinados que el reporta directamente a un ejecutivo o supervisor se llama tramo de control.
- Según Napoleón, cinco es el número óptimo de subordinados
- El tramo de control óptimo depende de varios factores.
 - El trabajo se define claramente y no es ambiguo
 - Los subordinados están altamente capacitados y tienen acceso a la información
 - El administrador es muy capaz y brinda el apoyo necesario.
 - Los trabajos son similares y las medidas de desempeño son comparables
 - Los subordinados prefieren la autonomía al control de supervisión cerrada.

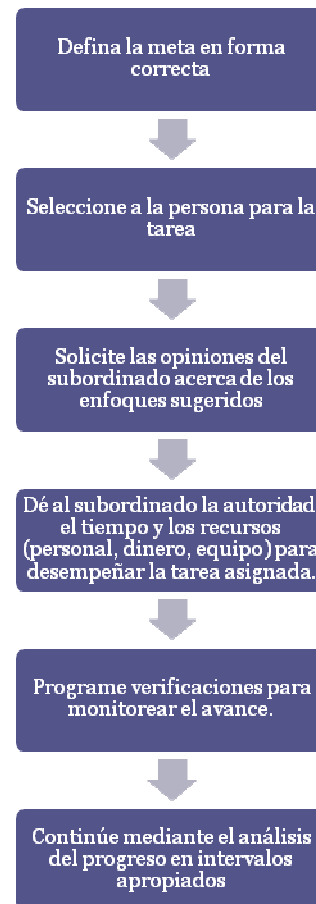
Delegación

- La delegación implica signar autoridad y responsabilidad a un subordinado de nivel inferior.
- Cuando se delega trabajo, es útil recordar las diferencias importantes entre los conceptos de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas.

- Responsabilidad significa que a una persona se le asigna una tarea que se tiene que realizar.
- Cuando se delega responsabilidades de trabajo, el administrador también debe delegar en el subordinado autoridad suficiente para que se lleve a cabo el trabajo.
- La exigibilidad significa que el jefe del subordinado tiene el derecho a esperar que éste efectúe el trabajo y el derecho de tomar acciones correctivas en caso de que no lo haga.

- Ventajas de la delegación.
 - El administrador ahorra tiempo cuando deriva parte de sus responsabilidades en otras personas, dejándole tiempo para dedicar su energía a actividades importantes de mayor nivel, como planeación, establecimiento de objetivos y vigilancia del desempeño.

¿Cómo deben delegar los administradores?



Fuente: Bateman, Thomas S & Snell, Scott A (2005) Administración. Un nuevo panorama competitivo. Sexta edición. Mc Graw Hill. Pp 251

Descentralización

- La delegación de responsabilidad y autoridad descentraliza la toma de decisiones.
- En una organización centralizada, las tomas de decisiones importantes se toman en las cimas.
- En las organizaciones descentralizadas se toman en niveles más bajos.
- Ejem: Hitler vs Churchill

Organización funcional

- En una organización funcional los trabajos (y departamentos) están especializados y se agrupan de acuerdo a las funciones del negocio y las habilidades que se requieren: producción, comercialización, recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad, etc.
- Una cadena de valor es la secuencia de actividades que fluyen desde la materia prima hasta el suministro del producto o servicio.

Organización funcional

- El enfoque funcional tradicional de la departamentalización ofrece varias ventajas para una organización:
 - Pueden realizarse economías a escala
 - La vigilancia del entorno es más eficaz
 - Las normas de desempeño se sustentan mejor
 - El personal tiene oportunidades de una mayor especialización
 - Los especialistas técnicos están relativamente libres de trabajo administrativo
 - La toma de decisiones y las líneas de comunicación son simples y entendidas claramente.

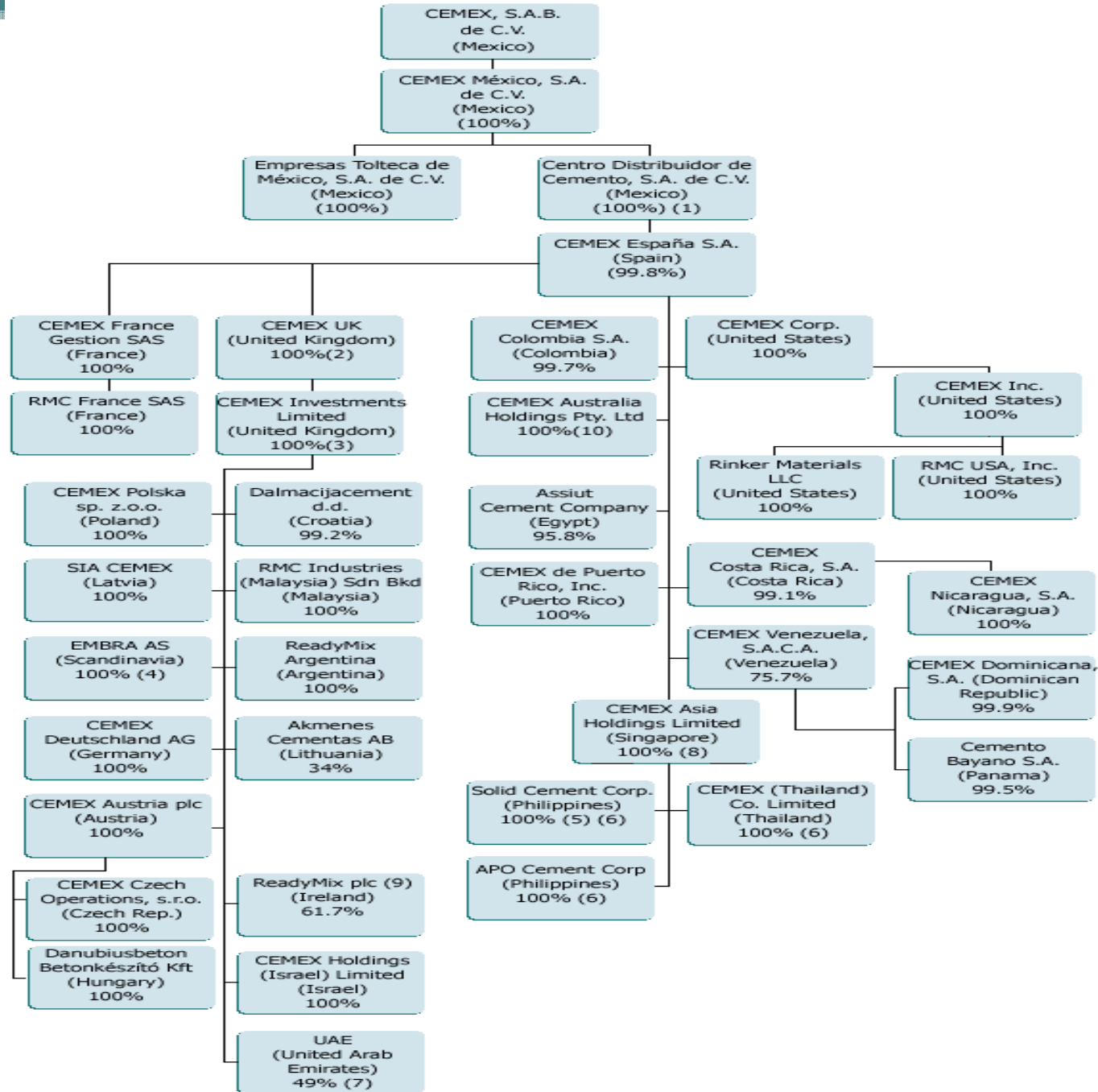
- Entre las desventajas se puede mencionar:
 - Se puede perder el enfoque sobre la calidad total del producto y la satisfacción del cliente
 - No se adquieren conocimientos de las otras áreas del negocio
 - Se convierten en especialistas, no en generalistas

Ejemplo CNBV



Organización divisional

- La departamentalización se agrupa en unidades en torno a productos, clientes o regiones geográficas. Es útil a medida que las organizaciones crecen y se diversifican cada vez más.
- Ventajas
 - Las necesidades de información se manejan con mayor facilidad
 - El personal tiene un compromiso de tiempo completo con una línea de producto en particular
 - Las responsabilidades de las tareas son claras
 - El personal recibe capacitación más amplia



Estructura horizontal

- Departamentalización
- Subdivisión de una organización en unidades más pequeñas
 - Departamentos de línea son aquellos que tienen la responsabilidad de las principales actividades de la firma
 - Los departamentos de apoyo son aquellos que proporcionan habilidades especializadas o profesionales como soporte para los departamentos de línea.
 - Ej. Universidad: Área académica y área escolar



Organización matricial

- Es una forma híbrida de organización en la que se combinan las formas divisionales y funcionales. Los administradores y el personal de confianza le reportan a dos ejecutivos: uno funcional y otro divisional.
- Existe una línea dual de mando

Ventajas y desventajas de la forma matricial

- La toma de decisiones está descentralizada hasta un nivel donde la información es procesada adecuadamente y se aplica el conocimiento relevante.
- Extensas redes de comunicación ayudan a procesar grandes cantidades de información
- Con decisiones delegadas en los niveles apropiados, los altos niveles administrativos no se sobrecargan con decisiones operativas
- La utilización simultánea de recursos es eficiente porque se comparten recursos clave a través de varios programas o productos importantes

Ventajas y desventajas de la forma matricial

- Los empleados aprenden habilidades de apoyo necesarias para funcionar en un ambiente caracterizado por juntas frecuentes y numerosas interacciones informales.
- Las escalas de carrera duales se elaboran a medida que surgen más opciones de carrera en ambos lados de la organización.
- Puede surgir confusión porque el personal no tiene un solo superior ante el cual asumir una responsabilidad primaria
- El diseño estimula a los administradores, los cuales comparten subordinados para maniobrar por poder.
- Puede surgir la creencia que la administración matricial es lo mismo que la toma de decisiones en grupo.
- Demasiada democracia puede conducir a acción insuficiente

Microsoft's Business

Updated: September 20, 2005

At Microsoft, we're motivated and inspired every day by how our customers use our software to find creative solutions to business problems, develop breakthrough ideas, and stay connected to what's most important to them.

We run our business in much the same way, and believe our three core business divisions offer the greatest potential to serve our customers. They are:

- Platform Products and Services Division:** Includes the Client Group, the Server & Tools Group, and the Online Services Group

- Business Division:** Includes the Information Worker Group, the Microsoft Business Solutions Group, and the Unified Communications Group

- Entertainment and Devices Division:** Includes the Home & Entertainment Group and the Mobile & Embedded Devices Group

We are committed long term to the mission of helping our customers realize their full potential. Just as we constantly update and improve our products, we want to continually evolve our company to be in the best position to accelerate new technologies as they emerge and to better serve our customers.

Estructura Cofetel

http://www.cft.gob.mx/wb/Cofetel_2008/Cofe_estructura_organica