



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema
Organización

Sub tema
Diseño y factores de contingencia en las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresa

Autores
Bra. Rosibel Cruz Martínez
Br. Axel Francisco Bermúdez
Br. Ronny Ricardo Ramos Ruiz

Tutor
Msc. Estela Quintero

Martes 03, marzo 2020

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	iv
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos de seminario de graduación	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Capítulo uno: Fundamentos del Diseño organizacional.....	4
1.1 Definición.....	4
1.2 Características del diseño organizacional.....	6
1.3 Propósitos y objetivos organizacionales	8
1.4. Misión.....	11
1.5 Visión	13
Capítulo dos: Dimensiones del diseño organizacional	15
2.1 Dimensiones estructurales	15
2.1.1 Formalización.....	15
2.1.1.1 Tipos de formalización	16
2.1.1.2 Medios más comunes de formalización	17
2.1.2 Diferenciación	17
2.1.2.1. Tipos de diferenciación	19
2.1.3 Integración	20
2.1.3.1 Tipos de integración.....	21

2.1.3.2. Mecanismos de integración.....	21
2.1.4 Especialización del trabajo	22
2.1.4.1. Tipos de especialización	23
2.1.5 Jerarquía y autoridad	24
2.1.5.1 Jerarquía.....	24
2.1.5.2 Autoridad	25
2.1.6 Centralización y descentralización	26
2.1.6.1. Centralización	26
2.1.6.1.1 Ventajas de la centralización.....	27
2.1.6.1.2 Desventajas de la centralización.....	28
2.1.6.2. Descentralización.....	28
2.1.6.2.1 Ventajas de descentralización.....	29
2.1.6.2.2 Desventajas de descentralización.....	30
2.1.7 Departamentalización	31
2.1.8 Modelos de organización	36
2.1.8.1 Estructura simple	37
2.1.8.2. Burocracia	38
2.1.8.3. Estructura matricial	39
2.1.8.4. Nuevos modelos de organización	40
2.1.8.4.1. Estructura en equipo	40
2.1.8.4.2. Estructura en forma de red.....	41
2.2 Dimensiones contextuales.....	42
2.2.1 Tamaño.....	42
2.2.1.2. Dilema del tamaño	44
2.2.2 Ambiente externo.....	45

2.2.2.1 Dimensiones del ambiente.....	47
2.2.2.2 Factores del ambiente externo.....	48
2.2.2.2.1. Complejidad ambiental.....	48
2.2.3 Estrategia y objetivos organizaciones.....	49
2.2.3.1Estrategia.....	49
2.2.3.1.1Las cuatro p.....	50
2.2.3.1.2. Tipos de estrategias.....	52
2.2.3.1.2.1. Tipos de estrategias.....	52
2.2.4. Objetivos organizacionales.....	53
2.2.5. Cultura organizacional.....	55
2.2.5.1. Variables del entorno que afecta la cultura organizacional.....	55
2.2.5.2. Dimensiones culturales.....	56
2.2.5.3 Característica de la cultura organizacional.....	57
2.2.5.4 Tipos de culturas.....	58
2.2.5.5. Importancia de la cultura organizacional.....	60
Capitulo tres: Factores de contingencias en las organizaciones.....	61
3.1 Factores de contingencias.....	61
3.1.1 Edad y tamaño.....	61
3.1.2 Entorno global.....	64
3.1.3 Factores tecnológicos.....	64
3.1.3.1 Clase de organizaciones.....	65
3.1.3.2 Tipo de tecnología.....	66
3.1.4 Condiciones particulares de mercado.....	66
3.1.5 El ambiente y la estructura.....	67
3.2. Teoría de las contingencias.....	69

3.3	Supuestos de la teoría de las contingencias con respecto a edad, tecnología, entorno, diseño y estructura.....	71
3.3.1	La edad y tamaño de la organización	71
3.3.2	tecnología	72
3.3.2	Entorno	73
	Conclusión.....	75
	Bibliografía.....	76

Dedicatoria

Primeramente a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan esperado en mi vida.

A mis padres y hermano, por todo el apoyo que me han ofrecido durante estos cinco años, les debo todo lo que soy, quienes me han guiado por el buen camino, inculcándome valores y enseñándome que ante todo que sobresalga la humildad, jamás olvidarme de dónde vengo, quien soy.

A mi primogénita que sirvió de apoyo en cada uno de los proyectos que incluía la carrera, ella es mi pilar, la razón por la que quiero crecer profesionalmente y como persona y así poder darle lo mejor en la vida.

A mi cónyuge que fue mi pilar económico y psicólogo, sin su ánimo y aliento a seguir adelante no podría haberlo conseguido, ¡gracias por tanto, amor!

Y por último y no menos importante a cada uno de los maestros que nos inundaron de conocimiento y apoyo incondicional.

Es un gran logro haber culminado esta carrera porque es una gran herramienta que me ayudara para nuevas proyecciones en el futuro en una formación personal y profesional

Br: Rosibel Cruz Martínez

Dedicatoria

Primeramente a Dios por permitirme llegar hasta este momento tan esperado en mi vida.

Este presente está dirigido a las tres estrellas más bellas del cielo que con su luz resplandeciente sé que me han acompañado en este y en todos los momentos de mi vida. Esto es para ustedes, siempre los llevo en mi corazón.

A ti papá, que siempre me tomaste de tú mano y me llevaste por el camino del bien, por brindarme lo más lindo que puede obsequiar el amor incondicional. Hoy sé que este orgulloso de mí, lo logre papá por ti, por mí, por todos nosotros. ¡Te quiero!

A ti tío, mi padre del alma, mi ejemplo a seguir el mejor ser humano que eh podido conocer, el mejor amigo, padre y esposo. Gracias por tus buenas acciones, gracias por tus consejos. Estas líneas no me alcanzan para expresar el gran aprecio y admiración que tengo y tendré hacia ti. Me haces mucha falta. ¡Te quiero!

A ti tía, el ser más emotivo de nuestra familia. Gracias por estar en nuestras vidas, eres y serás lo mejor, lo más bonito, lo más perfecto, lo más gentil, lo más bondadoso, lo más tierno, lo más noble, la estrella más preciosa de este universo, tía aún sigues resplandeciendo, aún más bella, aún más fuerte. No te lo dije, pero quiero que sepas que siempre te hemos amado con todas nuestras fuerzas. ¡Te quiero!

Br: Axel Francisco Bermúdez

Dedicatoria

Primeramente a Dios por permitirme un logro más en mi vida personal y profesional.

Esta dedicatoria es con todo mi amor y cariño a mi amada hija por ser ella mi inspiración y fuente de motivación para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor. ¡Mi vida es tuya hija mía!

A mis padres que debo todo lo que soy, quienes me han guiado por el buen camino, brindado los mejores mensajes de aliento a continuar y nunca darme por vencido. ¡Son los mejores padres del mundo!

A mi esposa por todo el apoyo incondicional y siempre creer en mí, animándome a no desistir en este camino que no ha sido fácil. ¡Te amo!

A mis compañeros y amigos que sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos alegrías y tristezas de tantos momentos juntos compartidos, el cual les deseo lo mejor en esta vida y que todas sus metas y objetivos se cumplan ¡Axel, Lilliam y Rosibel, siempre en mi corazón!

A mis maestros por todo el apoyo y esfuerzo que dedicaron, por compartir sus conocimientos y forjar un profesional el cual esto seguros que lo aprendido será utilizado en la vida real.

Br: Ronny Ricardo Ramos Ruiz

Agradecimiento

Quiero expresar mi gratitud a Dios por tanta ayuda y bendiciones durante estos años de la carrera.

Agradezco a mis padres y hermano, que desde siempre ha luchado por que esta meta se logre y puedo decirles que lo logramos juntos.

A mi esposo que ha sido el pilar económico, la persona que en los momentos difíciles me alentaba a seguir y me decía “tú puedes” cumplir todo lo que te propones.

A mi hija que a pesar de su corta edad fue mi compañía en cada uno de los trabajos y proyectos de la carrera, y en muchas veces compañía en el aula de clases.

A cada uno de los docentes durante los cinco años de la carrera, por brindarnos conocimiento necesario, por esas historias que al final tenían su mensaje, por la confianza depositada en mí, son ejemplo a seguir, admiración total por cada uno de los maestros.

Profe Estela Quintero, gracias por tanto cariño, tanta amabilidad y comprensión.

Profe Javier Bermúdez, gracias por enseñarnos tanto “Cuando se es estricto se aprende más”

Profe: Silvia Mejía, gracias por el cariños y enseñanza brindada.

Profe: Marvín Chávez, gracias por tanto tiempo dedicado a enseñarnos.

Br: Rosibel Cruz Martínez

Agradecimiento

Agradezco a Dios por que hasta aquí me ha ayudado, por todas sus bendiciones y su majestuoso amor.

Agradezco a mi madre por tanto amor, esmero y dedicación para conmigo, el ser humano más hermoso que Dios me regalo. Madre querida gracias, gracias, muchas gracias. Te amo, te respeto y ante todo te admiro por tú fuerza para con todos nosotros. Esto es tuyo, lo lograste madre, lo logramos juntos. ¡Te amo!

Agradezco a mis hermanos por todo su apoyo, cariño y comprensión durante toda la parte de mi vida, son lo má0ximo que puede existir en este universo. ¡Los amo mis pequeños!

Agradezco al ser más sabio, bello e inigualable, si a ti mi viejecita linda, mi segunda madre. Gracias por todos tus consejos, abrazos, besos y regaños. Gracias por existir en nuestras vidas, lo logramos juntos madre. Gracias por todas tus oraciones. ¡Te amo madrecita!

Agradezco a toda mi hermosa y numerosa familia, aunque no estamos cerca siempre los llevo en mi corazón, gracias por todo su apoyo incondicional y su lucha día a día por instruirme en el camino del bien. ¡Los amo familia!

Agradezco a todos los docentes de esta alma mater por inculcarnos los buenos valores y principios como profesionales. Principalmente a dos grandes maestros que son de digna admiración y mi ejemplo a seguir: M. A. E. Estela Quintero y el M. A. E. José Javier Bermúdez.

Br: Axel Francisco Bermúdez

Agradecimiento

En estos momentos de tanta felicidad quiero expresar mi gran gratitud a Dios por todas las bendiciones obtenidas en este camino tan largo y difícil.

Agradezco a la vida por tenerlos a cada uno de ustedes en los días grises quienes les devuelven el color en un instante con solo compartir y recibir esa guía necesaria con sus sabios consejos, gracias a ustedes hoy tenemos un logro más que compartir con la familia unida que somos mi hija, mi esposa, mis padres y mi hermano.

Agradezco a cada uno de los docentes que durante todo este camino compartieron sus anécdotas y sobre todo sus conocimientos profesionales en especial agradezco a M.A.E Estela Quintero y M.A.E Javier Bermúdez mi respeto y mi admiración para cada uno de ellos.

Agradezco y no es lo menos importante a mis compañeros de clases Axel, Lilliam y Rosibel mis más grandes agradecimientos hacia ustedes son unas grandes personas, muy talentosas y habilidosas, siempre en mi corazón gracias por todo lo vivido ¡los quiero!

Br: Ronny Ricardo Ramos Ruiz



Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: ORGANIZACION**, hace constar que los bachilleres: **ROSIBEL CRUZ MARTÍNEZ**, carne # 15060170, **AXEL FRANCISCO BERMÚDEZ**, carné # 15206096, **RONNY RICARDO RAMOSRUIZ**, carné #15-71512-1. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: **DISEÑO Y FACTORES DE CONTINGENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.Obteniendo la calificación de: 50 puntos.**

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 28 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero
Tutor de Seminario de Graduación

Resumen

El presente documento bibliográfico se enfoca en el tema de la organización como parte de los ejes de investigación del departamento de administración de empresa de la facultad de ciencias económicas de la Unan Managua y su sub tema reside principalmente en el diseño organización y sus factores de contingencias.

Tiene como objetivo general, sintetizar el diseño y los factores de contingencias en las organizaciones.

La base teórica de la investigación está centrada en el abordaje de las teorías organizacionales (diseño organizacional). El informe contiene tres capítulos esenciales tales como las generalidades del diseño organizacional, las dimensiones del diseño organizacional que están clasificadas como: dimensiones estructurales y dimensiones contextuales, y por último los factores de contingencia del diseño en las organizaciones es decir los factores que más afectan a las organizaciones para que conlleve a nuevo diseño o cambios.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este informe fueron la lectura y recolección de documentación bibliográfica basada en la organización, diseño y estructura organizacional, así mismo el desarrollo del informe se realizó aplicando las normas APAS 6.

Los resultados o presentación del informe están basado en la normativa de presentación de seminario de graduación plan 2013 de la UNAN Managua.

Los principales términos descriptores del informe son dedicatorias, agradecimientos, introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

Introducción

El presente documento bibliográfico se enfoca en el tema de la organización como parte de los ejes de investigación del departamento de administración de empresa de la facultad de ciencias económicas de la Unan Managua y su sub tema reside principalmente en el diseño organización y sus factores de contingencias.

El objetivo general que persigue este seminario es sintetizar el diseño y los factores de contingencias en las organizaciones como puntos clave para el buen funcionamiento en las organizaciones, debido que los constantes cambios en la sociedad y las nuevas tendencias en el mercado, han hecho que las organizaciones estén en constante rediseño y adaptarse a lo nuevo para poder predominar en el mercado y ser altamente competitivos.

El primer capítulo es fundamentos del diseño organizacional que abarca conceptos del diseño organización, objetivos organizacionales, misión y visión el cual estos son factores claves para un diseño en las organizaciones de esta manera se conoce que quiere obtener la organización.

El segundo capítulo aborda las dimensiones del diseño organizacional, se clasifican de la siguiente manera, dimensiones estructurales, donde abarca lo relacionado con la estructura, y dimensiones contextuales donde comprende tamaño, ambiente externo, cultura organizacional.

El capítulo tres habla de los factores de contingencias dentro del diseño organizacional donde habla de los factores externos que afectan contantemente a las organizaciones que obligar a realizar cambios o rediseñar las organizaciones, estos son entorno global, tecnología, particularidades de mercado de igual manera abarca la teoría de la contingencia, e hipótesis sobre lo factores escritos anteriormente.

Justificación

El presente trabajo pretende abordar teóricamente una síntesis del diseño organizacional y sus factores de contingencia como puntos clave para el buen desarrollo de las operaciones en las empresas, puesto que permitirá a partir de esto saber cómo están integrados cada uno de los aspectos esenciales que componen a la empresa y su funcionamiento.

Bajo la línea de la práctica, el conocer bien los conceptos y esencias del diseño de las organizaciones y los factores externos que llevan a la empresa a estar en constante cambios, permitirá que, a partir de ello, la gerencia desarrolle modelos que mejoren cada vez más la evolución de la empresa y que evidencien la innovación en el uso de nuevas prácticas laborales, asegurando así, una alta competitividad en el mercado.

En el carácter metodológico de esta investigación servirá de respaldo para nuevas investigaciones que otros estudiantes estén realizando en relación al tema de la organización. De igual forma, el diseño utilizado para la elaboración de este trabajo de investigación documental se desarrolló siguiendo las normas brindadas por el programa de seminario de graduación que nos permitirá la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas como requerimiento establecido por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua).

Objetivos de seminario de graduación

Objetivo general

Sintetizar el diseño y los factores de contingencias en las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Conceptualizar el diseño organizacional según diferentes teorías existentes.
2. Indicar las diferentes dimensiones del diseño organizacional.
3. Identificar los factores de contingencia en las organizaciones.

Capítulo uno: Fundamentos del Diseño organizacional

El diseño organizacional es una metodología que puede identificar paso a paso todos los aspectos disfuncionales de diversos procedimientos, sistemas y estructura con la finalidad de alinearlos para que se adapten a la realidad y a los objetivos de la organización. (Pacheco J. , 2019)

Es un conjunto de medios que la organización maneja con la finalidad de clasificar el trabajo y de esa manera se logre una eficaz coordinación de la misma. De esta forma se podrá una buena coordinación que conlleve al proceso de los objetivos y así definir una relación estable dentro de la organización. (Pacheco J. , 2019)

1.1 Definición

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 92)

(Michael Hill, 2006) El diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. (Pag.250)

(Jones, Gareth; George, Jeniffer, 2010) El diseño organizacional el proceso por el cual los gerentes crean un tipo específico de estructura y cultura organizacional de modo que la compañía pueda operar de la forma más eficiente y eficaz.

El diseño organizacional se refiere al proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que esta pueda realizar y coordinar las acciones necesarias para alcanzar sus metas. El comportamiento de la organización es el resultado de su diseño y de los principios que subrayen la operación. (Franklin Enrique; Krieger Mario, 2012)

Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados. (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 92).

El diseño organizativo de las organizaciones “es un proceso integral, sistemático y proactivo en el cual los miembros de estas se implican en el diseño (conjugando las aspiraciones personales y colectivas) en correspondencia con la situación, para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión”.

El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007, pág. 259)

(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009) El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

1. Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
2. Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
3. Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
4. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo. Como la combinación de estos factores es diferente en cada organización, no existe una forma única para diseñarla.(pág.92)

1.2 Características del diseño organizacional

(perez., 2010) Define, algunos sistemas son eficaces y eficientes, mientras que otros no lo son. Los sistemas eficaces pueden atribuirse a la pericia aplicada en el diseño del sistema o a la calidad de la gestión practicada durante las operaciones, o ambos.

Los sistemas exitosos se caracterizan por su simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía y aceptabilidad. Simplicidad, flexibilidad y fiabilidad tienden a ser una función del diseño.

1. Simplicidad organizacional: un diseño organizativo eficaz no necesita ser complejo. Por el contrario, la sencillez en el diseño es una cualidad muy deseable. Consideremos la tarea de comunicar la información sobre el funcionamiento de un sistema. La tarea no es difícil cuando los componentes son pocos y las relaciones entre ellos son claras. Sin embargo, los problemas de comunicación se multiplican con cada grado de complejidad.

El método adecuado para mantener la simplicidad es el uso de definiciones precisas y delinear la tarea específica para cada subsistema. Todos los sistemas a menudo se vuelven complejos debido a la magnitud y la naturaleza de las operaciones, pero la eficacia y la eficiencia todavía pueden alcanzarse si cada subsistema mantiene su simplicidad.

2. Flexibilidad organizacional: hay dos maneras de adaptarse a un entorno operativo: cambiando el diseño de nuevos sistemas o modificando los sistemas operativos. Un sistema existente no debe ser modificado para dar cabida a un cambio en los objetivos, sino que cada sistema debe ser lo suficientemente flexible para incorporar los cambios que pueden ocurrir tanto en el medio ambiente o en el entorno.

Un sistema práctico debe estar bien diseñado, pero no puede ser totalmente rígido. Siempre habrá pequeñas variaciones en el plan general, y un sistema debe ser capaz de adaptarse a esos cambios sin excesiva confusión. Las ventajas asociadas a tener un sistema flexible se harán más evidentes si tenemos en cuenta la dificultad de administrar el cambio.

3. Fiabilidad organizacional: la fiabilidad del sistema es un factor importante en las organizaciones. La fiabilidad es la coherencia con que se mantengan las operaciones, y puede variar de cero de salida (una ruptura completa o suspensión de trabajo) a una salida constante y previsible. El sistema típico opera en algún lugar entre estos dos extremos.

4. Economía organizacional: un sistema eficaz no es necesariamente económico (eficiente), cuando los objetivos de un sistema incluyen el logro de una determinada tarea a menor costo posible, debe haber un cierto grado de equilibrio entre la eficacia y la eficiencia. Cuando el objetivo de un sistema es realizar una determinada misión, independientemente del coste, no puede haber una compensación.
5. Aceptabilidad organizacional: cualquier sistema, no importa lo bien diseñado que esté, no funcionará correctamente a menos que sea aceptado por el personal que lo usa. Si los participantes no creen que les beneficiará, se opondrán a él, se ven presionados a utilizarlo, o piensan que no es un buen sistema, no funcionará correctamente.

Si un sistema no es aceptada, pueden ocurrir dos cosas: el sistema se modificará poco a poco por las personas que lo utilizan, o el sistema se utilizará en última instancia, siendo ineficaz y un fracaso. Alteraciones no planeadas a un sistema elaborado pueden anular las ventajas asociadas con el uso del sistema.

1.3 Propósitos y objetivos organizacionales

Los propósitos organizacionales es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr. Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización.(Daft, Teoría y diseño organizacional , 2011, pág. 368)

Para (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 457)El primer paso es definir el propósito de la organización.

Tres preguntas son esenciales:

1. ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. ¿Quién es su cliente?
3. ¿Qué valor ofrece la organización al cliente

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007) Los objetivos organizacionales constituyen un campo de estudios explorado por los autores neoclásicos y estructuralistas. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro.(Pág.259)

Un objetivo es un estado futuro que se desea convertir en realidad, un resultado específico que se pretende alcanzar en un periodo determinado. La organización reúne una serie de elementos para cumplir un objetivo determinado de acuerdo con un plan. Toda organización debe tener un objeto, una noción de su razón de ser y de lo que desea realizar. Sin una noción de su misión, visión y dirección, la organización navegará. (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 457)

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007)Los objetivos son establecidos por votos de los accionistas de los miembros de la asamblea o aún por las personas que representa a los accionistas o que posee y dirige la organización.(pág.259)

La eficiencia de una organización se mide por el alcance de los objetivos propuestos. La competencia de la organización se mide por el volumen de recursos utilizados para realizar la producción. La competencia está conectada a los objetivos de la organización, pero no se confunde con ellos. La competencia crece a medida que los costos (los recursos utilizados) decrecen. (Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007, pág. 259)

Los objetivos definidos oficialmente por las organizaciones son expresados o comunicados por medio de documentos como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, semestrales o mensuales, o en pronunciamientos públicos que ayudan a comprender el comportamiento y las decisiones de los miembros de la organización. (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 259)

(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009) Los objetivos naturales de una organización suelen ser:

1. Satisfacer necesidades sociales de bienes y servicios.
2. Proporcionar empleo productivo a todos los integrantes de la organización y a los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de sus recursos.
4. Proporcionar un rendimiento justo a los proveedores e inversionistas de la organización.
5. Ofrecer un ambiente interno donde las personas puedan satisfacer una serie de necesidades. (pág.457)

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007) Los objetivos organizacionales tienen varias funciones, como son:

1. La presentación de una situación futura: indica la orientación que la organización busca seguir. De esa forma, establece objetivos como líneas maestras para la actividad futura de la organización.
2. Los objetivos constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y, en verdad, hasta su propia existencia.
3. Los objetivos sirven como estándares a través de los cuales los miembros de una organización y los extraños a ella pueden evaluar el éxito de la organización, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
4. Los objetivos sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la organización

Los objetivos son unidades simbólicas o ideales que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad. Toda la organización debe buscar condiciones para mantenerse y funcionar con eficiencia.(pág.259)

1.4. Misión

El diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña. En el fondo, el diseño organizacional es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. La misión, la visión y los objetivos determinan el diseño de la organización. (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 95)

La misión es lo que hace la empresa para satisfacer una necesidad de los usuarios y clientes, mientras que los objetivos y metas para la planeación estratégica son lo que buscan los empresarios. En forma concreta, se refieren a la rentabilidad de sus inversiones (utilidades) o metas concretas: cuantitativas, mensurables, de tiempo.(Hernandez, 2006, pág. 311)

Refiere que misión presenta el porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada. La misión define el propósito actual de la organización que puede haberse alcanzado totalmente o no, pero que representa lo que se quiere lograr en el presente o, eventualmente, en el corto plazo.(Alles M. A., 2007, pág. 36)

En el libro fundamentos del marketing, la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización".(Walker, 2004, pág. 86)

La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso. Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso. (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 95)

Cuando la misión ha sido definida y asentada por escrito permite comunicar a los grupos de interés la razón de ser de la organización y funciona como un recordatorio constante para que las personas sepan exactamente cómo contribuir a alcanzarla.

(Michael Hill, 2006) En el libro administración, novena edición muestra que una declaración de misión articula el propósito fundamental de la organización y a menudo incluye varios componentes, a saber:

1. Filosofía de la compañía
2. Identidad o auto concepto de la compañía
3. Productos o servicios principales
4. Clientes y mercados
5. Enfoque geográfico
6. Obligaciones con los accionistas
7. Compromiso con los empleados(pág.198)

(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009) Definir la misión permite esclarecer:

- 1.Cuál es el propósito fundamental del negocio.
- 2.Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad.
3. Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer.
4. Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado al cual sirve la organización.
5. Cuáles son las competencias que la organización pretende adquirir o desarrollar.(pág.97)

1.5 Visión

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacía aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo.(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 99)

En el libro introducción a la administración considera, que La visión es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección. Asimismo, está conformada por las ideas rectoras de lo que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución, para concretar la misión. Como proceso mental, la visión directiva rectora requiere ser significativa para los ejecutivos o directivos que la hacen realidad; por ello se requiere dotarla de valores que "afecten": sientan, auto realicen, motiven.(Hernandez, 2006, pág. 312)

(Alles M. A., 2007) Describe en el libro comportamiento organizacional la Visión como la imagen del futuro deseado por la organización. La visión Representa aquello que se quiere lograr en un plazo de mediano a largo. (pág.38)

(Hernandez, 2006) Existen preguntas y afirmaciones que permiten clarificar ideas para posicionar la visión en la mente de los directivos:

1. ¿Por qué son importantes nuestros productos y servicios en la comunidad?
2. ¿Por qué es importante dominar el mercado?
3. ¿Por qué es importante ganarle al competidor?(pág.198)

(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009) Las organizaciones suelen usar el término “visión” para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad. (pág.99)

De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Por el contrario, la falta de una visión es sumamente perjudicial puesto que desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo.(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 102)

La visión sólo se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos y con el compromiso de hacer ese sueño realidad. Como decía Joel Arthur Baker: “La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo.”(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 102)

Capítulo dos: Dimensiones del diseño organizacional

El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o de mando), especialización y departamentalización. El enfoque en cada una de estas dimensiones definirá el diseño organizacional como mecanicista u orgánico. (Chiavenato I. , 2009, pág. 28)

2.1 Dimensiones estructurales

Se puede decir que “las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean una base para medirlas y compararlas” (Chuquzuta, 2012)

2.1.1 Formalización

Formalización es un modo de dar equilibrio tanto a la diferenciación (separación), como a la integración de personas y actividades. Se pensaría en la formalización en términos de las estructuras y los sistemas oficiales y definidos en la organización para la toma de decisiones, la comunicación y el control. (Michael Hill, 2006, pág. 234)

El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades, y cómo se reúnen de nuevo. Si bien todas las organizaciones tienen que valerse de diferenciación e integración, difieren sustancialmente en cuanto al grado de formalización que cada una imprime para lograrlo. (Michael Hill, 2006, pág. 236)

(Hill, 1983) Define la formalización como "la medida en la cual están escritas, reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones. La formalización supone control sobre el individuo y tiene, en consecuencia, un significado ético y político además de ser un componente estructural. (Pág.93)

La formalización se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están generalizados, 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 se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el mismo insumo exactamente en la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. (Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005, pág. 240)

(Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005) En consecuencia, las reglas pueden variar desde supremamente rígidas hasta extremadamente ligeras. Estas variaciones existen en todo el rango de comportamientos cubiertos por las reglas organizacionales. Se encuentran las mismas variaciones en relación con los procedimientos.(Pág.240)

2.1.1.1 Tipos de formalización

(Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005) Define dos tipos de formalización

1. Máxima formalización, 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
2. Mínima formalización, cuando la formalización es baja, los comportamientos de trabajo son relativamente poco estructurados y los empleados tienen mucha libertad para realizar su trabajo (pág.240)

2.1.1.2 Medios más comunes de formalización

(Michael Hill, 2006), define que los medios comunes de formalización son los siguientes:

1. Línea de autoridad, la cual especifica esencialmente quién se reporta ante quién. Se llama línea de autoridad porque en los organigramas por lo general se relaciona a los subalternos con su jefe mediante una línea.
El individuo que constantemente traspase las líneas de autoridad para lograr que las cosas se hagan, podría ganarse la etiqueta de rebelde o irrespetuoso. Por otro lado, en una organización donde en general se ignoran las líneas de autoridad, el sólo reportar o ver a su jefe podría generar la percepción de que usted carece de iniciativa o motivación.
2. La unidad de mando: en forma simple, se trata de la noción de que un empleado debe tener uno y sólo un jefe.
3. Tramo de control: el número de empleados que le reportan a un supervisor determinado. Las organizaciones más formales tienden a desarrollar tramos de control estrechos en vez de amplios. En forma regular, cuanto menos gente se tenga que supervisar, más de cerca se supervisará y controlará su trabajo.(pág.237)

2.1.2 Diferenciación

Algunos conceptos relacionados subrayan la idea de la diferenciación estructural. La diferenciación creada por medio de la división del trabajo y de la especialización del mismo. La división del trabajo significa que el trabajo de la organización está subdividido en tareas más pequeñas. Los individuos a lo largo de la organización llevan a cabo diferentes tareas. (Thomas Bateman Y Scott Snell, 2009, pág. 290)

La especialización se refiere al hecho de que diferentes personas o grupos llevan a cabo partes específicas de un trabajo más grande. Estos dos conceptos se relacionan estrechamente.

(Thomas Bateman Y Scott Snell, 2009), La cantidad de tareas que deben llevarse a cabo en una organización hacen que la especialización y la división del trabajo sean una necesidad. De otro modo, la complejidad del trabajo de una organización sería demasiado grande para cualquier persona.(pág.290)

La diferenciación es más pronunciada cuando la organización tiene subunidades o muchos especialistas que piensan de forma distinta. Las compañías que pertenecen a ambientes sencillos y estables (una empresa de contenedores), tienen niveles más bajos de diferenciación. Aquéllas en ambientes intermedios (compañías de alimentos), tienen una diferenciación intermedia. (Thomas Bateman Y Scott Snell, 2009, pág. 290)

(Michael Hill, 2006) Hace referencia que la diferenciación por actividades tiene como beneficio principal una mayor especialización del conocimiento y de las habilidades.(pág.231)

(Michael Hill, 2006) La diferenciación es el grado en el cuales actividades se dividen en subactividades, las cuales son realizadas por individuos con habilidades especializadas. La diferenciación tiene como beneficio principal una mayor especialización del conocimiento y de las habilidades.(pág.231).

La naturaleza de la diferenciación no se limita a aquello que la gente hace, ya que asimismo podría incluir lo que piensan los empleados. A esto se le conoce como diferenciación cognoscitiva.

(Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional. La dinamica del éxito en las organizaciones., 2009) La diferenciación consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas. (pág.94)

2.1.2.1. Tipos de diferenciación

(Hill, 1983) Hace referencia que dentro de una organización, las personas de las diferentes unidades piensan sobre distintas cuestiones o sobre cuestiones similares de forma distinta. Por tanto, se la diferenciación puede ser:

1. La diferenciación horizontal: entre las unidades de la organización se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras planas.
2. La diferenciación vertical: se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales.
3. La diferenciación espacial: se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización.(pág.290)

2.1.3 Integración

Chiavenato, define integración, como el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos.(Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional. La dinamica del éxito en las organizaciones., 2009, pág. 94)

La integración es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí. El beneficio inherente a la integración es que favorece la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico. En consecuencia, una de las fuerzas que impulsan la integración es la interdependencia. Entendemos por interdependencia la medida en la cual una unidad, o un individuo, dependen de otro para llevar a cabo una tarea necesaria.(Michael Hill, 2006, pág. 231)

La integración es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí. El beneficio inherente a la integración es que favorece la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico. En consecuencia, una de las fuerzas que impulsan la integración es la interdependencia. Hay tres clases de interdependencia(Michael Hill, 2006, pág. 231)

La interdependencia en común existe cuando varios grupos con funciones muy independientes contribuyen en forma colectiva con un resultado común. Por otro lado, la interdependencia secuencial ocurre cuando los resultados de un grupo se convierten en los insumos de otro. Por último, la interdependencia recíproca existe cuando dos o más grupos dependen unos de otros para sus insumos.(Michael Hill, 2006, pág. 232)

Un factor que llega a influir en la necesidad de integración es la incertidumbre. Para una empresa, la incertidumbre es el punto en el cual no es posible tener un pronóstico preciso acerca de los factores futuros de entradas, rendimientos y salidas. Cuanto mayor dificultad tenga el pronóstico exacto de tales factores, mayor será la incertidumbre que la empresa deba enfrentar. A la vez, cuanto mayor sea la incertidumbre, mayor será la necesidad de integración y coordinación, ya que en la medida en que se desarrollan los acontecimientos, los individuos y las unidades organizacionales deben coordinar, en tiempo real, sus respuestas ante dichos acontecimientos. (Michael Hill, 2006, pág. 232)

2.1.3.1 Tipos de integración

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007) La integración también puede ser vertical u horizontal:

1. La integración vertical se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.
2. La integración horizontal se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo. (pág.233)

2.1.3.2. Mecanismos de integración

(Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional. La dinamica del éxito en las organizaciones., 2009) Integración y coordinación pueden alcanzarse mediante tres mecanismos, los cuales se presentan a continuación.

1. Las reglas son, en cierto sentido, los procedimientos operativos estándar (SOP, por las siglas de standard operating procedures) para la organización. En términos generales, cuanto más independientes sean las actividades, más útiles serán las reglas como mecanismo de integración. En cambio, cuanto más incertidumbre e interdependencia haya entre las actividades, menos útiles serán las reglas como mecanismo de integración.
2. Metas conforme aumentan la incertidumbre y la interdependencia de la tarea, disminuye la probabilidad de que las reglas preestablecidas coordinen las actividades de manera eficaz. Por consiguiente, las metas se convierten en un mecanismo de coordinación más eficaz. La característica distintiva de las metas es que en vez de especificar aquello que los individuos deben hacer, especifican los resultados que éstos deben alcanzar.
3. Valores en el caso de actividades con niveles altos de incertidumbre e interdependencia, los valores se vuelven importantes como mecanismo de coordinación. Los valores hacen específico lo que es fundamentalmente relevante, como sería la satisfacción del cliente, pero, a diferencia de las metas, los valores no especifican resultados cuantitativos. Por sus características, los valores son un mejor mecanismo de integración que las metas cuando hay altos niveles de incertidumbre y de interdependencia. (pág.94)

2.1.4 Especialización del trabajo

La especialización del trabajo se utiliza para describir el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que toda la actividad.(Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005, pág. 234)

La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática. (Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007, pág. 134)

La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.(Daft, Teoria y diseño organizacional, 2010, pág. 287)

2.1.4.1. Tipos de especialización

(Daft, 2010) La especialización horizontal, amplitud o alcance: hace referencia al número de tareas contenidas en el puesto de trabajo, y a como es de reducida o amplia cada una de esas tareas.

Es parte integrante de la organización, porque toda organización reparte el trabajo a realizar entre sus miembros. La especialización horizontal es consecuencia de la división del trabajo.

Cuando un puesto de trabajo está muy especializado horizontalmente, se tiende a disminuir su especialización horizontal, y viceversa. No obstante, en todo caso depende del tipo de puesto de que se trate. En general, los puestos de producción (trabajos funcionales según Mintzberg), necesitan una mayor especialización vertical y los puestos ocupados por profesionales necesitan de una mayor especialización horizontal.(pág.288)

En este sentido (Minrzberg, 1983)distingue entre:

1. Especialización funcional: propia de los puestos de trabajo de producción. Se trata de una especialización consecuencia de dividir un proceso complejo en tareas elementales para cuyo desarrollo no se requiere cualificación profesional específica.
2. Especialización social: propia de los trabajos ocupados por profesionales trabajadores con alta cualificación. Es la especialización de los conocimientos y habilidades.

(Daft, Teoria y diseño organizacional, 2010)Afirma que a menor control sobre el trabajo, mayor especialización vertical. A mayor control sobre el trabajo, menor especialización vertical.

2.1.5 Jerarquía y autoridad

Cada relación social involucra autoridad. Cuando un superior le imparte órdenes a un subalterno para que haga algo está ejerciendo autoridad. La jerarquía y autoridad se han enfocado desde una gran variedad de perspectivas. (Burrell y Morgan.1979)

2.1.5.1 Jerarquía

Este concepto es otra consecuencia del principio de división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización. La pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones.(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007, pág. 134)

2.5.1.2 Autoridad

Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. (RobbinStephen Y Coulter Mary, 2005, pág. 237)

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007) La autoridad se distingue por tres características:

1. La autoridad descansa en los cargos de la organización, no en las personas. La autoridad de los administradores se deriva de los cargos que ocupan. Los administradores que ocupan cargos iguales tienen igual autoridad.
2. La autoridad es aceptada por los subordinados. Los subordinados aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tienen derecho legítimo, concedido por la organización, de dar órdenes que deben ser cumplidas
3. La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. La autoridad va de la cúpula a la base de la organización; las posiciones de arriba tienen más autoridad que las posiciones de la base.pág.134

La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.(Daft, Teoria y diseño organizacional, 2010)

2.1.6 Centralización y descentralización

Se refieren al nivel donde se toman las decisiones, en el nivel superior de la organización o en niveles inferiores. Las organizaciones centralizadas tienden a limitar la toma de decisiones a menos individuos, casi siempre de los niveles altos de la organización. En contraste, las organizaciones descentralizadas suelen fomentar que la autoridad para la toma de decisiones descienda hasta el nivel más bajo posible. (Michael Hill, 2006, pág. 238)

Centralización y descentralización, se refieren al nivel jerárquico en que se toman las decisiones. La primera indica que la autoridad para tomar decisiones está cerca de la cúpula de la organización; la segunda que la autoridad para tomar decisiones está desplazada hacia los niveles más bajos de la organización. (Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007, pág. 138),

2.1.6.1. Centralización

La centralización enfatiza en las relaciones jerárquicas, es decir, en la cadena de mando. La organización se diseña según la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se halla escalonada hacia abajo, según la posición que ocupen en el organigrama. La cadena jerárquica o cadena de mando está íntimamente relacionada con la unidad de mando. (Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007, pág. 138)

Define a la centralización como 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 clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. (Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005, pág. 239)

Dornbusch y Scott puntualizan que la variedad de tareas que se llevan a cabo de una organización significa, en esencia, que tiene múltiples tecnologías y que debe, en consecuencia, estructurarse de manera diferente de acuerdo con la tarea en cuestión.

(Hage, 1980) Define la centralización como "el nivel y la variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de grupos en relación con el número de grupos existentes en la organización". A mayor sea el nivel de participación por parte de un mayor número de grupos en la organización será menor la centralización.

(Hill, 1983) Define centralización como "el marco de la autoridad decisoria dentro de una organización. Cuando la mayoría de las decisiones se toman jerárquicamente, la unidad organizacional se considera centralizada.(pág.97)

La centralización es la distribución del poder en una organización, distribución que ella misma determina por anticipado. Lo mismo que las otras propiedades estructurales que se han analizado, la centralización está relacionada con el tamaño, la tecnología, el medioambiente y las selecciones hechas dentro de la organización. Las clases de centralización tienen implicaciones importantes para los individuos y para la sociedad. (Hill, 1983, pág. 111)

2.1.6.1.1 Ventajas de la centralización

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007) existen ventajas y desventajas de la centralización:

1. Las decisiones son tomadas por administradores que poseen visión global de la empresa.
2. Quienes toman decisiones en las altas posiciones están mejor entrenados y preparados que quienes están en los niveles inferiores.
3. Las decisiones tomadas son más coherentes con los objetivos empresariales globales.
4. La centralización elimina la duplicación de esfuerzos de quienes toman decisiones, y reduce los costos de operación.

5. Ciertas funciones, como compras y tesorería, permiten mayor especialización y otras ventajas.(pág.110)

2.1.6.1.2 Desventajas de la centralización

1. Las decisiones son tomadas por la cúpula, lejos, de los hechos y las circunstancias.
2. Quienes toman decisiones en la cúpula tienen poco contacto con las personas y situaciones involucradas.
3. Las líneas de comunicación de la cadena jerárquica o escalar ocasionan demoras y mayor costo operacional.
4. Puesto que las decisiones deben pasar por la cadena escalar e involucrar a muchas personas del nivel intermedio, es posible que haya distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones.

2.1.6.2. Descentralización

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007) la descentralización permite que los niveles inferiores de la organización analicen en detalle las decisiones. En las últimas décadas ha predominado la tendencia a descentralizar para utilizar mejor los recursos humanos. (Pág.139)

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007)la descentralización permite que los niveles inferiores de la organización analicen en detalle las decisiones. En las últimas décadas ha predominado la tendencia a descentralizar para utilizar mejor los recursos humanos.(Pág.139)

(Michael Hill, 2006), define que las organizaciones descentralizadas suelen fomentar que la autoridad para la toma de decisiones descienda hasta el nivel más bajo posible. (Pág.243)

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007) La autoridad para emprender o iniciar una acción debe ser delegada lo más cerca posible del escenario de la acción. Por consiguiente, el grado de descentralización es mayor cuando:

1. Las decisiones se toman en los niveles inferiores de la jerarquía.
2. Las decisiones más importantes se toman en los niveles más bajos de la jerarquía.
3. Se supervisa menos la decisión tomada.
4. La descentralización significa autonomía e independencia relativas para tomar decisiones y ocurre cuando no se supervisa o controla la toma de decisiones.(pág.139)

2.1.6.2.1 Ventajas de descentralización

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007) existen ventajas y desventajas de la descentralización en las organizaciones

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades de los niveles inferiores de la organización, lo que aumenta la eficiencia de manera considerable. Las principales ventajas derivadas de la descentralización son las siguientes:

1. Los gerentes están más cerca del sitio donde deben tomarse las decisiones. La descentralización disminuye los atrasos causados por las consultas a la casa matriz o a los superiores distantes. Las personas que viven los problemas son las más indicadas para resolverlos localmente, economizando tiempo y dinero.
2. Permite aumentar la eficiencia y la motivación, aprovechar mejor el tiempo y la aptitud de los funcionarios, y evitar que evadan la responsabilidad porque es más fácil consultar a la casa matriz o al jefe.

3. Mejora la calidad de las decisiones a medida que se reducen su volumen y complejidad, y disminuye la toma de decisiones de los jefes principales. Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menores a los niveles inferiores.
4. Reduce el papeleo del personal de las oficinas centrales, así como los gastos respectivos. Además, se ahorra tiempo, una decisión que requeriría varios días, se toma en una hora.
5. Pueden reducirse los gastos .de coordinación debido a la mayor autonomía en la toma de decisiones. Esto requiere una estructura organizacional bien definida y políticas organizacionales que determinen hasta qué punto las filiales pueden tomar sus decisiones.
6. Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados. La estructura descentralizada produce gerentes generales, en lugar de simples especialistas.(pág.142)

2.1.6.2.2 Desventajas de descentralización

La descentralización tiene limitaciones y puede acarrear algunas desventajas:

1. Falta de uniformidad en las decisiones. La estandarización y la uniformidad tienen la ventaja de reducir los costos operacionales.
2. La descentralización trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en las decisiones. Para reducir este problema, pueden efectuarse reuniones de "coordinación" entre las oficinas centrales y el personal regional que desempeña una misma función.
3. Aprovechamiento insuficiente de los especialistas. En general, la mayor cantidad de especialistas se halla en las oficinas centrales.

4. La descentralización crea la tendencia a pensar que ya no se necesita la asesoría de la casa matriz, cuyo staff puede utilizarse adecuadamente, siempre que la dirección defina con cuidado las relaciones entre ésta y el campo de actividades, para encontrar el mejor equilibrio entre las ventajas de esperar que llegue asesoría superior y la acción en el mismo lugar.
5. Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades. Al implementar la descentralización, debe proveerse entrenamiento. Quizás el mejor sistema sea la delegación paulatina de funciones, comprobando con regularidad el desempeño para cerciorarse de que las funciones existentes fueron asimiladas de modo satisfactorio, antes de agregar otras nuevas.(pág.143)

2.1.7 Departamentalización

(Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005) Conceptualiza la departamentalización como el fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. Pag.135

(Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005) Muestra las cinco formas comunes de departamentalización.

1. La departamentalización funcional: agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización.

Departamentalización funcional

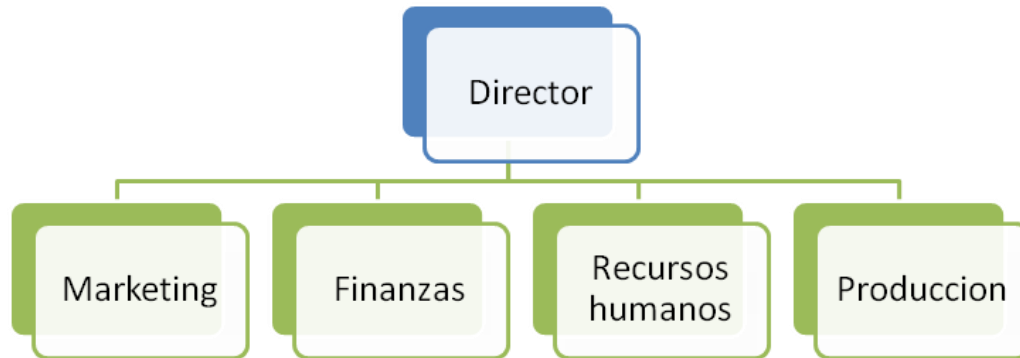


Imagen: 2.1.

Fuente: recopilado por Axel Bermúdez, del libro (Chiavenato I. , 2009)

2. La departamentalización de productos: agrupa los trabajos por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de productos se coloca bajo la autoridad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de producto.

Departamentalización por productos

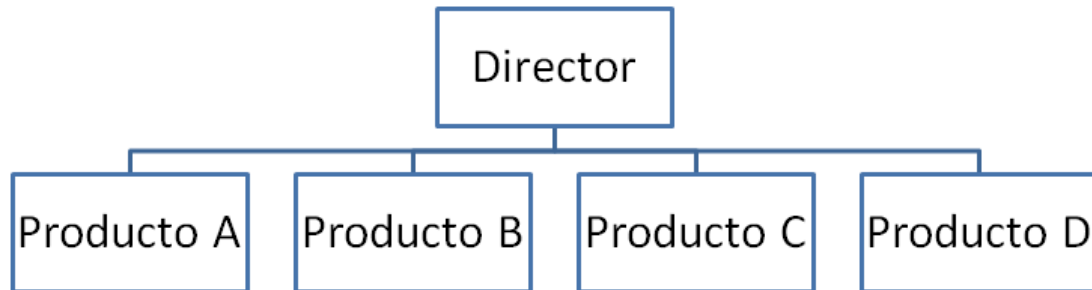


Imagen: 2.2.

Fuente: recopilado por Axel Bermúdez, del libro (Chiavenato I. , 2009)

3. La departamentalización geográfica: agrupa los trabajos con base en el territorio o la geografía, como las regiones del sur, medio oeste o noroeste, o quizá las regiones estadounidense, europea, latinoamericana y de Asia y el Pacífico

Departamentalización geográfica

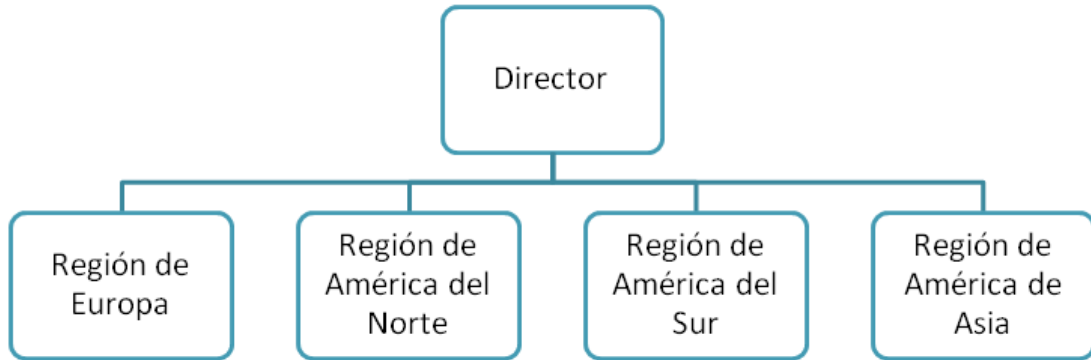


Imagen: 2.3.

Fuente: recopilado por Axel Bermúdez, del libro (Chiavenato I. , 2009)

4. La departamentalización de procesos: agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes.

Departamentalización de proceso

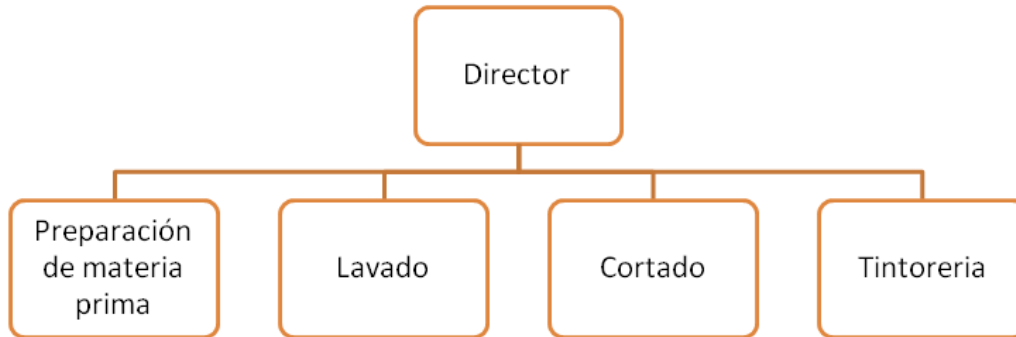


Imagen: 2.4.

Fuente: recopilado por Axel Bermúdez, del libro (Chiavenato I. , 2009)

5. la departamentalización de clientes: agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para cada uno ellos.(pág.236)

Departamentalización por cliente

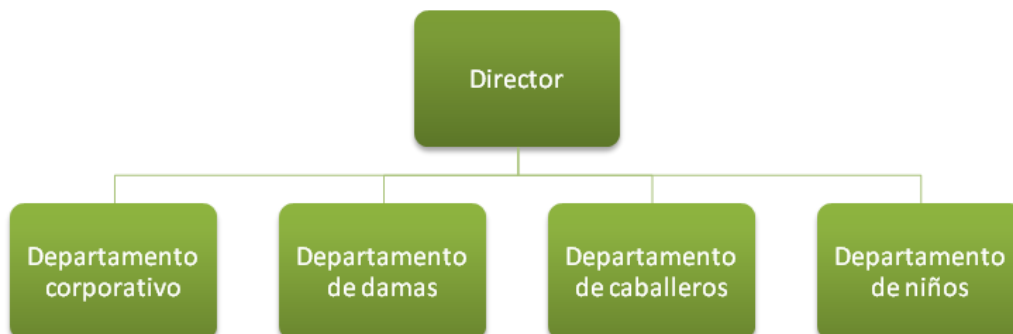


Imagen: 2.5.

Fuente: recopilado por Axel Bermúdez, del libro (Chiavenato I. , 2009)

2.1.8 Modelos de organización

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. (Hall, 1985, pág. 261)

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007) Existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial.

2.1.8.1 Estructura simple

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características:

1. Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones.
2. Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas.
3. Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
4. Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
5. Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas
6. Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno.

Estructura simple



Imagen: 2.6.

Fuente: recopilado por Axel Bermúdez, del libro (Chiavenato I. , 2009)

2.1.8.2. Burocracia

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:

1. Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización.
2. Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
3. Rapidez para tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
4. Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
5. Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
6. Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.

7. Constancia, las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
8. Confiabilidad, el negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma.

2.1.8.3. Estructura matricial.

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos.

Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación.(pág.367)

Estructura matricial



Imagen: 2.7.

Fuente: recopilado por Axel Bermúdez, del libro (Chiavenato I. , 2009)

2.1.8.4. Nuevos modelos de organización

(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009) Recientemente las organizaciones han empezado a desarrollar nuevas opciones estructurales para competir con más eficacia. Existen dos modelos de estructura que se comentan con gran frecuencia: la estructura de equipo y estructura en forma de red.

2.1.8.4.1. Estructura en equipo

Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo. En general, las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación. Ésta es la característica de la estructura de equipos: como coordina e integra, también elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, al dejarla en manos de los equipos. Por ello, las personas deben ser tanto generalistas como especialistas. (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 110)

En general, esta estructura puede ampliarse a toda la empresa por medio de centros de utilidades autónomos o unidades de negocios dirigidas por equipos. Es frecuente encontrar equipos autos administrados que se encargan de unidades estratégicas de negocios con total autonomía y libertad. Los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio.(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 110)

2.1.8.4.2. Estructura en forma de red

La estructura en red, también llamada organización modular o virtual, es una forma de organización relativamente pequeña que puede controlar un enorme volumen de operaciones y que descentraliza o subcontrata la mayor parte de sus operaciones de negocios.

Su estructura está totalmente descentralizada y la departamentalización es mínima o nula, pues se enfoca en su negocio central, o sea su actividad básica, mientras transfiere a terceros todo aquello que no es esencial. (Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009, pág. 111)

Ventajas

1. Flexibilidad de la fuerza de trabajo: cada proyecto debe contar con las personas que tengan las habilidades específicas que se necesitan.
2. Costos administrativos bajos: esto disminuye considerablemente los costos fijos de la burocracia, pues no es necesario mantener una organización fija.
3. Adecuación a cada proyecto: la estructura en red elimina los riesgos de largo plazo, pues cada equipo se forma para un proyecto definido.
4. Permite competitividad a escala global, porque aprovecha las mejores ventajas de todo el mundo y puede ofrecer productos y servicios de calidad.

Desventajas

1. Falta de control global.
2. Mayor incertidumbre
3. posibilidad de fallas.(pág.139)

2.2 Dimensiones contextuales

(Chuquzuta, 2012) Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, el ambiente externo, los objetivos, estrategias, y la cultura organizacional. Las dimensiones contextuales representan un conjunto de elementos en la que hacen las estructuras y los procesos de trabajo.

Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas.

2.2.1 Tamaño

Hay muchas pruebas de que el tamaño de una organización afecta de manera significativa a su estructura. Ahora bien, más allá de cierto límite, el tamaño se vuelve una influencia menos importante para la estructura a medida que una organización crece. ¿Por qué? básicamente, una vez que una organización posee alrededor de 2000 empleados, ya es bastante mecanicista. Aumentar 500 empleados a una empresa con 2000 no producirá mucho impacto. Por otro lado, aumentar 500 empleados a una organización que sólo tiene 300, probablemente ocasionará un cambio hacia una estructura más mecanicista. (Michael Hill, 2006, pág. 204)

El tamaño para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema. (Daft, Teoría y diseño organizacional, 2010)

(Chiavenato I. , Comportamiento Organizacional. La dinamica del éxito en las organizaciones., 2009) Menciona que el tamaño de la organización (número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones) determina su diseño. Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. (Pág.93)

El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores.

(Hill, 1983) El tamaño parece ser, a primera vista, una variable simple el número de personas vinculadas con la organización. Pero el tamaño es algo mucho más complicado de lo que acaba de decirse. (Pág.56)

Kimberly (1976) La discusión de los límites de las organizaciones sugiere que, en ocasiones problemático saber quién está dentro y quién fuera de una organización. Demuestra, en un artículo bastante penetrante, que el tamaño tiene cuatro componentes.

1. El primer componente del tamaño es la capacidad física de las organizaciones.
2. El segundo aspecto relacionado con el tamaño es el personal que la organización tiene a su disposición.
3. El tercer aspecto en relación con el tamaño lo constituyen los insumos y los productos de la organización lo cual puede involucrar como insumos factores tales como el número de clientes.
4. La discrecionalidad de los recursos que una organización tiene a su disposición como patrimonio o activos netos. Este es un punto conceptualmente distinto de los otros mencionados en relación con el tamaño.

2.2.1.2. Dilema del tamaño

Las grandes empresas son estandarizadas, a menudo se administran mecánicamente y son complejas. La complejidad ofrece cientos de especialidades funcionales dentro de la organización para desempeñar tareas de múltiples facetas y elaborar productos variados y complicados. Además, una vez establecidas, las grandes organizaciones pueden ser una presencia que estabiliza un mercado durante años.

El tamaño grande permite que las empresas corran riesgos que podrían arruinar a las empresas más pequeñas y la escala es crucial para la salud económica en alguna industria.

Pequeñas empresas: la pequeña escala puede proporcionar ventajas significativas en términos de una reacción rápida a las necesidades cambiantes del cliente y a las condiciones variables del entorno y del mercado.

Además, las pequeñas organizaciones a menudo disfrutan de un mayor compromiso de parte de los empleados, debido a que es más fácil para las personas sentir que son parte de una comunidad. Los empleados por lo general trabajan en diversas tareas, en vez de hacer trabajos limitados y especializados. Para muchas personas, trabajar en una pequeña empresa es más excitante y satisfactorio que laborar en una organización grande. (Daft, Teoría y diseño organizacional, 2010, pág. 189)

2.2.2 Ambiente externo

(Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005) El ambiente de una organización está compuesto de aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella, que pueden afectar potencialmente su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión pública y otras parecidas. (Pág.64)

(Robbin Estephen Y Coulter Mary, 2010) El término ambiente externo se refiere a los factores y fuerzas de fuera de la organización que afectan su desempeño. (pág.57)

(Robbin Estephen Y Coulter Mary, 2010) Define y clasifica el ambiente externo también llamado el entorno general de la siguiente manera:

Los gerentes deben considerar cuando planean, organizan, dirigen y controlan las condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización se incluyen en el entorno general.

1. Condiciones económicas: las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado y el estado del ciclo general del negocio son algunos factores económicos que pueden afectar las prácticas gerenciales de una organización. Cuando los ingresos de los consumidores bajan o cuando su confianza en la seguridad de sus empleos disminuye, pospondrán cualquier compra que no sea necesaria.

(Chiavenato I. , 2009) Las condiciones económicas, constituyen la estructura que determina el crecimiento o la contracción económica y condicionan el comportamiento de las organizaciones. La inflación, la balanza de pagos y la distribución del ingreso son aspectos económicos que influyen en las organizaciones.

2. Condiciones político-legales: las leyes federales, estatales y locales, así como las normas globales y las leyes y reglamentos de otros países, influyen en lo que las organizaciones pueden y no pueden hacer, aunque las organizaciones invierten mucho tiempo y dinero en cumplir las normas gubernamentales, los efectos van más allá del tiempo y del dinero; reducen las posibilidades.

(Chiavenato I. , 2009) Las condiciones políticas-legales, se derivan de la legislación vigente, que afecta directa o indirectamente a las organizaciones al ayudarlas o imponerles restricciones o límites a sus operaciones. Las leyes de carácter comercial, civil, laboral, fiscal. Son elementos normativos para la vida de las organizaciones, de igual manera se derivan los valores y de las decisiones políticas tomadas en los ámbitos federal, estatal y municipal. Estas variables influyen en las organizaciones al definir condiciones económicas y legales.

3. Condiciones demográficas: las condiciones demográficas abarcan tendencias en las características de la población como género, edad, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos, y composición familiar. Los cambios en estas características pueden afectar la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

(Chiavenato I. , 2009) Las condiciones demográficas se relacionan con la tasa de crecimiento, la población, la raza, la religión, la distribución geográfica y la distribución por sexo y edad, y determinan las características del mercado actual y futuro de las organizaciones.

4. Condiciones tecnológicas: en términos del entorno general, los cambios más rápidos han ocurrido en la tecnología. La tecnología ha cambiado las formas básicas en que las organizaciones están estructuradas y las formas en que los gerentes dirigen.

(Chiavenato I. , 2009) La tecnología, principalmente la informática, tiene una profunda influencia en las organizaciones y en su comportamiento. Las organizaciones deben adaptarse a las innovaciones tecnológicas que provienen del entorno general a fin de seguir siendo competitivas.

5. Condiciones globales: esto simplemente refleja que la globalización es uno de los factores principales que afectan a los gerentes y a las organizaciones. Los gerentes enfrentan el reto de un número creciente de competidores y mercados globales como parte del ambiente externo.
6. Condiciones socioculturales: los gerentes deben adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que operan. Conforme cambien estos valores, costumbres y gustos, los gerentes también deben cambiar.(pág.57)

2.2.2.1 Dimensiones del ambiente

La primera dimensión es el grado de cambio. Si los componentes del ambiente de una organización cambian con frecuencia, decimos que es un entorno dinámico. Si el cambio es mínimo, se dice que es estable. Un entorno estable sería aquel en que no hay competencia nueva, los rivales actuales tienen pocos avances tecnológicos, hay poca actividad de grupos de presión que quieran influir en la organización. (Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005, pág. 78)

(Michael Hill, 2006) Define tres aspectos relevantes:

1. La capacidad de un ambiente se refiere al grado en que puede soportar el crecimiento. Los ambientes ricos y crecientes generan un exceso de recursos, que pueden servir de amortiguador a la organización en tiempos de escasez relativa.
2. El grado de inestabilidad en un ambiente se refleja en la dimensión de volatilidad. Cuando existe un alto grado de cambio impredecible, el ambiente es dinámico. Esto hace difícil que la administración pronostique con precisión las probabilidades asociadas con diversas opciones de decisión.

3. Evaluar el ambiente en términos de complejidad, es decir, el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes simples son homogéneos y concentrados.(pág.204)

2.2.2.2 Factores del ambiente externo

(Michael Hill, 2006) Aunque las diferencias y las similitudes pueden valorarse potencialmente en términos de miles de dimensiones, hay varias categorías fundamentales(pág. 204)

2.2.2.2.1. Complejidad ambiental

(Hall, 1985) La complejidad ambiental se refiere fundamentalmente a la amplitud y profundidad de las diferencias y similitudes. Las diferencias en los ambientes complejos son más amplias y profundas que en los ambientes simples.

Aunque las diferencias y las similitudes pueden valorarse potencialmente en términos de miles de dimensiones, hay varias categorías fundamentales, las cuales incluyen productos, clientes, tecnología, competidores, proveedores y geografía. La complejidad relativa a los productos varía de manera notable de una empresa a otra.

1. Cuando se evalúa la complejidad del ambiente, los clientes constituyen otra categoría importante.
2. La tecnología constituye otra categoría importante para valorar la complejidad ambiental. La complejidad de la tecnología incluye tanto la diversidad de la tecnología que se requiere, como su nivel de desarrollo.
3. Los competidores son otra categoría importante de la complejidad ambiental. Cuanto mayor sea el número y la diversidad de los competidores, más complejo será el ambiente de una empresa.

4. Otra categoría de la complejidad ambiental la constituyen los proveedores. Cuanto mayor sea el número y la diversidad de los proveedores, más complejo será el ambiente de la empresa.(pág.116)

2.2.3 Estrategia y objetivos organizaciones

La estructura de una organización debe facilitar el logro de los objetivos. Como los objetivos reciben la influencia de la estructura de la organización.

Es lógico que la estrategia y la estructura deban estar estrechamente vinculadas. Si los gerentes cambian significativamente la estrategia de la organización, deben modificar la estructura para adaptarse y apoyar el cambio. (Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007, pág. 259)

2.2.3.1 Estrategia

La estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa. De ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas) de la organización.(Chiavenato I. , 2009, pág. 458)

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia.(Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005, pág. 245)

Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio. La mayoría de los marcos actuales de estrategia se centran en tres opciones innovación, minimización de costos e imitación y el diseño estructural que funcione mejor con cada una. (Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005, pág. 246)

Es lógico que la estrategia y la estructura deban estar estrechamente vinculadas. Si los gerentes cambian significativamente la estrategia de la organización.

La estrategia ha sido llamada consistencia organizacional, definición de la organización, dirección o destino de la organización, esfuerzo enfocado, (Minrzberg, 1983) sostienen que la estrategia se basa en las cuatro P (plan, pauta, posición y perspectiva)

(Daft, Teoria y diseño organizacional, 2010) La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna. Las características de diseño organizacional deben respaldar el modelo competitivo de la empresa.

2.2.3.1.1 Las cuatro p

Para formular una estrategia consiste en determinar las competencias centrales o los recursos de la compañía que producen valor para los clientes, los cuales son difíciles de copiar y son escasos. Al enfocarse en tales recursos o competencias, será más sencillo evaluar el ajuste o desajuste de la estructura que se propone y la estrategia. (Minrzberg, 1983, pág. 934)

(Minrzberg, 1983) Especifican que la estructura debe complementar y apalancar la estrategia, por tanto, hacen referencia como: plan, pauta, posición y como perspectiva. Resumiéndolas como las cuatro p.

1. La estrategia como un plan: la estrategia puede ser concebida como un plan, un curso de acción deliberado o un conjunto de líneas generales para manejar una situación. En términos militares, se refiere al plan de guerra; en la teoría de juegos, es el plan específico que diseña el jugador para tomar las decisiones que le permitan obtener el máximo provecho posible de cada situación; en el ámbito organizacional, se refiere a un plan unificado e integral para alcanzar los objetivos básicos de la organización.

Los planes estratégicos pueden ser generales, cuando tratan sobre objetivos globales, o específicos, cuando se enfocan en maniobras específicas para enfrentar a determinados competidores en el mercado.

2. La estrategia como pauta de comportamiento: es una serie de acciones que caracterizan determinado comportamiento organizacional. En otras palabras, el concepto de estrategia busca crear un comportamiento congruente (sea intencional o no), por medio de una serie de decisiones que definen un carácter general. Los propósitos, las políticas y las acciones de las organizaciones son interdependientes.
3. La estrategia como posición: se refiere al lugar que ocupa la organización en su entorno. El objetivo de la organización es encontrar un nicho de mercado o lugar único (llamado dominio) donde pueda concentrar sus recursos y productos.
4. La estrategia como perspectiva: es una manera de percibir el mundo, no sólo de alcanzar una posición. Se trata de definir una ideología o creencia que dirija a la organización, una cultura empresarial abierta y participativa como modo de vida.(pág.936)

2.2.3.1.2. Tipos de estrategias

(Chiavenato I. , 2009) Presentó este argumento anotando que las políticas internas de las organizaciones determinan la forma estructural, la manipulación de las características del medio ambiente y la escogencia de estándares relevantes de desempeño, aspectos todos que seleccionan las organizaciones.(pág.457)

2.2.3.1.2.1. Tipos de estrategias

(Michael Hill, 2006) Menciona que existen tres tipos de estrategias

- 1) Estrategia de nivel corporativo: se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal dirección.
- 2) Estrategia de nivel empresarial: se trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Para la organización pequeña con sólo una línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. En cambio, en las organizaciones de varios negocios cada división tendrá su propia estrategia que define los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar.
- 3) Estrategia de nivel funcional: respaldan las estrategias empresariales. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar la estrategia empresarial.(pág.199)

Tipos de estrategias

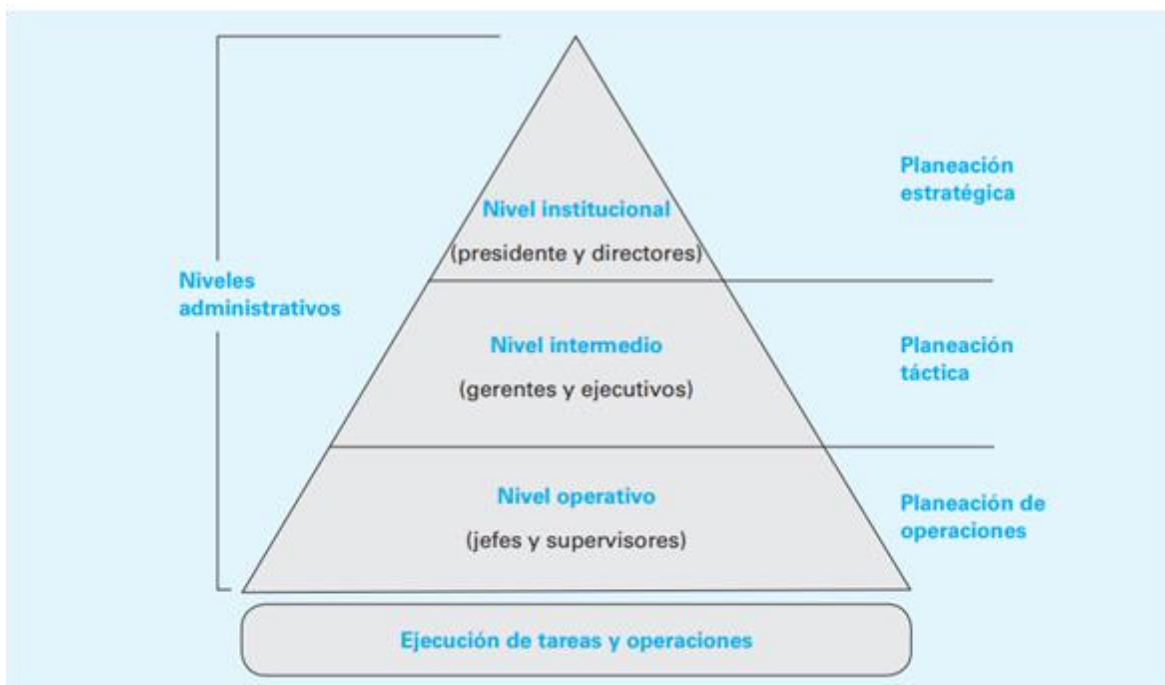


Imagen: 2.9.

Fuente: (Michael Hill, 2006)

2.2.4. Objetivos organizacionales

(Chiavenato I. , 2009) Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado.

Los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado.

La estructura de una organización debe facilitar el logro de los objetivos. Como los objetivos reciben la influencia de la estructura de la organización.(pag.457)

(Chiavenato I. , 2009) Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos. Su razón de ser es cumplir esos objetivos, que tienen varias funciones.

1. Como representan una situación futura, los objetivos indican el rumbo que la organización tratará de seguir y definen líneas generales para las actividades de sus miembros.
2. Los objetivos son una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y su existencia.
3. Los objetivos sirven como normas que permiten al personal y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficacia y eficiencia.
4. Los objetivos sirven de unidad de medida para comprobar y comparar la productividad de la organización, de sus órganos y de sus miembros.(pág.457)

(Chiavenato I. , Introduccion a la teoria general de la administracion, 2007) Existe una serie de términos para referirse a los objetivos: metas, fines, misiones, propósitos, normas, líneas maestras, blancos, cuotas.

Los objetivos definidos oficialmente por las organizaciones son expresados o comunicados por medio de documentos como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, semestrales o mensuales, o en pronunciamientos públicos que ayudan a comprender el comportamiento y las decisiones de los miembros de la organización.

Cada persona está dispuesta a alcanzar los objetivos de la organización en la medida que también alcance sus objetivos individuales. La compatibilidad entre los objetivos de la organización y los individuales. (pág.259)

2.2.5. Cultura organizacional

(Alles M. , 2008) Define cultura organizacional como una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización. (pág.246)

(Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005) Cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. (pág.51)

(Chiavenato I. , 2009) La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. (pág.91)

Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.(pág.123)

2.2.5.1. Variables del entorno que afecta la cultura organizacional

(Robbin Estephen Y Coulter Mary, 2010) Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Estas influencias son resultado de las siguientes variables:

1. Variables del entorno: sistema económico, sistema legal, sistema político, tecnología.
2. Variables socio culturales: religión, educación e idioma.
3. Variables culturales: valores, normas y creencias.
4. Actitudes: trabajo, tiempo, materialismo, individualismo y cambio

5. Comportamiento de los individuos y los grupos en el trabajo: motivación, productividad, compromiso y ética.(pág.46)

2.2.5.2. Dimensiones culturales

Las dimensiones es un aspecto de una cultura que puede medirse en relación con otras Hofstede propone seis dimensiones, las cuales se presentan a continuación.

1. La distancia del poder: se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados.
2. La antipatía a la incertidumbre se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas.
3. El individualismo en comparación con el colectivismo se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad.
4. Masculinidad: en comparación con feminidad se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás.(Chiavenato I. , 2009, pág. 120)

2.2.5.3 Característica de la cultura organizacional

(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009) La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas: pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes: son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía: las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas: guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores. (pág.126)

2.2.5.4 Tipos de culturas

(Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005) Como resultado de sus investigaciones, definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones.

2.2.5.4.1. *Sistema autoritario coercitivo*

Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización.

Características:

1. Proceso de decisión: totalmente centralizado en la cúpula de la organización
2. Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo,
3. Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo
4. Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias.

2.2.5.4.2. *Sistema autoritario benevolente*

Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior.

Características:

1. Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo.
2. Sistema de comunicaciones: relativamente precario, Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes.
3. Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia.
4. Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias.

2.2.5.3. *Sistema consultivo*

Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional.

Características:

1. Proceso de decisión: de tipo consultivo y participativo
2. Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
3. Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo.
4. Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

2.2.5.4. *Sistema participativo*

Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado.

Características:

1. Proceso de decisión: totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados
2. Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia,
3. Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas,

4. Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales.(pag.51)

2.2.5.5. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, cualquiera sea su objeto y propósito. En una primera instancia, ofrece a sus integrantes una identidad y una visión de la organización. Las empresas con cultura definida, que trabajan sobre ella, en general logran continuidad por parte de los empleados, ya que los mismos se identifican con la organización y su cultura.(Alles M. , 2008, pág. 65)

Cuando la cultura de una organización es conocida en la sociedad, los potenciales empleados la conocen antes de su ingreso y saben si la comparten o no; en el caso de que acuerden con ella, esto será un motivo de interés, de atracción, por lo cual la organización obtendrá la postulación de los candidatos deseados según la cultura organizacional. Asimismo, el conocimiento de la cultura contribuye a generar entusiasmo.(Alles M. , 2008, pág. 65)

Capítulo tres: Factores de contingencias en las organizaciones

(Pacheco J. , 2019) Los factores de contingencias son aquellas variables no controlables por la organización que condicionan los parámetros del diseño (si controlables por la organización) y por tanto en última instancia la estructura organizacional.

No existe una estructura idónea que garantice el éxito. La estructura y su validez dependerán de los factores de contingencia y de la elección de parámetros de diseño que haya realizado la empresa.

3.1 Factores de contingencias

Los factores de contingencia son planteados por (Minrzberg, 1983) como aquellas variables no controlables por la organización que condicionan los parámetros de diseño (sí controlables por la organización) y por tanto, en última instancia, la estructura organizativa.

3.1.1 Edad y tamaño

Muchas pruebas de que el tamaño de una organización afecta de manera significativa a su estructura. Por ejemplo, las organizaciones grandes, las que tienen 2000 empleados o más, suelen tener mayor especialización, departamentalización, centralización y reglamentos que las organizaciones pequeñas, las que tienen un número menor de empleados la especialización y departamentalización es menor.(RobbinStephen Y Coulter Mary, 2005, pág. 243)

Aumentar 500 empleados a una empresa con 2000 no producirá mucho impacto. Por otro lado, aumentar 500 empleados a una organización que sólo tiene 300, probablemente ocasionará un cambio hacia una estructura más mecanicista.

(RobbinStephen Y Coulter Mary, 2005) Demuestra en un artículo bastante penetrante, que el tamaño tiene tres componentes:

El primer componente del tamaño es la capacidad física de las organizaciones.

El segundo aspecto relacionado con el tamaño es el personal que la organización tiene a su disposición. Este es la medida y conceptualización utilizada, más generalmente, sobre tamaño. El problema básico para utilizar este aspecto es que el número de personas tiene un significado ambiguo. Para algunas organizaciones religiosas y las universidades el tamaño, mirado en esta forma, es una meta ya que más tamaño implica un mayor presupuesto. En otras organizaciones el objetivo puede ser mantener el tamaño al mínimo posible con el fin de reducir costo.

El tercer aspecto en relación con el tamaño lo constituyen los insumos a, y los productos de, la organización lo cual puede involucrar como insumos factores tales como el número de clientes o estudiantes o el número de delincuentes en una prisión, y como resultados el volumen de ventas. Kimberly sugiere que esta medida tiene un uso que está limitado a comparaciones entre organizaciones de tipo similar.(Pag.36)

Kinberly sugiere que estos aspectos del tamaño pueden estar muy interrelacionados en algunos casos y que, indudablemente, lo están pero que las diferencias conceptuales entre ellos son tan grandes que obligan a tratarlas independientemente. También anota que las características estructurales pueden ser una consecuencia, covarianza, o determinante del tamaño, lo cual hace que las aguas sean aún más turbias y turbulentas con respecto a la utilidad de la variable tamaño.

(Hall, 1985) Los indicadores de complejidad relacionados con el tamaño caen dentro de tres categorías principales.

La primera de estas es la dispersión espacial. Esta conclusión, en la cual se consideran las facilidades físicas y el personal. De acuerdo con el sentido común, esta dispersión es solo posible en organizaciones suficientemente grandes. Una decisión de adicionar instalaciones dispersas puede requerir otra, secundaria, de agregar más personal, y no lo opuesto. También aparece que un mercado grande o extenso se alcanza más fácil y económicamente, que el tamaño y la complejidad son dependientes del "insumo" económico, y en la medida en la cual este "insumo" potencial esté disperso las grandes organizaciones serán más complejas con respecto a la dispersión física.

Un segundo conjunto de relaciones significativas se encuentra con respecto a la diferenciación jerárquica. Generalmente aceptado, de limitar el número de subalternos que dependen de una sola persona. En las grandes organizaciones se encuentran más niveles jerárquicos.

El tercer conjunto de relaciones significativas está en el área de la especialización interdepartamental o la división específica del trabajo. Mientras que el número de divisiones no está relacionado con el tamaño sí lo está esta forma de diferenciación interna. El desempeño de las principales actividades organizacionales más prerequisites tales como la contabilidad y la administración del personal se logran, aparentemente, por departamentalización independientemente del tamaño organizacional.(pág.57)

3.1.2 Entorno global

(Chiavenato I. , Comportamiento organizacional, la dinamica del exito en las organizaciones., 2009) El entorno es uno de los factores de contingencia más importante, más influyente y determinante, y suele tener más fuerza que el resto de factores de contingencia. De hecho, cuando el entorno es estable las hipótesis de edad, tamaño y sistema técnico suelen funcionar bien. Pero cuando el entorno es dinámico, llevará a la organización hacia una estructura orgánica, y afectan poco los otros factores de contingencia. De igual modo, si el entorno es complejo, la organización buscará la descentralización en la toma de decisiones, y si el entorno es hostil buscará la centralización.

La organización es un sistema abierto que está en continua interacción con el entorno. Este entorno influye en la forma y estructura de la empresa, y (normalmente en menor medida), la empresa puede influir en el entorno. (pág.34)

El entorno comprende todo externo a una organización: desde los clientes, proveedores y competidores; hasta la zona geográfica y la tecnología; y también la coyuntura económica, las instituciones y la cultura.(Pacheco J. , 2019)

Ranson, Hinings y Greenwood (1980) Argumentan que las características del medio ambiente constituyen restricciones que se imponen sobre las organizaciones y que afectan la escala de sus operaciones y sus técnicas de producción.

3.1.3 Factores tecnológicos

Toda organización tiene por lo menos una forma de tecnología para convertir sus insumos en resultados. Los procesos o métodos que transforman los insumos de una organización en resultados difieren en su grado de rutina o estandarización. En general, cuanto más rutina haya en la tecnología, más mecanicista será la estructura. Las organizaciones con más tecnología no rutinaria es más probable que tengan estructuras orgánicas.(RobbinStephen Y Coulter Mary, 2005, pág. 241)

La tecnología son un conjunto instrumentos colectivos que utilizan los operarios para realizar su trabajo, es especialmente importante en el núcleo de operaciones, ya que ejerce una gran influencia sobre el diseño de esa parte de la estructura. (RobbinStephen Y Coulter Mary, 2005, pág. 242)

3.1.3.1 Clase de organizaciones

Primera, el sistema de producción en pequeñas cantidades o por unidades, ejemplificado por las empresas que construyen barcos o manufacturan aeronaves (Hall, 1985, pág. 116)

Segunda, la organización que manufactura en grandes tandas o producción masiva.

Tercera, la organización que utiliza producción continua como las que manufacturan productos químicos o derivados del petróleo.

(Hall, 1985) La tecnología es un fenómeno del núcleo operativo, que ejerce una gran influencia sobre el diseño de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Esta ayuda a tener mejor producción, en algunos casos puede abaratar los costos, pero en otros puede traer como consecuencias la contaminación, el despido masivo de obreros y costos sociales altos.

3.1.3.2 Tipo de tecnología

(Robbin Stephen Y Coulter Mary, 2005) Existen dos tipos de tecnología:

1. Blanda: se refiere a los conocimientos de tipo organizacional, administrativo y de comercialización excluyendo los aspectos técnicos.
2. Dura: es la parte de conocimientos que se refiere a aspectos puramente técnicos de equipos, construcciones, procesos y materiales.(Pág.241)

Se puede distinguir en el sistema técnico, tres dimensiones principales:

1. Carácter regulador: describe la influencia del sistema técnico sobre el trabajo de los operarios, corresponde al grado en el cual el trabajo de los operarios se ve controlado o regulado por los instrumentos. Un sistema técnico es regulador cuando hace dividir el trabajo en tareas simples y especializadas que quitan libertad a quienes tienen que usarlo.
2. Sofisticación: describe la complejidad o el carácter intrincado del sistema técnico, el grado en que resulta difícil su comprensión. Un sistema técnico es sofisticado cuando es difícil de entender.
3. Automatización: Un sistema técnico está automatizado si está gobernado por máquinas.(Frankin Enrique; Krieger Mario, 2012, pág. 60)

3.1.4 Condiciones particulares de mercado

Diversidad de mercados, los mercados de una organización pueden ser integrados o diversificados. La diversidad del mercado puede radicar en una amplia gama de clientes, o en una amplia gama de productos y servicios, o de zonas geográficas en las que se comercializan los outputs. La diversidad de mercados afecta a la estructura mediante una tercera variable intermedia (la diversidad del trabajo que se va a realizar).(Minrzberg, 1983, pág. 241)

3.1.5 El ambiente y la estructura

Es importante tener en cuenta los aportes hechos por Stephen P. Robbins, quien es un autor contemporáneo. Matriz de incertidumbre ambiental. En virtud de que la incertidumbre es una amenaza para la eficacia de una organización, los gerentes intentan minimizarla, disminuyendo el grado de complejidad del ambiente, el grado de complejidad se refiere al número de componentes que intervienen en el ambiente de una organización y al grado de conocimiento que ésta posee acerca de esos componentes. (Minrzberg, 1983, pág. 265)

Cuanto menor sea el número de competidores, clientes, proveedores y agencias gubernamentales con los que tiene necesidad de interactuar una organización, tanto menor será el grado de incertidumbre que haya en su ambiente. (Minrzberg, 1983)

Para entender bien la incidencia de los factores de la matriz de incertidumbre sobre la estructura, es necesario diferenciar los sistemas mecanicistas de los sistemas orgánicos.

El primero hace referencia a la coordinación centralizada, estándares rígidos en cargos bien definidos, capacidad limitada de procesamiento de información, adecuado para tareas sencillas y repetitivas, adecuado para la eficiencia de la producción; el segundo, a la elevada interdependencia, intensa interacción en cargos autodefinidos y mutables, capacidad amplia de procesamiento de la información, adecuado para tareas únicas y complejas, para la creatividad y la innovación. (Minrzberg, 1983, pág. 266)

Grado de cambio

Imagen: 3.1

GRADO DE CAMBIO	
Estable	Dinámico
<p>Celda 1</p> <p>Ambiente estable y predecible. Hay pocos componentes en el ambiente.</p> <p>Los componentes son similares en algún aspecto y se mantienen esencialmente sin cambios.</p> <p>Necesidad mínima de un conocimiento refinado de los componentes.</p>	<p>Celda 2</p> <p>Ambiente dinámico e impredecible.</p> <p>Hay pocos componentes en el ambiente.</p> <p>Los componentes son semejantes en algún aspecto, pero están en un constante proceso de cambio.</p> <p>Necesidad mínima de un conocimiento refinado de los componentes.</p>
<p>Celda 3</p> <p>Ambiente estable y predecible. Hay muchos componentes en el ambiente.</p> <p>Los componentes no son semejantes entre sí y se mantienen prácticamente sin cambios.</p> <p>Gran necesidad de un conocimiento refinado de los componentes.</p>	<p>Celda 4</p> <p>Ambiente dinámico e impredecible</p> <p>Hay muchos componentes en el ambiente</p> <p>Los componentes no son similares entre sí y se encuentran en un constante proceso de cambio.</p> <p>Gran necesidad de tener un conocimiento refinado de los componentes.</p>

GRADOS DE COMPLEJIDAD

Fuente: (Pinto, 2003)

Cuando las condiciones externas son estables y previsibles, la empresa tiende a ser mecanicista; cuando las condiciones externas son inestables y cambiantes, la empresa tiende a ser orgánica. En consecuencia, la forma mecanicista de organización es más apropiada para las condiciones ambientales de estabilidad y previsibilidad; la forma orgánica es más apropiada para las condiciones de cambio e innovación; en este campo se desarrollan la mayor parte de las empresas en la actualidad.(Pinto, 2003, pág. 78)

3.2. Teoría de las contingencias

(Hernandez, 2006) Una contingencia es la posibilidad de que algo suceda o no. En teoría los sistemas actúan según los planes; sin embargo, en la práctica no es así: existen innumerables contingencias que afectan al sistema directivo.(pág.154)

La teoría de la contingencia, nació de la necesidad de completar otros enfoques de la administración, que abarcaban de forma universal los ideales que se podían aplicar. Este enfoque, consiste en que no existe una forma genérica para administrar una organización, ya que cada caso es único y las propuestas pueden cambiar según situaciones internas o externas.(Pacheco J. , 2019)

La teoría de la contingencia se basa en considerar las posibles condiciones o contingencias de la organización, para trabajar el enfoque de las acciones administrativas, asegurando a su vez que el diseño estructural sea el adecuado según cada caso o situación en particular.(Pacheco J. , 2019)

El administrador es el encargado de identificar estos factores contingentes, y observar atentamente como se relacionan con la situación de la empresa, buscando de esta forma una respuesta certera que se ajuste al conjunto de variables. De forma resumida, identifica que técnica o herramientas son las mejores para alcanzar los objetivos, teniendo en cuenta ciertas circunstancias en momentos concretos.

(Pacheco J. , 2019) Principios de la teoría de la contingencia

1. Los principios que rigen una organización son situacionales, no son universales. Las situaciones del entorno los definirán.
2. Otorga una visión de la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a factores externos e internos, integrando ambos de la mejor manera.
3. El tipo de administración dependerá de la complejidad de cada situación.
4. Se aplica un enfoque “Si... entonces...” El si es un factor independiente, y el entonces será la variable dependiente, que será la técnica a implementar en dicha situación.

Cada rama tiene situaciones especiales y diferentes formas de atender su problemática: por tanto, cada sistema administrativo varía según el campo, ramo y tamaño de la empresa, sus actividades: comercial y/o servicios, por ejemplo, turismo: hoteles, restaurantes, agencias de viaje, compañías aéreas, de administración pública: federal, estatal, municipal: de transportes y carga: compañías de autobuses, ferrocarriles, y de educación en todos los niveles.

La enseñanza de la administración debe dejar claro que no hay sistemas y situaciones iguales, que las contingencias a que se enfrentan los directores en cada rama son diversas debido a los aspectos técnicos que prevalecen en los sectores técnico-productivos, como lo demostraron los estudios en Inglaterra que se describen a continuación.

3.3 Supuestos de la teoría de las contingencias con respecto a edad, tecnología, entorno, diseño y estructura.

El autor del libro “Diseño de organizaciones eficientes” (Minrzberg, 1983) Muestra distintas hipótesis sobre factores de contingencias en las organizaciones.

3.3.1 La edad y tamaño de la organización

1. Hipótesis: cuanta más antigua sea la organización, más formalizado estará el comportamiento.

La experiencia permite aprender del comportamiento anterior, traduciendo en reglas y normas el aprendizaje de la organización, y por tanto, tendiendo a formalizarlo. Sería la traducción organizativa de la popular creencia de que con los años la gente consolida sus hábitos.

2. Hipótesis: la estructura refleja la época en que se fundó el sector. Toda organización depende de la época en que se fundó, ya que el entorno de esa época determinó sus parámetros de diseño. Esos parámetros no son sencillos de cambiar a lo largo del tiempo (inercia organizativa), por lo que su esencia puede observarse en cualquier organización, aunque hayan ido adaptándose a los tiempos nuevos.

El tamaño de la organización (cuando hablamos de tamaño organizativamente nos solemos referir al número de trabajadores)

3. Hipótesis: cuanto mayor sea el tamaño de la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades, y sus mecanismos de coordinación serán más complejos (adaptación mutua, supervisión directa, normalización).

4. Hipótesis: cuanto mayor sea la organización, mayor será el tamaño de la unidad media. A más tamaño más especialización, se homogeniza más el trabajo, se diferencian las unidades, se da más normalización, y ello implica un mayor tamaño de la unidad media.
5. Hipótesis: cuanto mayor sea la organización, más formalizado estará su comportamiento. Así como la organización más antigua formaliza lo que ha visto anteriormente, la organización de mayor tamaño formaliza lo que ve a menudo.

3.3.2 tecnología

1. Hipótesis: cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones.

El núcleo de operaciones corresponde a todos los operarios y supervisores que desempeñan trabajos básicos y operativos, generalmente relacionados con la fabricación y con los servicios. A medida que el sistema técnico se vuelve más regulador, el trabajo de operaciones se hace más rutinario y predecible, prestándose más a la especialización y a la formalización.

2. Hipótesis: cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa, concretamente, mayor y más profesional será el staff de apoyo, mayor será la descentralización selectiva (hacia dicho staff) y mayor el uso de los dispositivos de enlace a fin de coordinar el trabajo del staff.

Las organizaciones dotadas de sofisticados sistemas técnicos presentarán altas proporciones administrativas, recurriendo a menudo a dispositivos de enlace en los niveles intermedios, inclinándose por las unidades intermedias en dicho nivel,

y descentralizando de un modo selectivo, es decir otorgándole al staff de apoyo poder para tomar decisiones de orden técnico.

3. Hipótesis: la automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica. Las empresas de producción en serie desarrollan una obsesión por el control, en la creencia de que hay que estar vigilando y presionando continuamente a los trabajadores para que realicen su trabajo.

3.3.2 Entorno

1. Hipótesis: cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura.

En un entorno estable, la organización es capaz de prever sus condiciones futuras y, de permanecer invariables los demás factores, puede en consecuencia aislar su núcleo de operaciones normalizando las actividades del mismo (estableciendo reglas, formalizando el trabajo y planificando acciones) o quizás, en lugar de ello, normalizando sus habilidades. Pero esta relación se extiende también más allá de dicho núcleo de operaciones: en un entorno sumamente estable, toda la organización adopta la forma de un sistema protegido en el que no surgen anomalías, capaz de normalizar de arriba abajo sus procedimientos.

2. Hipótesis: cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura.

Como el ápice no tiene el conocimiento suficiente, y este suele ser muy técnico, delega en el staff de apoyo, la tecno estructura, la línea media y el núcleo la toma de decisiones.

3. Hipótesis: la extrema hostilidad del entorno conduce a toda organización hacia una centralización provisional de su estructura.

Si el entorno es muy competitivo, se centraliza para poder agilizar las tomas de decisiones (solo las toma uno, no hay discusión). Además toda la empresa lleva una misma dirección y las estrategias se aúnan ya que solo las toma el ápice.

Pero cuando el entorno además de hostil es complejo, tendremos dos tendencias contrapuestas (hostil, centraliza, complejo, descentraliza). En estos casos la fuerza o tendencia predominante será la centralización, aunque suele ser temporal.

4. Hipótesis: las disparidades en el entorno estimulan la descentralización selectiva de la organización hacia constelaciones de trabajo diferenciadas.

Cada constelación estará situada según el impacto de su subentorno en la organización y dispondrá de poder sobre las decisiones necesarias en su subentorno. Cada constelación desarrollará libremente la estructura y procesos organizativos más adecuados para afrontar sus problemas.

Conclusión

Describiendo las teorías existentes sobre el diseño organizacional se concluye que, las diferentes teorías narran los aspectos más relevantes que la conforman, de igual manera relata la importancia de que toda empresa independiente de su tamaño requiere identificar y fundar una estructura organizativa.

Indicando las diferentes dimensiones del diseño organizacional, se concluye que, sirven como base fundamental para la edificación organizacional de cualquier empresa, sin importar la forma de proceder en sus actividades. Por ende, se debe notificar ampliamente los conocimientos adecuados que faciliten establecer una estructura de acuerdo a las necesidades, metas y objetivos para alcanzar el éxito empresarial.

Identificando los factores de contingencias en las organizaciones se concluye que, las organizaciones son complejas y cambiantes, por esto deben ser vistas con cuidado para identificar todos aquellos fenómenos que pueden afectar negativamente.

Sintetizando el diseño organizacional y los factores de contingencia, se concluye que los aspectos, conceptos y percepciones de diversos autores que se plantean en dicho documento son de vital importancia anunciar, para que se desarrolle estratégica y eficientemente toda entidad.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional, Como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia*. Mexico, Buenos Aires : Ediciones Granica .
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Castillo, J. R. (1998). *Procedimiento general para el rediseño organizativo*. Cuba .
- Chiavenato, I. (2007). *"Introducción a la teoría general de la administración"* (septima edición ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. (segunda edición ed.). Mexico: Mcgraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (segunda edición ed.). Mexico: Mcgraw Hill.
- Chuquzuta, A. (09 de 2012). *Dimensiones del diseño organizacional*. Obtenido de Monografias.com : <https://profurence.wordpress.com/dimensionesestructurales-y-contextuales/retos-operaciones-logistica.eae.e>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* . Mexico .
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learnig.
- Frankin, E., & Krieger., M. (2012). *comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson educacion.
- Hall, R. H. *Organizaciones, estructura y procesos*. 1985: Pretince/ Halla Internacional .
- Hernandez, S. (2006). *Introducción a la administración. teoría general administrativa* (cuarta edición ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Hill, R. (1983). *Organizaciones, estructura y procesos* (tercera edición ed.). España: Prentice Hall Internacional .

Jones, G., & George, J. (2010). *"Administracion contemporanea"* (sexta edicion ed.). Mexico: McGraw Hill.

Marin, s. P. (1993). *Diseño del entorno laboral* . España: Editorial EUDEMA S.A.

Michael Hill, S. B. (2006). *Administracion* (Pearson Educacion ed.). Mexico: Pearson Educacion .

Minrzberg, H. (1983). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina: ISBN.

Pacheco, J. (15 de 08 de 2019). *Diseño organizacional*. Obtenido de Diseño organizacional (elementos e importancia): www.webyempresas.com/diseño_organizacional

Pacheco, J. (04 de 2019). *Teoria de la contingencia* . Obtenido de Teoria de la contingencia (Definicion y principios): <https://www.webyempresas.com/la-teoria-de-la-contingencia/>

perez., A. B. (01 de 2010). *Enciclopedia finaciera*. Obtenido de Carasteristicas del diseño organizacional: nciclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion/aceptabilidad-organizativa.htm

Perrow, c. (1792). *Análisis de la Organización*. CECSA.

Pinto, J. d. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en las teorías de la contigencia. *Estudios gerenciales* , 86.

Robbin, Estephen; Coulter, Mary. (2010). *Administracion* (Vol. Decima Edicion). Mexico: Pearson Educacion.

Robbin, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administracion* (Octava edicion ed.). Mexico.

Robbin, Stephen; Coulter, Mary. (2005). *Administracion* (Octava edicion ed.). Mexico.

Thomas Bateman, Scott Snell. (2009). *" Administracion", Liderazgo y colaboracion en el mundo competitivo* (octava edicion ed.). Mexico: McGraw Hill.

Walker, E. (2004). *Fundamentos del marketing* (Vol. 13ra edicion). McGraw Hill.