

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-Managua

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas.



Seminario de graduación para optar al título de licenciados en administración de empresas.

Tema: Organización.

Subtema: Diferentes estructuras organizacionales en las empresas.

Autores

Br. Javier Lenin Obando García.

Bra. Scarleth Amparo Rodríguez Pérez.

Tutora: Lic. Estela Quintero.

Managua, Nicaragua 24 de mayo de 2017

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Dedicatorias.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Valoración del docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos.....	4
General.....	4
Específicos.....	4
Capítulo I: Generalidades de organización.....	5
1.1 Concepto.....	5
1.2 Dimensiones de la organización.....	6
1.3 Principios de organización.....	8
1.4 Diseño organizativo.....	12
1.4.1 Los cuatros requisitos del diseño organizacional.....	13
1.5 Proceso de organización.....	14
1.6 Lógica de organizar.....	15
1.7 Reingeniería de proceso.....	16
Capitulo II. Desarrollo de las estructuras organizacionales.....	17
2.1 Concepto, Objeto y Utilidad.....	17
2.2 Criterios fundamentales para su preparación.....	18
2.3 Clasificación.....	19
2.4 Diseño.....	23
2.4.1 Forma y Dimensiones.....	24
2.4.2 Colocación de las unidades.....	24
2.5 Líneas de conexión.....	27
2.5.1 Relación lineal.....	27
2.5.2 Relación de autoridad funcional.....	28

2.5.3 Relación de coordinación	28
2.5.4 Relación de asesoría.....	29
2.5.5 .Relación con comisiones	29
2.6 Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas.	30
Capitulo III: Formas estructurales básica	32
3.1 Estructura organizacional lineal.....	32
3.1.1 Concepto.	33
3.1.2 Ventajas y Desventajas.	33
3.1.3 Características.....	34
3.2 Estructura organizacional funcional.....	34
3.2.1 Concepto.	35
3.2.2 Ventajas.....	36
3.2.3 Desventajas	38
3.2.4 Limitaciones.	39
3.2.5 Aplicaciones.	40
3.3 Estructura organizacional divisional.	40
3.3.1 Concepto.	40
3.3.2 Ventajas.....	42
3.3.3 Limitaciones.	43
3.3.4 Aplicaciones.	44
3.4 Estructura organizacional matricial.	45
3.4.1 Concepto.	46
3.4.2 Ventajas.....	47
3.4.3 Desventajas	48
Capitulo IV. Formas estructurales según Mintzberg.....	50
4.1 Diseño organizacional	50
4.2 Organización formal.....	51
4.3 Derivación de las configuraciones.....	52
4.3 Generalidades de las configuraciones estructurales de Mintzberg.....	54
4.4 Estructura simple	55
4.5 Burocracia maquinal	56
4.6 Burocracia profesional	57

4.7 Estructura divisional.....	58
4.8 Adhocracia.....	59
4.9 Organización informal.....	61
Capítulo V. Formas estructurales complejas	63
5.1 Organización en trébol.....	63
5.2 Configuración en red.....	64
5.3 Organización virtual	66
5.3.1 Concepto	66
5.3.2 Características	67
5.4 Empresa en tiempo real	68
5.5 Organización por Proyecto.....	69
5.5.1 Proyecto autónomo	70
5.5.2 Proyecto matricial	70
5.6 Aplicaciones	71
Conclusiones.	72
Bibliografía	1

Dedicatoria

A Dios, sobre cualquier Ser que pueda existir, por su gracia y misericordia inmerecida que me sostiene cada día. A mis queridos padres por el esfuerzo diario para sustentar mi educación moral e intelectual, en especial a mí adorada madre quien nunca dejó de creer en mí. A mis hermanos que siempre me apoyaron en todo momento y a todos aquellos jóvenes que nunca dejan de soñar en grande.

Br. Lenin Obando García

Agradecimiento

Agradezco a Dios, porque de él proviene la sabiduría, y nada de lo que ahora soy, pudo haber sido posible si no hubiese sido arte de él, porque, desde antes que el mundo fuese llamado a existencia, ya en sus planes estaba yo. A mis padres, quienes desde mi niñez trabajaron incesablemente, para darme un futuro mejor.

Br. Lenin Obando García

Dedicatorias.

Dedico este trabajo a Dios por darme salud y vida para poder culminar mis estudios, y muy especialmente dedico este trabajo a mis amados padres, Carlos Vargas y Ruth Estrada que siempre me apoyaron en todo momento, así también dedico este trabajo a cada una de las personas que fueron parte vital para mi formación académica.

Bra. Scarleth Amparo Rodríguez

Agradecimientos

Primeramente doy gracias a Dios por permitirme culminar mis estudios, ya que sin el nada sería posible, Dios me da la fuerza y la sabiduría para saber en qué camino conducirme y lograr todas mis metas

Así mismo con mucho cariño le doy gracias a los diferentes docentes que me brindaron su conocimiento y su apoyo para seguir adelante día a día. Gracias por transmitirme parte de sus conocimientos y experiencias para llegar a ser una profesional exitosa, en especial a mi tutora Lic. Estela Quintero por apoyarme y orientarme sus correcciones para terminar mi carrera profesional.

Muy especialmente le doy gracias a mi Papá Carlos Rodríguez Vargas y mi Mamá Ruth Mery Estrada por apoyarme en cada decisión y proyecto en el transcurso de mi vida ya que ellos son el motor que motiva mi vida.

Y por último pero no menos importante le agradezco a mi equipo de trabajo de Bimbo de Nicaragua que siempre me apoyaron y motivaron para culminar este gran logro.

Bra. Scarleth Amparo Rodríguez

Valoración del docente

Resumen.

El término organización presenta dos referencias básicas. Por un lado, la palabra organización se utiliza para referirse a la acción u efecto de organizar u organizarse y la organización como la condición necesaria en cualquier actividad. Esta última es la que se hace referencia en el proceso administrativo como el eje fundamental que asegura el desarrollo correcto de las demás funciones.

Para ello la presente investigación está centrada en el tema de la organización como parte del proceso administrativo y específicamente desarrolla el tema de las formas estructurales de organización, cuyo objetivo general es analizar el funcionamiento, la aplicación, implementación y adaptación de las diferentes formas estructurales de organización.

La base teórica que sustenta la investigación está ajustada a las diferentes teorías de la administración, temas relacionados a la organización en las empresas, como el diseño y la preparación de organigramas así también como la generación y aplicación de las estructuras de trabajos o modelos de trabajos y el diseño mismo de organización, dicha información está contemplada a partir de los diferentes autores y pensadores del ramo de la administración cuya autoría es meramente aceptada en todos los campos.

La metodología empleada es una serie documental-investigativa que extrae la información a partir de los métodos de lecturas, por otra parte la investigación contempla la aplicación de las rubricas sugeridas por el programa de seminario de graduación de la UNAN-Managua, y las normas APAs sexta edición. La información está contenida en cinco capítulos o escenarios que proporcionan una mejor apreciación de la información sustraída.

Introducción.

La organización es una de las etapas administrativas que mayor relevancia tiene durante el proceso, pues, es la encargada de reunir grupo de personas y medios organizados con el fin de establecer una lógica del trabajo en sus diferentes actividades y funciones. En función de lo antes mencionado se ha trabajado en base al tema “Organización” como parte del proceso administrativo en sus diferentes dimensiones, cuya finalidad es desarrollar de manera específica en forma de subtema las “Diferentes estructuras organizacionales en las empresa”, esto para conocer más a fondo el ejercicio operacional de las empresas, sus dimensiones y la manera en que se desarrollan las funciones que persiguen las metas organizacionales. El objetivo principal es exactamente el análisis de la funcionabilidad, la implementación y aplicación de las diferentes estructuras de organización en las empresas, de modo que se conozca el modelo de trabajo que adapta cada una de ellas.

La investigación plantea el desarrollo secuencial de cinco capítulos, para el abordaje del primer capítulo exploraremos los tópicos relacionados a las generalidades de la organización, con el objetivo de consolidar y preparar los argumentos previos que sostiene la preparación de una estructura organizacional.

El segundo capítulo propone el estudio generalizado de las estructuras organizacionales acerca de su objeto, utilidad, su diseño en formas y dimensiones, además plantea la preparación grafica de estas, es decir la obtención de los organigramas.

Los capítulos posteriores se limitan a exponer las diferentes estructuras organizacionales en las empresas, empezando por el capítulo tres, en que se detallan las estructuras más usuales como: la lineal, funcional, divisional y matricial, en cierta forma este capítulo sirve de puente para el estudio del capítulo cuatro en el cual se citan las formas estructurales según Henry Mintzberg.

Lo anterior hace mención a que, las formas estructurales que se estudiarán en el capítulo cuatro presentan similitud con las propuestas en capítulo anterior, aquí hablamos de estructuras simples, burocracia maquinal y profesional, divisional y adhocracia. Por último se presentan las formas estructurales complejas, cuyas formas, difieren de las otras en el comportamiento de los elementos que la integran.

Justificación

El ramo de la administración es considerada como una ciencia muy amplia debido a sus métodos y procedimientos para operar en un ambiente globalizado, para ello este documento emplea las diferentes teorías administrativas meramente aceptadas y aplicadas al campo de la “*organización*” como parte del proceso administrativo.

De esta manera se involucran diferentes tópicos sobre la planificación y aplicación de las diferentes estructuras de organización que emplean las empresas, citando por otro lado los parámetros y metodologías que las organizaciones toman en cuenta para adoptar una típica tecno estructura de trabajo.

Por otra parte la ciencia de la administración requiere bases teóricas para su ejercicio práctico, teniendo en cuenta que las organizaciones difieren en cuanto a tamaños, giro, fines, etc., por lo cual los procedimientos de trabajo varían, haciéndose difícil tomar la decisión en base a que estructura se procederá a trabajar, por ello la proyección teórica que genera esta investigación radica en la profundidad de un tema poco estudiado y por ende poco conocido, pero de mucha importancia en las empresas.

Al ser un tema poco conocido, se convierte en una desventaja para la mayoría de pequeñas y medianas empresas que muchas veces no saben qué modelo de trabajo adaptar, para ello este documento precisa fijar el rumbo adecuado para que las empresas que están en crecimiento trabajen en bases teóricas para el desarrollo de sus funciones, pues dichas bases sustentaran el resultado de su trabajo.

Aparte del beneficio teórico-social, la investigación también sustenta el apoyo bibliográfico para que las diferentes investigaciones relacionadas a este tópico tomen como referencia los hechos que se abordan en este documento, de echo el tema que se aborda se puede considerar como una línea de investigación, por la profundidad e importancia, sirviendo así como herramienta metodológica para la iniciación de otras investigaciones.

Objetivos

General

Analizar el funcionamiento, la aplicación, adaptación e implementación de las diferentes estructuras de organización empleadas en las empresas, como eje fundamental del desarrollo y punto clave del éxito empresarial, por medio de la investigación documental que permita una información en base a las diferentes teorías de la administración, proporcionando de esta forma información fiable y pertinente.

Específicos

1. Consolidar los principales tópicos relacionados a la organización en las empresas para una mayor comprensión científica sobre el establecimiento estructural y organizativo.
2. Estudiar a manera general la preparación, aplicación e implementación de las diferentes estructuras organizacionales en las empresas.
3. Exponer el funcionamiento, ventajas y desventajas de las formas estructurales básicas de organización a través de la representación gráfica de cada una de ellas.
4. Establecer el funcionamiento y la adaptación de las formas estructurales según Mintzberg, de manera que se comprenda su aplicación en los diferentes tipos de empresas.
5. Conocer más a fondo la actividad general desempeñada por las estructuras de organización complejas y su implementación en las organizaciones modernas.

Capítulo I: Generalidades de organización.

Esta sección permite comprender los temas básicos relacionados a la organización en las empresas, como parte esencial en el proceso administrativo, dando la pauta necesaria para el desarrollo del objetivo principal de este estudio, por lo tanto, los tópicos que se abordaran en este capítulo prepararan en la medida una clara interpretación de las diferentes estructuras organizacionales.

1.1 Concepto

El término *organización* tiene diferentes acepciones. Cada una de ellas se utiliza en función del Significado, contexto o sentido que se le quiere dar. A partir de esta premisa, revisaremos de manera secuencial y lógica la forma en que se utiliza.

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno. (Franklin, 2009, pág. 4)

No obstante el termino organización para la mayoría de los administradores es la parte del proceso administrativo que cociste en establecer una estructura intencional de papeles o roles, de echo esta misma aseveración no diverge tanto de las diferentes teorías de la administración.

Por su parte Koontz & Weihrich (2003), emplean el termino organización como el “*sistema formal de funciones o puestos*”, a partir de esto la organización se perfila como uno de los principales entes que garantizan el logro de las metas y de los objetivos.

Hay algunos autores que emplean cientos de conceptos en concordancia a diferentes significados; un primer significado alude a la organización como sujeto o entidad a la que se hace referencia. Un segundo significado está relacionado con la acción inherente a la función de organizar, esto es, con la combinación de recursos físicos y humanos para conseguir un determinado fin. Por último, la palabra organización también hace referencia a la teoría o al conocimiento científico que explica los dos significados anteriores. (Fuentes, Cámara, Marín, Y Jurado., 2011, pág. 97)

A partir de estos tres significados es posible establecer el siguiente silogismo (Bueno, 2007) “*La empresa es una organización, cuya organización se rige de acuerdo a los principios de organización*”. En este silogismo se hace alusión a que la empresa es una entidad o institución que pone en práctica la función de organizar, combinando diferentes recursos para conseguir sus objetivos según los principios que se establecen en los diferentes planteamientos teóricos existentes en la teoría de la organización.

1.2 Dimensiones de la organización.

Las dimensiones de la organización permiten entender la fisonomía que una de ellas adopta y la dinámica con la que actúa. De acuerdo con este criterio, las dimensiones pueden clasificarse en estructurales y contextuales.

Las dimensiones *estructurales* describen las características internas, en tanto que las dimensiones *contextuales* exponen sus características como parte de su contexto, tamaño, tecnología, propósitos y alcance. (Franklin, 2009, pág. 5)

Para visualizar con claridad los dos tipos de dimensiones, a continuación se mencionan los componentes específicos según Benjamín Franklin.

1. Dimensión estructural.

Para crear una base de medición y comparación integran:

1. *Formalización*: Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones.
2. *Especialización*: Forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida que sea alta, el personal se concentrará en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñarán más tareas.
3. *Jerarquía de autoridad*: Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control (número de personas que reportan a un superior).
4. *Centralización*: Se refiere a la concentración de autoridad en una unidad. Cuando la autoridad se mantiene en unidades determinadas, se centraliza; cuando se delega en varias unidades, se descentraliza.
5. *Profesionalismo*: Nivel de educación y preparación formal que tiene el personal de una organización, el cual depende de los años de educación y experiencia adquirida.
6. *Indicadores de recursos humanos*: Indicadores que relacionan el desarrollo de las personas con las tareas que realizan, así como su distribución en áreas sustantivas (responsables de la razón de ser de la organización) y en áreas adjetivas (responsables de brindar apoyo).

2. Dimensión contextual

Para interrelacionar las bases de la estructura y procesos de trabajo se consideran las dimensiones que se exponen a continuación:

1. *Tamaño*: Magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito de actuación y volumen de productos o servicios que genera.
2. *Tecnología organizacional*: Herramientas de tecnología de la información y técnicas de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados. Este factor se relaciona estrechamente con el nivel de desempeño que puede alcanzar de acuerdo con la capacidad de respuesta que desarrolle.
3. *Entorno*: Elementos que están fuera de las fronteras de la organización. Los más representativos son el gobierno, la industria, los bancos, las empresas competidoras e incluso aquellas con las que no compite, proveedores, clientes y comunidad en general.
4. *Estrategia*: Ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. La estrategia también sirve para definir la forma y ámbito de operación.
5. *Cultura organizacional*: Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan.

1.3 Principios de organización.

Como toda ciencia, la administración debe basarse en leyes o principios universales aplicables a todas las situaciones que el administrador enfrenta: los principios generales de administración. Estos principios prescriben el comportamiento del administrador. De ahí el carácter prescriptivo y normativo de la teoría clásica. Fayol elaboró una lista de 14 principios, mientras que otros autores clásicos y neoclásicos se dedicaron a enunciar otros tantos. Los principios más conocidos son (Chiavenato 2001)

1. Departamentalización.

Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí. Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, las cuales se definen de la manera siguiente:

1. *Operación*: Cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas. División mínima del trabajo.
2. *Actividad*: Conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr una finalidad establecida.
3. *Función*: Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización.

2. Jerarquización.

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.

La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será.

3. Línea de mando

Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos.

De acuerdo con este principio, una dirección o gerencia (supervisión intermedia), debe manejar varios departamentos (unidades de supervisión inmediata), en tanto que las direcciones (regularmente en un número reducido) tienen que ser controladas por una dirección general.

4. Unidad de mando

Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.

5. Autoridad

Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando.

6. Responsabilidad

Es la exigencia que tiene todo individuo u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente. La responsabilidad implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y viceversa.

7. Autoridad funcional

Por lo general, este tipo de autoridad, que se basa en el conocimiento experto, se asigna a unidades que tienen a su cargo funciones de apoyo o asesoría, aunque también puede recaer en unidades de línea. Su ejercicio es el único caso en que se justifica que una unidad staff pueda girar instrucciones a una unidad de línea o en el que una unidad de línea dé órdenes a un órgano que no depende jerárquicamente de él.

8. Tramos de control

Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior. La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia para determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera eficaz exige mayor concentración.

Para lograr un máximo de eficiencia es indispensable que la estructura de organización evite las complicaciones, tanto en su agrupación de actividades como en las relaciones que implican, ya que por lo común una estructura compleja genera dificultades administrativas, crea disfunciones, entorpece la operación y eleva considerablemente los costos.

La estructura de organización es el resultado de la integración ordenada de las actividades e indica, al mismo tiempo, quién debe hacer las tareas. No hay que olvidar que el aumento del número de órganos y la necesidad de comunicación frecuente influyen sobre el tramo de control, por lo que debe evitarse el exagerado crecimiento de la estructura.

El tramo de control que debe tener un superior está determinado por las relaciones orgánicas entre éste y sus subordinados, así como por las que establecen entre sí estos últimos; tal criterio se fundamenta en la teoría de Graicunas, quien afirma que al aumentar en progresión aritmética los órganos en la estructura, el número de relaciones se incrementa exponencialmente, lo que en ocasiones provoca graves trastornos y dificultades en la comunicación.

9. Comunicación.

Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado.

La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades y se basa en el puesto o la jerarquía que ocupan, las actividades encomendadas o los niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización, con el fin de coordinar las acciones de manera eficaz.

La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos que dispone la organización, debido a necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etcétera.

La comunicación representa un elemento importante en la reorganización: su análisis y concordancia con las estructuras, procesos y funciones existentes son aspectos claves de decisión para reubicar o cambiar la jerarquía de una unidad.

1.4 Diseño organizativo

La palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional, que estudia la supe reestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, reflejan la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. (Benjamín Franklin, 2009)

El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos.

Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones.

1.4.1 Los cuatros requisitos del diseño organizacional

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos. El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización; es decir, procura atender cuatro requisitos fundamentales. (Benjamín Franklin 2009)

1. Como estructura básica: a través de la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente. La estructura básica define cómo se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal llamada departamentalización), así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa.

En consecuencia, la estructura básica se refiere a los aspectos estáticos de la organización y corresponde a una radiografía del cuerpo organizacional donde están representados los órganos y partes que componen la organización, aunque existe una fuerte tendencia a que las funciones organizacionales pierdan gradualmente su importancia como estructura básica, mientras el foco principal se desplaza hacia la formación de equipos y hacia los procesos organizacionales orientados al cliente.

2. Como mecanismo de operación: para indicar a los miembros de la empresa lo que deben (y lo que no deben) hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc.

De esta manera, el mecanismo de operación se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos.

3. Como mecanismo de medición: establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen.

4. Como mecanismo de coordinación entre las partes: define cómo debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional. Mientras la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes, el mecanismo de coordinación integra y da coherencia al todo.

Los cuatro requisitos deben ser atendidos de manera simultánea. Lo importante es notar que las nuevas tendencias están cambiando radicalmente el formato y el contenido del diseño organizacional.

Además, el diseño organizacional está dejando de constituir el esquema impositivo de limitación de las personas y estandarización de su comportamiento, para convertirse en un esquema amigable de apoyo y soporte para que las personas puedan relacionarse mejor, procesar la información, tomar decisiones respecto de su trabajo, desarrollar intelectualmente sus actividades, compartir con su equipo , mejorar el proceso de trabajo , focalizar el cliente interno o externo, alcanzar metas y resultados.

1.5 Proceso de organización.

Analizar la función de organizar como un proceso requiere que se consideren varios principios. En primer lugar, la estructura debe reflejar objetivos y planes, porque las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, debe expresar la autoridad para administrar una empresa. En una organización dada, la autoridad es un derecho determinado socialmente para ejercer esa facultad; como tal, está sujeta a cambios.

En tercer lugar, la estructura de una organización, como cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también pueden serlo las de la estructura de una organización, la cual debe diseñarse para que funcione, para que acepte contribuciones de los miembros de un grupo y para que sirva para alcanzar los objetivos de una manera eficaz en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura viable para la organización no puede ser nunca estática.

En cuarto lugar, ya que la organización se integra de personas, sus agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de la estructura deben tomar en cuenta sus limitaciones y costumbres. Esto no significa que ésta deba diseñarse en torno a los individuos y no a las metas o sus actividades, sino que las personas que la componen son una consideración importante.

1.6 Lógica de organizar

Existe una lógica fundamental para la función de organizar, aunque los pasos 1 y 2 son parte de la planeación, el proceso de organizar consta de los seis pasos siguientes:

1. Establecimiento de los objetivos de la empresa.
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para alcanzar dichos objetivos.
4. Agrupamiento de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de aprovecharlos, dadas las circunstancias.
5. Delegación de la autoridad necesaria al jefe de cada grupo para realizar las actividades.
6. Vinculación horizontal y vertical de los grupos, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

La función de organizar no implica ninguna especialización ocupacional extrema, que en muchos casos hace que el trabajo sea poco interesante, tedioso y muy restrictivo. No hay nada en una organización que dicte esto. Decir que los trabajos deben ser específicos no significa que tengan que ser limitados y mecánicos.

En cualquier organización, los trabajos se pueden definir de tal modo que confieran desde alguna o ninguna libertad personal hasta la discreción más amplia. No debe olvidarse que no hay una manera óptima de organizar y que la aplicación de la teoría de la organización estructural debe tener en cuenta cada situación.

1.7 Reingeniería de proceso

La reingeniería es el replanteamiento de los procesos empresariales y su redefinición radical; significa reestructuración total de los procesos empresariales para alcanzar drásticos mejoramientos en el desempeño, la calidad, los costos, la velocidad y la atención.

No es sólo un mejoramiento de los procesos, sino su reestructuración radical, drástica y fundamental. La reingeniería trata de sustituir la departamentalización funcional o por productos por la departamentalización por procesos, es decir, la orientación vertical o jerarquizada por la orientación horizontal.

Capítulo II. Desarrollo de las estructuras organizacionales

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Su representación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

En este sentido, el siguiente capítulo ayudará a comprender los conceptos claves a tener en cuenta para la preparación e implementación de un organigrama, pues aunque es un instrumento altamente utilizado, se es posible percibir ciertas diferencias entre los criterios y enfoques para su preparación, para ello se necesita contar con información homogénea que permita dar unidad y cohesión a estos tipos de recursos.

2.1 Concepto, Objeto y Utilidad.

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina, por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. (Michael & Porter, 2012, pág. 230)

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Franklin, 2009, pág. 124)

Cuando se habla del diseño de estructura organización se es necesario comprender el objetivo de la creación del organigrama, partiendo del concepto de que esto, *“Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización”* (benjamín, p.124). Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales, de ninguna manera son los mismos que la estructura organizacional. Tal como la estructura anatómica de un individuo es más compleja que lo visible ante nuestros ojos, una estructura organizacional es más complicada de lo que puede describir un organigrama.

El conocimiento de los principios de la estructura y el diseño organizacional es la clave para interpretar el organigrama que no se puede ver, por supuesto, sin perder de vista los aspectos estructurares de una organización, los cuales sin ser tan visibles son igualmente importante. (Michael & Porter, 2012, pág. 230)

Se mencionan a continuación algunas bases que certifican su uso.

1. Proporciona una imagen formal de la organización.
2. Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
3. Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
4. Constituye una fuente autorizada de consulta.

2.2 Criterios fundamentales para su preparación.

A continuación se presentan algunos criterios claves para la preparación de los organigramas.

1. Precisión: En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
2. Sencillez: Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

3. Uniformidad: Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño.
4. Presentación: En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
5. Vigencia: Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

2.3 Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

1. Por su naturaleza.
2. Por su ámbito.
3. Por su contenido.
4. Por su presentación.

Por su naturaleza tenemos:

1. *Micro administrativo*: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
2. *Macro administrativos*: Contienen información de más de una organización.
3. *Meso administrativos*: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

Por su ámbito, tenemos:

1. *Generales*: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina (figura 2.1).

Figura 2.1

Organigrama general.

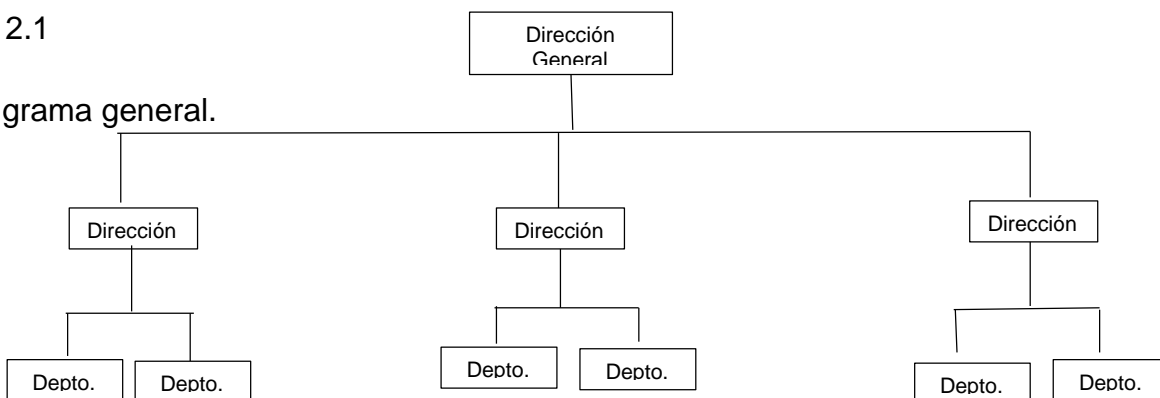


Figura 2.1 organigrama general Benjamín Franklin.

2. *Específicos*: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

Figura 2.2

Organigrama específico.

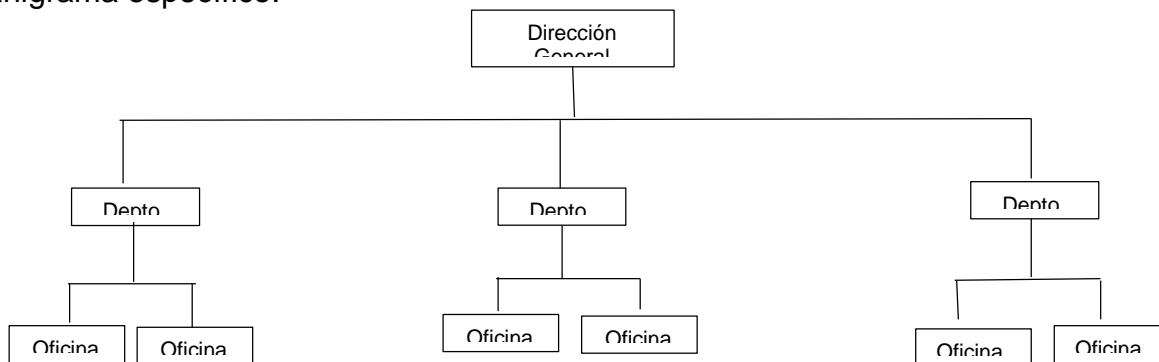


Figura 2.2 organigrama específico Benjamín Franklin.

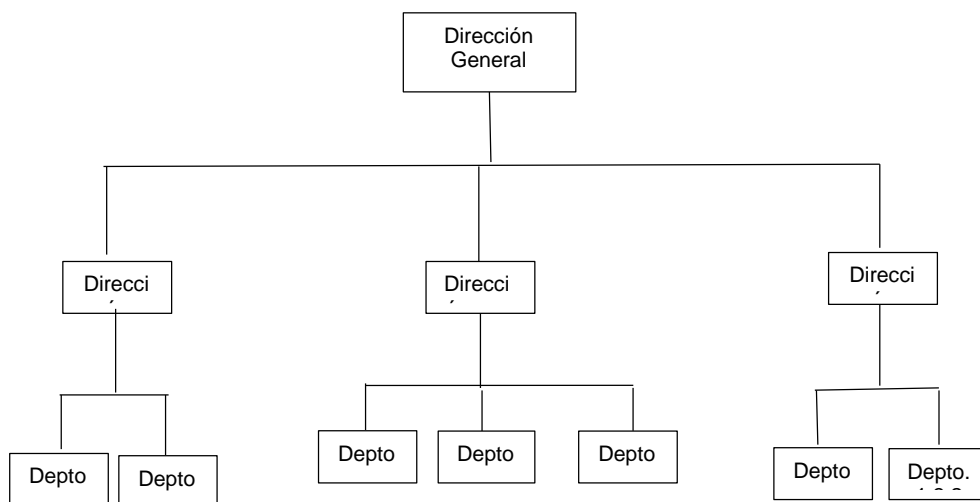
Por su contenido tenemos:

1. *Integrales*: son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes (figura 2.3).

Figura 2.3

Organigrama integral

Figura 2.3 *organigrama integral Benjamín Franklin.*



2. *Funcionales*: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
3. *De puestos, plazas y unidades*: Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Figura 2.4

Organigrama funcional

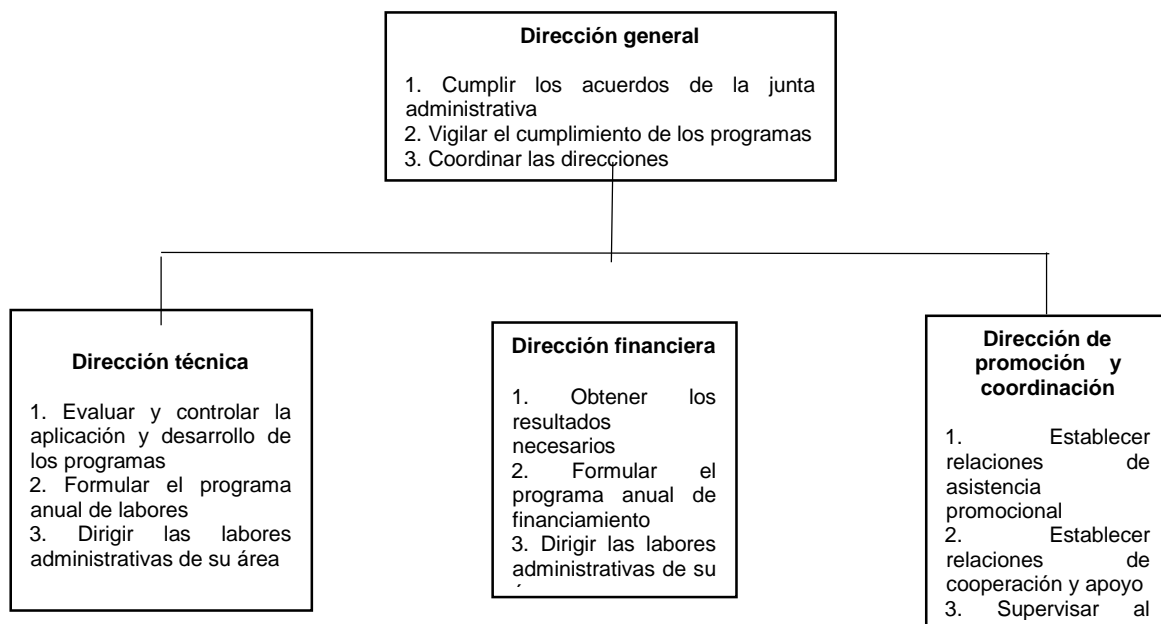


Figura 2.4 organigrama funcional Benjamín Franklin.

Figura 2.5 Organigrama vertical.

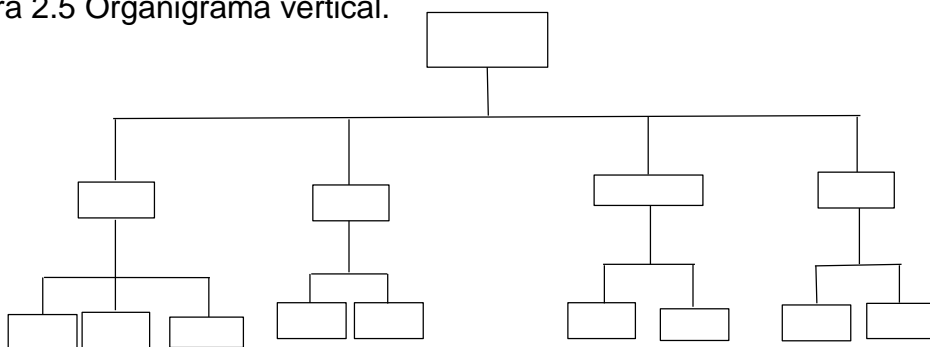


Figura 2.5 organigrama vertical, fuente: elaboración propia a partir de Benjamín Franklin

Por su presentación tenemos:

1. *Verticales*: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización (figura 2.5).
2. *Horizontales*: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.
3. *Mixtos*: Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficar. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
4. *De bloque*: Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.

2.4 Diseño

El diseño nos permite que la información sea lo más clara posible para la interpretación del organigrama, de esta manera todo proceso debe estar enteramente en armonía con los requisitos del diseño para que la representación gráfica sea lo más clara posible.

2.4.1 Forma y Dimensiones

Como regla general debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente y representar con rectángulos las unidades. Además de esto los rectángulos que forman parte de un organigrama deben tener dimensiones semejantes.

2.4.2 Colocación de las unidades.

Las unidades deben ubicarse en la gráfica según se explica a continuación:

1. En diferente nivel jerárquico.

Las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, enfoque (procesos, funciones o ambos y proyectos), sector, giro industrial y ámbito de actuación.

Sector público. Por lo general e la administración central estos niveles son:

Primer nivel	Secretario
Segundo nivel	Subsecretario
Tercer nivel	Oficial mayor
Cuarto nivel	Coordinación general
Quinto nivel	Dirección general
Sexto nivel	Dirección de área
Séptimo nivel	Subdirección de área
Octavo nivel	Departamento
Noveno nivel	Oficina
Décimo nivel	Sección
Undécimo nivel	Mesa

Niveles de desconcentración	Órganos desconcentrados
Órgano de gobierno	Asamblea general
Órgano de gobierno	Consejo de administración
Primer nivel	Dirección general o presidente o vocal
Segundo nivel	Subdirección general, dirección divisional, o gerencia general
Tercer nivel	Dirección o gerencia divisional o dirección de área
Cuarto nivel	Departamento
Quinto nivel	Oficina
Sexto nivel	Sección
Séptimo nivel	Mesa

En la administración paraestatal:

Niveles de desconcentración	Órganos desconcentrados
-----------------------------	-------------------------

Sector privado. Los niveles de uso generalizados en este sector son:

Órgano de gobierno	Asamblea de accionistas
Órgano de gobierno	Consejo de administración
Primer nivel	Dirección general
Segundo nivel	Dirección divisional general o gerencia general
Tercer nivel	Dirección o gerencia divisional o división de área
Cuarto nivel	Departamento
Quinto nivel	Oficina

Niveles de desconcentración

Órganos desconcentrados

2. En el mismo nivel jerárquico

Secuencia de unidades. Deben presentarse primero las unidades sustantivas, y después las adjetivas o de apoyo (figura 4.13). A las unidades sustantivas se les asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en tanto que a las unidades adjetivas o de apoyo se les confieren las funciones de orden administrativo, que brindan soporte a las sustantivas.

Secuencia de actividades. Cuando las unidades administrativas se distribuyen conforme al procedimiento general de trabajo de la organización o en relación con los procedimientos particulares establecidos para atender todas y cada una de las funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas (figura 4.14).

Según la cobertura de funciones. Cuando, además de los criterios citados, para el acomodo en la gráfica se considera la posible sustitución de órganos.

En el caso de los organigramas verticales, las unidades se colocan de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, en tanto que en el caso de los horizontales se ubican de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

2.5 Líneas de conexión

Se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura organizacional. A continuación se brindan criterios específicos para uniformar su presentación.

2.5.1 Relación lineal

En ella, la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en la gráfica de la organización.

Recomendaciones:

1. Utilizar en las líneas que interconectan las figuras rectangulares un trazo más grueso que el que se emplea para dibujar estas últimas.
2. Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad y se crea la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.
3. Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.
4. Eliminar todos los trazos y tramos injustificados.

5. Es conveniente mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama.
6. No deben adelgazarse las líneas a medida que desciende el nivel jerárquico

2.5.2 Relación de autoridad funcional

Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo de la unidad de mando y se conectan a la parte superior del rectángulo de una unidad del siguiente nivel o con la línea de autoridad en ese nivel cuando el mando especializado involucra a más de una unidad.

2.5.3 Relación de coordinación

Tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diferentes unidades de la organización. Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo de una unidad y se conectan con otra unidad o con un órgano desconcentrado.

2.5.4 Relación de asesoría

Existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Por lo regular, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación, experiencia, o ambas, que les permite proponer —no ordenar— a las unidades de línea criterios para resolver un asunto.

Existen dos tipos de relación de esta clase:

Relación de asesoría interna. Es la que proporcionan a los órganos de línea las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. En el organigrama suelen representarse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

Relación de asesoría externa. Es la que brindan a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones de modo independiente. En el organigrama se representan por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual depende jerárquicamente.

2.5.5 .Relación con comisiones

Interinstitucionales: Estas comisiones se integran con representantes de diferentes instituciones. Cuando forman parte del gráfico de la organización se le adscribe al titular y se representan mediante un rectángulo de trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo.

Comisiones internas: Estas comisiones dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se representan mediante un rectángulo y línea de trazo discontinuo corto.

Relación con órganos desconcentrados: Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Para que la distinción entre ellos y el resto de la organización quede suficientemente clara, debe trazarse una línea de eje que los separe.

2.6 Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas.

Los pasos básicos para preparar organigramas se presentan a continuación.

Autorización para realizar el estudio: Esta autorización debe emanar del titular de una organización, apoyado por los niveles de decisión, en especial por el responsable del órgano administrativo.

Integración del equipo de trabajo: La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que es conveniente seleccionar al equipo que se asignará a este efecto. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse a personal de apoyo en las siguientes áreas específicas:

1. Presentación personal y forma de solicitar la información.
2. Alternativas para concentrar avances.
3. Mecanismos de supervisión y coordinación.
4. Revisión y depuración de propuestas

Determinación del programa de trabajo: Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsables, acciones, alcance, etc.

Captación de información: Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de funciones, procesos, proyectos o sistemas que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios, las áreas o ambos, que interactúan con las unidades sujetas a examen.

También puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde, a través de investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones de coordinación internas, interinstitucionales y con grupos de interés, funciones, procesos y proyectos de la organización.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

1. Los órganos que integran dichas áreas.
2. El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
3. Las relaciones que guardan entre ellos.
4. La naturaleza de estas relaciones.
5. Las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas que los integran.
6. Los procesos que llevan a cabo.
7. Los proyectos que desarrollan.
8. El alcance de sus acciones.
9. Las estrategias que aplican.
10. Los beneficios que se espera obtener.

Clasificación y registro de la información: El trabajo de clasificación y registro debe capturarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas como documentos fuente. Su procesamiento considera el apoyo informático, en específico paquetería desarrollada para diseño gráfico, bases de datos, carpetas y bibliotecas.

Es necesario examinar críticamente los datos que se obtengan con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

Diseño del organigrama: En esta etapa se debe integrar el documento con las opciones de estructuras específicas.

Capítulo III: Formas estructurales básica

Una vez examinando el proceso de organizar a partir de sus elementos centrales, se explorará algunas de las estructuras organizacionales más usuales. Se examinara cada una de estas estructuras por separado, aunque no hay que perder de vista algunas de las variaciones que pueden lograrse al combinar factores de unas con las formas de otras.

Después de examinar cada una de estas estructuras básicas y examinar brevemente cada una de sus fortalezas y debilidades generales, tendremos la base que permitirá pasar un análisis más detallado de las condiciones que determinan que tipo de estructura se adapta mejor a una determinada empresa.

3.1 Estructura organizacional lineal.

Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.

La organización lineal o estructura lineal tiene sus orígenes en los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Entre el superior y lo subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad (que significa el derecho organizacional de exigir el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas) y de responsabilidad (que significa el deber o la obligación de seguir órdenes y ejecutar tareas). (Chiavenato, 2001, pág. 221)

3.1.1 Concepto.

Es aquella que está compuesta por la dirección y un grupo de trabajadores y, debido a su simplicidad, puede ser considerada como la falta de estructura o, en otras palabras, se caracteriza por la no definición de agrupaciones básicas. Es el tipo de organización de muchas empresas pequeñas, donde la dirección coincide con la propiedad, y la autoridad está en manos de una sola persona que, generalmente, es el empresario. Su característica más notable es que tiene bajos niveles de formalización. (Fuentes ed al., 2011, pág. 100)

3.1.2 Ventajas y Desventajas.

La estructura lineal presenta ventajas importantes, pues son estructuras sencillas y de fácil comprensión que delimitan con claridad las responsabilidades de las unidades o posiciones involucradas. Es el tipo de organización indicado para pequeñas empresas o para empresas que operan en ambientes estables o con tecnologías estables.

Sin embargo, las restricciones y desventajas de la estructura lineal son numerosas e importantes. La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y la inflexibilidad de la organización, lo cual dificulta la innovación y la adaptabilidad de la empresa a nuevas situaciones o condiciones.

La autoridad lineal basada en el mando puede tornarse autocrática, pues enfatiza en la función de la jefatura y el mando. El jefe se vuelve generalista y no está en condiciones de especializarse en algún ramo. Y lo peor es que a medida que la empresa crece, la estructura lineal conduce de manera inexorable a la congestión de las líneas formales de comunicación, en especial en la cima de la organización, debido a la centralización de las decisiones y de la autoridad. Así mismo, las comunicaciones, por obedecer a la escala de jerarquía, se vuelven indirectas, lentas, y están sujetas a intermediarios y distorsiones. (Chiavenato, 2001, pág. 223)

3.1.3 Características.

1. *Autoridad lineal o única:* consecuencia de la aplicación del principio de unidad de mando, según el cual el superior tiene autoridad única y exclusiva sobre su subordinado. La autoridad lineal es una autoridad de mando.
2. *Líneas formales de comunicación:* las comunicaciones entre las unidades y las personas se hacen únicamente a través de líneas existentes en el organigrama.
3. *Centralización de las decisiones es:* como el terminal de la comunicación liga la posición subordinada a su superior, y a la escala de arriba, la autoridad lineal que rige toda la empresa se centraliza en la cima del organigrama.
4. *Forma piramidal:* consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización, de la cadena de mando y de la unidad de mando, la organización lineal presenta una conformación típicamente piramidal.

3.2 Estructura organizacional funcional.

La estructura por funciones es quizás la organización más sencilla de todas. La estructura funcional ordena a la empresa entorno a las áreas de las funciones tradicionales como contabilidad, finanzas, marketing, operaciones y más. Esta disposición es una de las estructuras organizacionales más comunes, en parte porque separa el conocimiento especializado de cada área funcional a través de la diferenciación horizontal, de tal forma que dicho conocimiento se dirija a los productos o servicios fundamentales de la compañía.

Las empresas que tienen operaciones más allá de sus fronteras nacionales también pueden adoptar una estructura por función. La diferencia clave que hay entre una organización local pura y una organización multinacional, ambas con estructura por función, es la amplitud del alcance de las responsabilidades de los encargados de cada función o área de la empresa multinacional. (Michael & Porter, 2012, pág. 240)

3.2.1 Concepto.

Es la organización basada en funciones que requieren actividades semejantes y que se agrupan e identifican de acuerdo con alguna clasificación funcional, como finanzas, recursos humanos, mercadeo, producción, etc. La agrupación por áreas funcionales, conocimiento, habilidades, procesos de trabajo o función de trabajo refleja el énfasis en las interdependencias de procesos y de escala o interdependencias sociales, en detrimento de las interdependencias del flujo de trabajo. (Figura 3.1)

Al departamentalizar con un criterio funcional la empresa estimula la especialización, bien sea estableciendo carreras para los especialistas dentro de su área de especialización, supervisando los mediante personas de su propia especialidad o estimulando su interacción social. (Chiavenato, 2001, pág. 237)

La departamentalización por funciones (o funcional) consiste en atribuir a cada departamento la responsabilidad de una función de la empresa: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc. En una estructura organizacional dividida según este criterio, el administrador general dirige todo el conjunto y en el nivel inferior cada integrante del primer escalón jerárquico es responsable de una función específica. El modelo funcional es en particular apropiado para las pequeñas empresas que apenas se han puesto en marcha o que trabajan con una sola línea de productos y servicios para los clientes. (Maximiano y Cesar, 2008, pág. 79)

En otras palabras es la ordenación de recursos teniendo en cuenta las distintas labores que tienen lugar en la empresa, tales como la función de producción, comercial o de marketing, la función financiera o la función de gestión de recursos humanos; es decir, la ordenación se produce en base a los inputs de la actividad de la empresa. Esta ordenación hace que las diferentes funciones se complementen y ninguna de ellas pueda existir independientemente del resto. Es el tipo de organización típica de empresas que fabrican un producto o una gama de productos relativamente pequeña y no diversificada. (Fuentes ed al., 2011, pág. 100)

Figura 3.1

Organización funcional

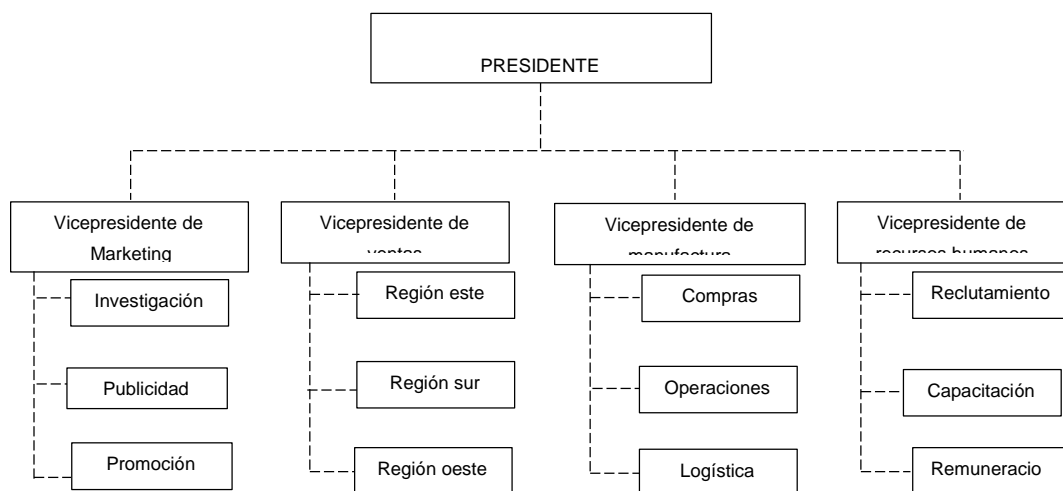


Figura 3.1 organigrama funcional Benjamin Franklin

3.2.2 Ventajas.

Es adecuada para organizaciones en crecimiento o maduras con un elevado volumen de producción y entornos estables. Como ventajas es posible destacar la obtención de elevados niveles de eficiencia, por el grado de especialización alcanzado, y su comportamiento previsible y estándar. La especialización de las actividades permite emplear con eficiencia los recursos limitados, impulsar el perfeccionamiento de los

directivos en cada área funcional y facilita la asignación de responsabilidades perfectamente delimitadas. (Fuentes ed al., 2011, pág. 100)

En el caso que las empresas tengan funciones internacionales, una estructura global por función podría disminuir los conflictos entre las oficinas principales y las subsidiarias ya que las operaciones locales se integran a sus áreas por función, mientras que las responsabilidades globales las asumen los ejecutivos de los departamentos por función. Ello, a la vez, en general favorece la orientación internacional de los gerentes.

Por ejemplo: cuanto más ascienda un gerente de marketing en su departamento, más necesitará considerar y entender las cuestiones globales de marketing de la empresa. (Michael y Porter, 2012, pág. 241)

Las principales ventajas de tal estructura comprenden:

1. Es más adecuada para las empresas chicas y medianas con una diversificación limitada de productos.
2. Facilita la especialización del conocimiento por función.
3. Disminuye la duplicación innecesaria de los recursos por función.
4. Favorece la coordinación entre las distintas áreas por función.
5. Es un reflejo lógico de las funciones.
6. Conserva tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales.
7. Sigue el principio de la especialización profesional.
8. Simplifica la capacitación.
9. Cuenta con medios para lograr un riguroso control desde la cima.

3.2.3 Desventajas

Su principal inconveniente radica en que cada departamento puede acabar guiándose en exclusiva por sus objetivos particulares y desatender los objetivos globales de la empresa. Además, la organización funcional fomenta la cooperación dentro de cada departamento, pero dificulta la coordinación entre departamentos distintos, lo que restringe su flexibilidad o rapidez para adaptarse a los cambios del entorno. (Fuentes ed. al., 2011.p, 100)

La estructura por función presenta desventajas en el escenario internacional, para las empresas con una amplia variedad de productos sujetos, a distintas demandas ambientales, como diferentes normas o restricciones gubernamentales, preferencia de los clientes o cualidades de desempeños, más aun, estas debilidades se agravan conforme a los diferentes departamentos por función experimentas distintas demandas por área geográfica.

Por ejemplo, si las prácticas de contabilidad son similares en Francia y reino unido pero los enfoques de publicidad difieren ello tendera a acrecentar las dificultades de coordinación entre los departamentos de contabilidad y marketing. (Michael y Porter, 2012, pág. 241)

1. A menudo genera problemas de coordinación entre los grupos de cada función.
2. Restringe la perspectiva de las metas generales de la organización.
3. Puede limitar la atención que se presta al cliente en la medida que los grupos por función centran su atención en sus áreas específicas.
4. Podría llevar a que la respuesta de la organización sea más lenta ante los cambios del mercado.
5. A menudo las decisiones que implican múltiples funciones se cargan a los ejecutivos en jefe.
6. Resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
7. El punto de vista del personal clave se especializa en exceso y se limita.
8. Reduce la coordinación entre funciones.

9. La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
10. Hay lenta adaptación a los cambios en el ambiente.
11. Limita el desarrollo de gerentes generales

3.2.4 Limitaciones.

La responsabilidad de generar utilidades tiende a desplazarse al nivel institucional de la empresa. Por otro lado, la súper especialización puede conducir a que el personal clave adopte puntos de vista estandarizados, y limita el desarrollo de generalistas.

La estructura funcional reduce la coordinación entre las áreas funcionales de la empresa, puesto que el énfasis en las especialidades precisas distrae la atención del resultado global de la empresa: los individuos enfocan los esfuerzos en sus propios medios y no en los objetivos globales de la empresa.

Una de las principales limitaciones de la estructura funcional es que carece de mecanismos propios para coordinar el flujo de trabajo. La tendencia natural es llevar los problemas de coordinación hacia los niveles más elevados de la organización. La estructura funcional tiende a ser muy burocrática.

La actividad tiende a ser más formal, lo cual requiere una estructura administrativa más compleja (más análisis para formalizar el trabajo), jerarquía con mayor número de niveles y más ejecutivos. Cuando la tecnología y las condiciones ambientales externas son cambiantes e imprevisibles, es decir, cuando existe necesidad de adaptación rápida y flexibilidad a cambios externos, el enfoque hacia adentro de la estructura funcional es inadecuado porque no percibe ni visualiza lo que ocurre fuera de la empresa. (Chiavenato, 2001, pág. 238)

3.2.5 Aplicaciones.

La estructura funcional es apropiada para ambientes estables o de poco cambio, que requieren ejecución constante y repetitiva de tareas rutinarias. Se aconseja en empresas que tengan pocas líneas de productos o servicios y que permanezcan inalterables durante largo tiempo. Esta estructura refleja uno de los más altos niveles de orientación hacia el interior de la empresa, e introversión administrativa, lo cual demuestra la preocupación de la empresa por su propia estructura interna. (Chiavenato, 2001, pág. 239)

3.3 Estructura organizacional divisional.

En la división por funciones se divide a la empresa en divisiones, departamentos o áreas que agrupan actividades y tareas necesarias para realizar una determinada función básica de la empresa. Este tipo de divisiones es el más utilizado por las empresas (especialmente) por las pymes en sus niveles más altos, debido a su sencillez y al fácil control.

3.3.1 Concepto.

Este tipo de estructura se caracteriza por realizar agrupaciones o divisiones, con base en los *outputs* (*salidas*) de la actividad de la empresa, como pueden ser los bienes o servicios producidos; o, también, los clientes, los mercados o las zonas geográficas.

Cada una de las agrupaciones resultantes es denominada *división* o *unidad de negocio* (*business unit*) y presenta un funcionamiento autónomo, estando dotada de los recursos físicos y humanos necesarios para el desarrollo de su actividad. (Figura 3.2)

En este tipo de estructuras existe un órgano central (a veces denominado *core*) que se encarga de establecer las líneas generales de actuación de la corporación, mientras que cada división o unidad de negocio concreta esas líneas de acción en su ámbito de actuación.

El *core*, u oficina central, tendrá más o menos competencias en función de la relación existente entre los negocios de la empresa, de forma que a mayor interconexión entre las distintas actividades, mayor importancia tendrá esta dirección central.

Este tipo de estructuras es típica en empresas de gran tamaño y diversificadas, o que atienden mercados dispares, con el fin de descentralizar y delegar responsabilidades. (Fuentes ed. al., 2011, pág. 101)

Figura 3.2

Estructura divisional

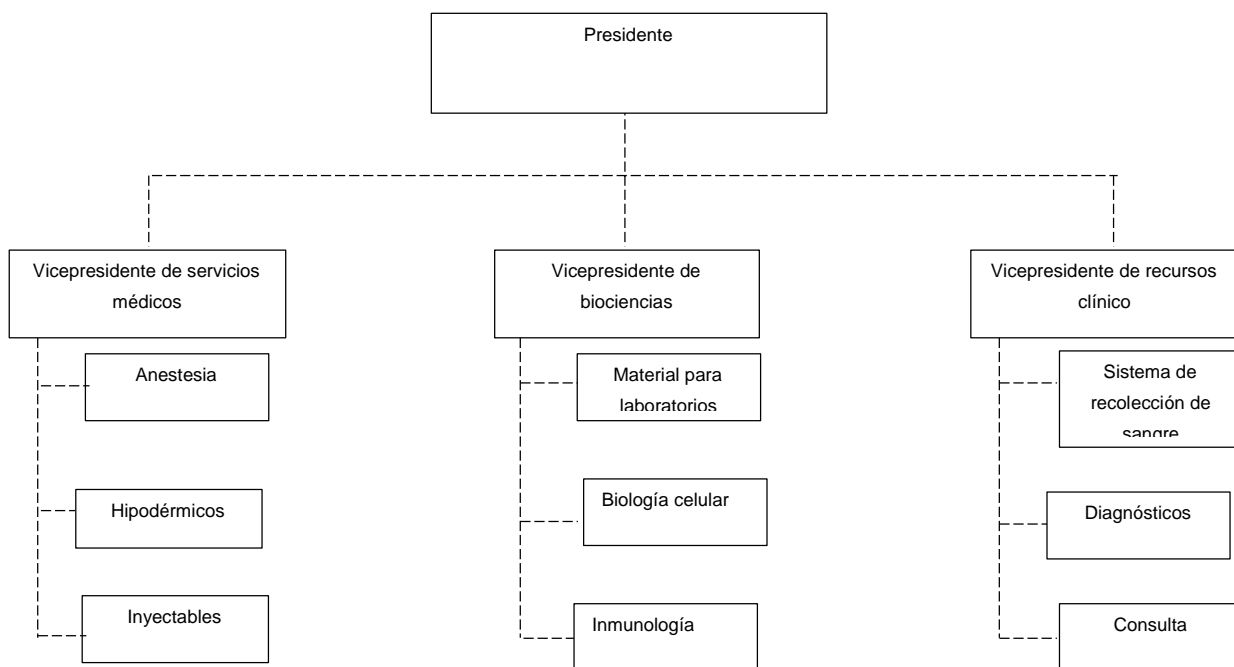


Figura 3.2 organigrama divisional Benjamín Franklin.

3.3.2 Ventajas

Como ventajas destacables, cabe resaltar que permite concentrar los esfuerzos de cada unidad en un producto o mercado concreto, y facilita la evaluación posterior de los resultados de cada división y la contribución de cada uno de ellos a los resultados globales de la empresa. (Fuentes ed. al., 2011, pág. 101)

La responsabilidad del departamento frente a un producto o servicio permite evaluar su desempeño mediante el éxito del producto o servicio; el ejecutivo de cada departamento se orienta hacia los aspectos principales de su producto o servicio pues esta estrategia enfatiza en costos, ganancias, programación y consideración sobre el producto.

Además facilita la coordinación inter departamental pues las actividades funcionales se vuelven secundarias y están sujetas al objetivo principal: el producto; permite la innovación, el crecimiento y la diversificación de productos o servicios, así como la flexibilidad, pues las unidades departamentales pueden ser mayores o menores, dependiendo del cambio en las condiciones, sin interferir la estructura organizacional general.

Cuando es imposible integrar todos los departamentos, incluso con numerosos grupos de asesoría, la organización pasa de una departamentalización por funciones a una departamentalización por productos. Ahí ocurre el cambio: la departamentalización por productos es más auto contenido, presenta menor costo de coordinación, y es autosuficiente.

Una unidad será autosuficiente en la medida en que las condiciones necesarias para el ejercicio de sus actividades sean independientes de lo realizado en las demás unidades de la organización. En ese momento, goza de autonomía e independencia frente a las demás. (Chiavenato, 2001, pág. 239)

Las principales ventajas de esta disposición comprenden:

1. La organización de varias familias de productos dentro de una división ayuda a reducir la duplicación de funciones y favorece las economías de escalas en las actividades.
2. En la medida en que las familias de productos dentro de una sola división se ajusten al cliente común, aumentara la atención de este.
3. Facilita la coordinación entre los productos dentro de la división.
4. Suele favorecer la coordinación interregional dentro de las familias y dentro de la división.
5. Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes.
6. Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo (el banquero).
7. Desarrolla experiencias en las áreas de clientes.

3.3.3 Limitaciones.

Como inconvenientes, es posible incidir en que fomenta la duplicación o duplicidad de tareas (dos divisiones distintas pueden tener dos departamentos de marketing, de finanzas, de producción, etc.) y el despilfarro de recursos, y no incentiva la cooperación entre las unidades, llegando, en algunos casos, las distintas divisiones de la empresa a competir abiertamente entre sí.

Para superar los inconvenientes de esta estructura organizativa, algunos autores hablan de un tipo de estructura que se conforma mediante la unión de las estructuras funcionales y divisionales, y a la que denominan *estructura híbrida*, esto es, que presenta agrupaciones funcionales y agrupaciones en divisiones o unidades de negocio al mismo tiempo. También existen autores que añaden como estructura típica el conglomerado o *holding*, que puede ser considerado como una evolución de la estructura divisional y que surge cuando la empresa diversificada actúa en negocios no relacionados y lo único que comparten las divisiones es la propiedad.

Así, mientras que la estructura divisional persigue explotar la sinergia entre las divisiones, el conglomerado no lo persigue. Además, el conglomerado es más descentralizado, con un centro muy pequeño que solo realiza el control financiero de las divisiones que actúan como auténticas empresas autónomas. (Fuentes ed. al., 2011, pág. 101)

Por otra parte, mientras la departamentalización funcional concentra especialistas en un solo grupo y bajo una sola jefatura, la departamentalización divisional los dispersa en subgrupos orientados hacia los productos o servicios.

Dado que la competencia técnica del especialista depende de la interacción con otros especialistas, la excelencia técnica de los especialistas orientados hacia el producto se debilita o se vuelve obsoleta. Está contraindicada para circunstancias ambientales estables y para pocos productos o líneas reducidas de productos, por acarrear elevado costo operacional en estas situaciones. (Chiavenato, 2001, pág. 240)

3.3.4 Aplicaciones.

Al igual que las empresas locales, las empresas multinacionales pueden usar esta estructura y de hecho la usan. En este caso, se adjudica la responsabilidad mundial a cada división.

Puesto que las estructuras por división en general son extensiones por la estructura por producto, sus ventajas y desventajas son casi las mismas.

La estructura por división es una forma de ordenación común entre las empresas multinacionales grandes y diversificadas. (Michael y Porter, 2012, pág. 240)

La estructura por productos o servicios es apropiada para circunstancias ambientales inestables y cambiantes, pues induce la cooperación entre especialistas de diferentes disciplinas y la coordinación de sus esfuerzos para lograr un desempeño mejor del producto o servicio. Además, cada departamento tiene autonomía y auto suficiencia en sus propias unidades de producción, ventas, investigación y desarrollo, etc.

Si la empresa tiene una tecnología estable, son más apropiadas la departamentalización funcional y la organización lineal; no obstante, si la empresa tiene tecnología adaptativa, son más indicadas la departamentalización por producto (divisional) y una fuerte estructura de *staff*. (Chiavenato, 2001, pág. 240)

3.4 Estructura organizacional matricial.

La organización matricial combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específico, lo cual forma, como su nombre lo indica, una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal) que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. (Figura 3.3)

Es característico de esta estructura que el director de algún proyecto o investigación tenga autoridad sobre los departamentos funcionales de la empresa y se coordine con ellos para recabar datos, realizar pruebas, diseñar y verificar resultados, etc. Además, es responsable de la obtención de los resultados finales. (Rafael, 2013, pág. 200)

Entonces el resultado es una matriz, donde las personas que se sitúan en las celdas de intersección entre las filas y columnas están sometidas a una doble jerarquía, por una parte a la jerarquía funcional y, por otra, a la jerarquía que obedece a la agrupación basada en outputs. Y es que la estructura matricial rompe con la unidad de mando al ostentar dos o más líneas de autoridad, al igual que dos sistemas contables, dos sistemas presupuestarios, dos sistemas de recompensas, etc. (Fuentes ed. al., 2011, pág. 102)

Figura 3.3 estructura matricial

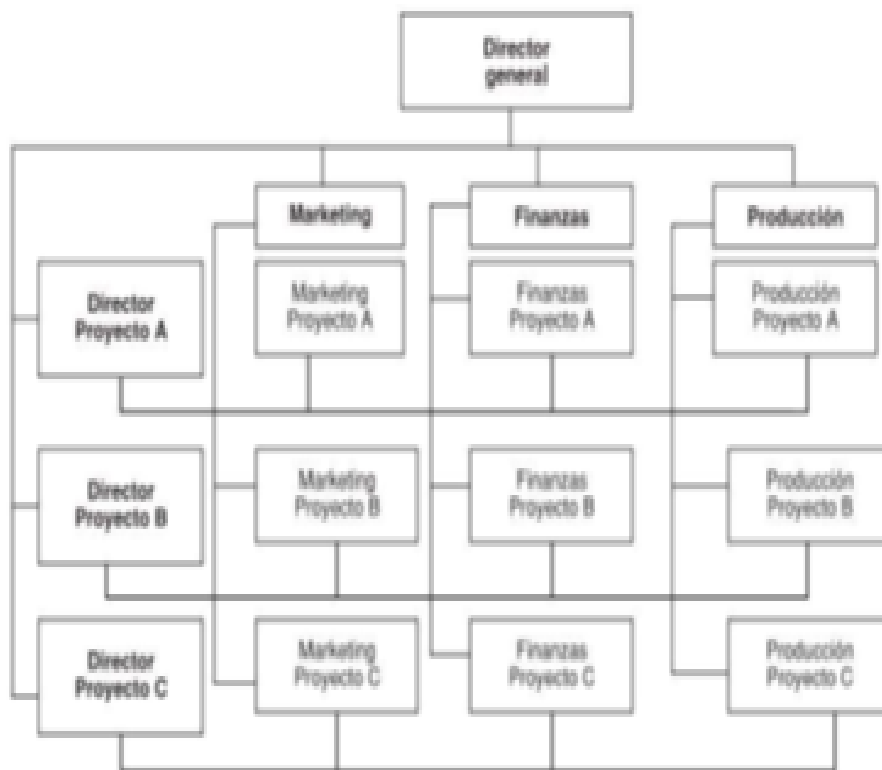


Figura 3.3 estructura matricial Michael y Porter.

3.4.1 Concepto.

Es el tipo de organización combina el tipo funcional con la elaboración de un proyecto, servicio o producto específicos, lo cual forma como su nombre lo indica una matriz, en la cual el aspecto funcional (vertical) es la operación normal de la empresa apoyada por especialistas (con formación horizontal), que tienen asignado determinado proyecto, lo cual repercute en toda la empresa, no sólo en una determinada función. Este tipo de estructura privilegia la investigación, el diseño y la innovación. (Rafael, 2013, pág. 264)

Es una de las formas de organización recientemente desarrolladas, cuya utilización ha tenido éxito en situaciones en que la complejidad constituye el mayor desafío. También se denomina matriz u organización en *grid*.

La esencia de la organización matricial es la combinación de formas de departamentalización funcional y de producto o de proyecto en la misma estructura organizacional. Es una estructura mixta, de doble entrada. La organización funcional es vertical y la organización por producto o proyecto es horizontal, y ambas se encuentran superpuestas. (Chiavenato, 2001, pág. 248)

3.4.2 Ventajas.

Al emplear una estructura matricial, la empresa evita preferir una base de agrupación y desechar otra; en vez de eso, escoge ambas y pasa a tener una estructura dual de autoridad. Con esto, la matriz sacrifica el principio de la unidad de mando y crea un delicado equilibrio de poder que distingue la estructura matricial de las demás maneras de enfrentar las interdependencias. (Chiavenato, 2001, pág. 249)

La ventaja de la estructura matricial resulta de la combinación de los tipos de enfoques. Mientras la organización funcional favorece a la especialización y acumulación de conocimiento, la organización por proyecto beneficia a la orientación hacia algún tipo de resultado o problema por resolver.

Por su parte la estructura matricial equilibra esos dos tipos de ventajas y combina la competencia técnica de la estructura funcional con la acción orientada al resultado de la organización del proyecto. (Maximiano y Cesar, 2008, pág. 84)

Entre las principales ventajas de la organización matricial tenemos.

1. Especialización; el conocimiento funcional puede ser aplicado en todos los proyectos.
2. Nuevos productos o proyectos pueden ser implantados rápidamente, dada la flexibilidad de las personas para “deslizarse” entre orientaciones por productos o funcionales, según lo demanden las circunstancias.

3. Pueden adaptarse a cambios en el ambiente porque privilegia aspectos funcionales como por proyectos.
4. Reconoce y produce mecanismos para delinear con legitimidad la fuerza de los mutiles recursos de la organización.
5. Mantiene la coherencia entre diferentes departamentos y proyectos por los requerimientos de comunicación entre administradores.

3.4.3 Desventajas

Para implantar en una empresa este tipo de estructura se requiere que los empleados tengan un alto grado de madurez, ya que es posible que surjan conflictos entre los directores funcionales y el encargado del proyecto, pues no tan fácilmente aceptan esta doble función.

Además, debe establecerse con claridad, entre los objetivos y la misión de la empresa, una visión sistemática y un amplio conocimiento de las relaciones interdepartamentales, la definición exacta de las tareas y responsabilidades de cada integrante de la estructura, así como las aplicaciones del trabajo en equipo y de las reuniones, las cuales se llevan a cabo con frecuencia. (Rafael, 2013, pág. 265)

El diseño matricial permite satisfacer dos necesidades de las empresas: especialización y coordinación. La matriz no es una panacea pues viola la unidad de mando e introduce conflictos inevitables de duplicación de supervisión, altera la cadena de mando y debilita a coordinación vertical. (Chiavenato, 2001, pág. 251)

Entre sus principales desventajas tenemos.

1. Puede ser difícil de manejar.
2. Incrementa la ambigüedad de las funciones, lo que ocasiona tención y confusión para asignar personas a más de un departamento.

3. Sin un balanceo de fuerzas entre formas estructurales, ya sea por producto o por funciones, puede disminuir la productividad de la empresa.
4. Se requiere de madurez de los integrantes de la empresa para que acepten este tipo de estructura.
5. Es cara.
6. Requiere de tiempo para su implantación.

Capítulo IV. Formas estructurales según Mintzberg.

Mintzberg (1984) realizó una clasificación de las configuraciones estructurales similar a la que hemos mostrado en el capítulo anterior y en la que distinguió entre: Estructura simple; burocracia maquinal o mecánica; burocracia profesional; estructura divisional y adhocracia. Este capítulo en esencia ayudará a comprender el pensamiento de Henry Mintzberg respecto a las configuraciones estructurales en las empresas, su similitud con las formas ya antes estudiadas, sus características y operatividad.

4.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Se plantean 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas, tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados.

No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad. El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, es decir no logra armonía natural. (Henry, 2003)

En el diseño organizativo o diseño de la estructura organizativa, son parámetros fundamentales la diferenciación e integración de actividades. Es decir, al diseñar una estructura organizativa se persigue conseguir un determinado nivel de diferenciación entre las actividades que se realizan. (Fuentes et al., 2011, pág. 98)

4.2 Organización formal

En toda estructura organizativa es posible distinguir entre la organización formal, u ordenación de los elementos disponibles en torno a una estructura estable que se construye de forma consciente y deliberada por parte de la dirección de la empresa para cumplir los objetivos de esta, y la organización informal que recoge las relaciones no previstas por la dirección y que surgen de forma espontánea y no controlada entre los miembros de la organización, fruto de la relación social que se establece entre los individuos.

Los directivos de las empresas, dependiendo de los objetivos que persigan, diseñarán una estructura organizativa concreta, con un nivel de diferenciación de actividades determinado que se traducirá en la creación de departamentos en los cuales existirán distintos puestos de trabajo jerárquicamente ordenados, y con un determinado nivel de integración de actividades, concretado en la creación de mecanismos de coordinación entre los departamentos.

El resultado de este diseño es el de una estructura premeditada y construida de forma consciente y deliberada, que constituye la organización formal.

Aunque el resultado de este diseño formal, por parte de los directivos, puede ser muy dispar, existen componentes comunes que se reconocen en todas las estructuras y tipos de estructuras que se presentan con mucha frecuencia, tanto en su versión más básica, en una sola organización, como en versiones complejas que implican múltiples organizaciones, y que han sido tipificadas con base en modelos. (Fuentes et al., 2011, pág. 98)

4.3 Derivación de las configuraciones

Una de las aportaciones más relevantes a la hora de identificar los componentes típicos que se encuentran presentes en una estructura organizativa se debe a Mintzberg que identifica, a pesar de la diversidad que se puede dar en las organizaciones, ciertos componentes básicos en toda estructura formal vinculados con el papel que desempeñan las distintas personas que conforman la organización. (Figura 4.1)

Se plantean cinco configuraciones.

Ápice estratégico: se corresponde con la alta dirección, que se encarga de la toma de decisiones estratégicas o a largo plazo, y es responsable de la formulación y cumplimiento de los objetivos globales de la empresa. Se sitúa en la cúspide de la organización y las personas que lo integran asumen una responsabilidad global respecto a la empresa.

Línea intermedia: se corresponde con el personal ejecutivo de línea, mandos intermedios o dirección intermedia que vincula las decisiones estratégicas de la alta dirección con las decisiones operativas que tienen que ver con los niveles más bajos de la estructura. Incluye, generalmente, a los directores funcionales que toman decisiones tácticas y a los jefes que supervisan directamente a trabajadores de base.

Núcleo de operaciones: formado por los empleados o personal técnico y trabajadores directamente relacionado con la actividad principal de la empresa. El núcleo de operaciones también incluye los centros operativos de la empresa.

Tecno estructura: formada por un conjunto de especialistas o expertos en las distintas funciones de dirección y de la actividad económica de la empresa que actúan como analistas que planifican, diseñan y mejoran el trabajo que tienen que hacer otros empleados y también los adiestran para que puedan realizar sus funciones eficazmente, aunque no participan directamente en la realización de estos. En síntesis, podemos decir que estudian y reforman los modos de estandarizar y regular el comportamiento de la organización.

Staff de apoyo: está constituido por personal de asesoramiento y apoyo a la dirección y a los directivos intermedios y de línea o personal ejecutivo. Se conforma como unidades especializadas de naturaleza muy variada que no participan directamente en la producción de bienes y servicios, y cuya función primordial es apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios de carácter especializado (por ejemplo, la asesoría jurídica, la gestión de los recursos humanos, etc.).

A menudo el *staff* de apoyo está integrado por otras empresas contratadas para realizar actividades específicas externalizadas. Dependiendo del tamaño de estas partes básicas de la organización, podremos obtener distintas fisonomías de empresas.

Así, por ejemplo, una empresa con una línea intermedia muy amplía, que permita la centralización de las decisiones, presenta una fisonomía alargada; mientras que una empresa con una línea intermedia muy corta, y un gran núcleo de operaciones, presenta una fisonomía achatada.

Figura 4.1 Derivación de las configuraciones

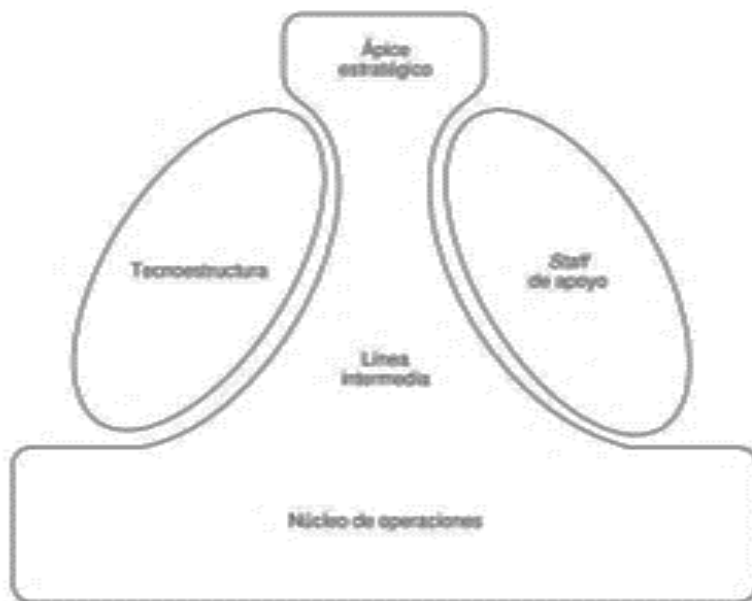


Figura 4.1 Derivación de las configuraciones Henry Mintzberg

4.3 Generalidades de las configuraciones estructurales de Mintzberg

La burocracia maquinal y profesional son, en esencia, estructuras funcionales muy departamentalizadas y donde existen altos niveles de normalización y formalización del comportamiento mediante rutinas.

Se diferencian en que la burocracia maquinal enfatiza la importancia de la tecno estructura como elemento fundamental de la normalización que permite la coordinación del resto de componentes y especialmente del núcleo de operaciones, mientras que la burocracia profesional enfatiza la importancia del elemento humano y sus habilidades, formación, conocimientos específicos y experiencia.

La adhocracia se caracteriza por disponer solo del ápice estratégico y de un doble núcleo de operaciones según una agrupación realizada siguiendo un doble criterio, teniendo, por tanto, mucha similitud con la estructura matricial; combina a expertos de distintas áreas para formar equipos interdisciplinarios que se muestran como ideales para abordar proyectos creativos e innovadores.

La adhocracia es típica de empresas de nueva creación y con un alto componente creativo/innovador. En cada uno de estos tipos de estructura, los componentes comunes (ápice estratégico, línea intermedia, núcleo de operaciones, *staff de apoyo* y tecno estructura) adoptan diferentes tamaños.

Así, mientras que en la burocracia maquinal los diferentes componentes de la estructura se encuentran equilibrados y en perfecto desarrollo, en la burocracia profesional la tecno estructura es muy pequeña y el núcleo de operaciones amplio; en la estructura divisional, el núcleo de operaciones integra nuevamente a componentes, a modo de nuevas organizaciones, y la adhocracia duplica su núcleo de operaciones.

4.4 Estructura simple

Formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico, se caracteriza por la ausencia de elementos. Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y el planeamiento es mínimo, hay poca necesidad de analistas asesores y pocos administradores de línea media, pues la coordinación la realiza la administración superior. (Figura 4.2)

Por lo general es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico. El control es altamente centralizado. Por lo general organizaciones jóvenes y pequeñas.

Figura 4.2 estructura simple



ESTRUCTURA SIMPLE

Figura 4.2 estructura simple Henry Mintzberg

4.5 Burocracia maquinal

Es la consecuencia de la industrialización, donde se enfatiza la estandarización del trabajo. Necesita muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización. La dependencia que se genera de estos les otorga un cierto grado de autoridad informal (lo que genera cierta diferenciación horizontal). Figura 4.3

Surge una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización. En general, centralizada verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide.

Necesita un Amplio staff de apoyo debido a que precisa de estabilidad para operar, esto es Integración vertical (productores y consumidores de servicios simultáneamente), esta estructura es más común en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos.

Esta estructura presenta algunos problemas o desventajas como es: trabajo repetitivo y embrutecedor, enajenación, obsesión por el control. Maquinas hechas para propósitos específicos.

Figura 4.3 burocracia maquinal



Figura 4.3 burocracia maquinal Henry Mintzberg

4.6 Burocracia profesional

Se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, más que en procesos. Depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas, pues se entrega poder no solo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran, esta estructura es muy descentralizada, por tanto los profesionales trabajan en forma independiente y se necesitan pocos administradores de primera línea.

El personal de apoyo es grande, realizando el trabajo simple y rutinario que los profesionales no quieren hacer. Es más efectiva para organizaciones insertas en medios estables, pero complejos. Así, la estandarización es fortaleza y debilidad a la vez, pues permite a los profesionales ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación. No es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido, si el medio es estable funcionara bien. Figura 4.4

Figura 4.4 burocracia profesional



Figura 4.4 burocracia profesional Henry Mintzberg

4.7 Estructura divisional

Es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo (como los profesionales).

A diferencia de las otras cuatro, no es una estructura completa, sino parcial, superpuesta sobre otras. Las razones por las que se opta por esta estructura se a la diversificación de Productos, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado, para cada línea de productos, que garantice la autonomía de operación en cada negocio. Figura 4.5

Se es menester mencionar que la división no significa descentralización, ya que, descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad y muchas veces la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización.

Figura 4.5 estructura divisional

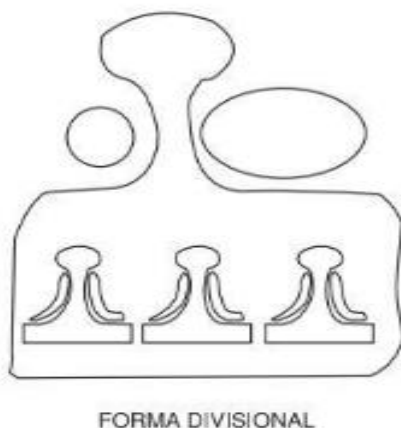


Figura 4.5 estructura divisional Henry Mintzberg

4.8 Adhocracia

Es la más compleja y estandarizada. Es tremendamente flexible, donde la autoridad se está trasladando constantemente, el control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos. Figura 4.6

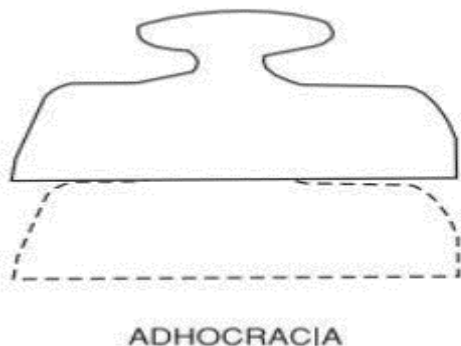
Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo, pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo separados. Es decir, se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores (roles de enlace), grupos de tareas y estructura matricial.

En la adhocracia los expertos están dispersos a través de toda la estructura (y no solo en el centro operativo como en la burocracia profesional). La autoridad está distribuida en forma dispareja. No fluye de acuerdo al status o a la jerarquía, sino a donde se encuentre el experto que en ese momento se necesita para tomar una decisión determinada.

Como hay muchos administradores en la adhocracia, se crea pequeños ámbitos de control, producto del tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sin más bien están preocupados de la integración de los diferentes equipos.

La autoridad está basada en la competencia y no en la jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff. Se empaña la diferencia entre la cúspide y el resto de la estructura y las estrategias no fluyen desde arriba sino más bien son desarrolladas en virtud de la toma de decisiones asociada a cada proyecto, es decir, se generan a medida que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos.

Figura 4.6 adhocracia

Figura 4.6 adhocracia *Henry Mintzberg*

Se identifican dos clases de adhocracia.

Adhocracia Operativa: lleva a cabo proyectos por encargo de clientes y trata cada problema como único, para resolverlo creativamente, por eso el centro operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo, pues, no se separa el proyecto mismo de su ejecución real.

Adhocracia Administrativa: una estructura compuesta por dos partes. La parte administrativa lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto. La parte operativa pone en producción los resultados; está separada, de modo que su necesidad de estandarización no interfiere con el proyecto.

La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos. Normalmente la adhocracia operativa se encuentra en organizaciones jóvenes.

4.9 Organización informal

Hasta ahora se ha analizado la organización formal, es decir, aquella que constituye la estructura oficial de la empresa. No obstante, los miembros de cualquier grupo, con el paso del tiempo, siempre van desarrollando sus propias relaciones informales. Así, se crean normas en el grupo, las personas esperan distintos comportamientos, papeles o *roles*, se relacionan socialmente, asumen ciertos estatus y crean canales informales de comunicación.

Las normas del grupo son estándares de comportamiento que el grupo fija a sus miembros. Puede suceder que algunas no sean deseables para la empresa, pero, en ocasiones, las presiones sociales del grupo tienen más poder que la autoridad del directivo que ha de conocer las normas que tiene el grupo y tratar, incluso, de que funcionen a su favor.

El estatus de una persona es la forma en la que los demás perciben su prestigio y categoría, de tal manera que la cadena de mando formal define la jerarquía de autoridad en la empresa, pero las opiniones sociales informales pueden alterar el prestigio y el poder real de un directivo y de cualquier miembro de la organización.

Por otro lado, dentro de un grupo social determinado surgen relaciones informales o espontáneas, a modo de departamentos, que no siempre coinciden con las agrupaciones formales que se establecen en las empresas. Esto origina la formación de canales de comunicación informales por los que, en ocasiones, circula un mayor y mejor flujo de información que a través de la cadena de mando formal.

Los directivos y los mandos intermedios (técnicos de escala intermedia, etc.) deben controlar de alguna forma estos canales de comunicación informal con el objeto de acceder a una información que puede ser útil a la hora de contrastar los informes que le llegan por los canales de comunicación formales.

Conviene, por tanto, conocer las normas del grupo, los *roles* de sus miembros, el estatus de cada uno, sus personalidades, las relaciones que existen entre ellos, así como saber quiénes son los líderes informales y tratar de que apoyen los objetivos organizativos. (Fuentes et ., 2011, pág. 108)

Capítulo V. Formas estructurales complejas

Las estructuras organizativas que se han visto en los apartados anteriores hacen referencia a estructuras tipificadas de organizaciones con carácter individual. Pero las empresas interactúan estrechamente unas con otras pudiendo organizar esas relaciones, que se establecen, en estructuras de carácter estable, donde también se identifican modelos típicos.

Otros tipos de configuraciones organizativas que tienen en cuenta no a la organización individual, sino a las relaciones estables que se establecen entre un conjunto de organizaciones son: la organización en trébol, la configuración en red, la organización virtual, la empresa en tiempo real, entre otros.

5.1 Organización en trébol

Este tipo de estructura hace referencia a una organización principal que subcontrata determinadas actividades a otras empresas. La organización principal debe tener, necesariamente, un ápice estratégico o núcleo donde se sitúa la alta dirección (AD). En torno a ese núcleo se distinguen tres componentes principales, como si fuesen las hojas de un trébol.

Uno de los componentes es el núcleo profesional de la organización; esto es, los recursos humanos que de forma estable posee la empresa, con dedicación completa y elevados niveles de cualificación y compromiso, y que son capaces de llevar a cabo las tareas productivas esenciales (aproximadamente el 80% del trabajo de la organización).

Un segundo componente es el conjunto de empresas subcontratadas, que realizan las actividades de menor valor añadido o que la organización principal no puede realizar de manera excelente al mismo coste. El último de los componentes del trébol es la fuerza de trabajo flexible, formado por los trabajadores a tiempo parciales y temporales, cuya cantidad dependerá de las necesidades específicas de cada organización.

A veces es posible incorporar, como cuarto componente, el trabajo de los propios clientes. Aunque no es fácil de conseguir (como ocurre con los tréboles de cuatro hojas), a veces es posible involucrar a los clientes en el proceso de negocio de la organización, con la consiguiente reducción de costes que esto conlleva.

Por ejemplo, la banca por Internet está consiguiendo que el cliente realice él mismo la mayoría de las operaciones, eliminando costes de personal e infraestructura, como puso en práctica ING Direct.

Otros ejemplos del trabajo del cliente son el autoservicio de gasolineras, los restaurantes *self-service* o las máquinas automáticas que se están extendiendo en los hipermercados, como la «caja amiga» de Al campo, en la que el mismo cliente realiza el cargo y pago de la compra realizada. (Fuentes et al., 2011, pág. 104)

5.2 Configuración en red

Se constituye mediante un conjunto de empresas entre las que se establecen fuertes interacciones para desarrollar una determinada actividad comercial, a lo que se denomina *red de empresas*. Implica una fuerte colaboración entre los componentes de la red, y tiene sus antecedentes en el *keiretsu* japonés y el *chaebol* coreano.

El *keiretsu* lo componen grandes familias o grupos de organizaciones independientes que trabajan conjuntamente de manera cooperativa para asegurar la competitividad y viabilidad de cada una de ellas, y fue un elemento clave para el desarrollo económico de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

El *keiretsu* se concreta en redes de participaciones cruzadas, alianzas y relaciones a largo plazo, con una historia y cultura común, cohesionando las empresas más por reconocimiento mutuo de intereses que por contratos formales. Los *chaebol* coreanos son agrupaciones familiares de negocios formadas por un conjunto grande y diverso de empresas, y se constituyeron con la cooperación y el apoyo del gobierno.

La configuración en red (Padilla y Del Águila, 2001) es una forma organizativa moderna que conforma un entramado de relaciones entre empresas que colaboran estrechamente y que poseen un alto grado de descentralización (las empresas dentro de la red mantienen su independencia).

Estas relaciones se concretan en alianzas estratégicas y contratos de colaboración a largo plazo entre las organizaciones participantes en la red.

Normalmente, se trata de redes estables donde existen varias empresas vinculadas alrededor de una empresa núcleo, que proporciona a otras empresas una parte importante de sus *inputs* y sus *outputs*, dedicándose la empresa núcleo a aquello que mejor sabe hacer; es decir, a aquella actividad que es su principal competencia (*core competence*) o actividad para la que es más eficiente y en la cual puede destacar sobre el resto de las empresas.

La empresa núcleo externaliza el resto de actividades con otros participantes en la red, de forma que cada uno de estos aporta, a su vez, a la red su principal competencia. Al final, en la red tendremos un conjunto de empresas que son excelentes en cada una de las actividades que realizan, obteniéndose una gran eficiencia. Algunos autores denominan a este tipo de configuración *organización federal*.

La utilización en la empresa de las TIC y sobre todo de las tecnologías *Web*, ha dado lugar a la evolución de la configuraciones en red, intensificando los lazos que unen a las empresas que participan en una red determinada e interconectando, a su vez, a un gran número de redes empresariales en configuraciones cada vez más complejas y descentralizadas. (Fuentes et al., 2011, pág. 105)

5.3 Organización virtual

Uno de los mayores logros de las TIC (Tecnología de la información y comunicación), es poder conseguir la interconexión de una determinada organización con sus socios comerciales (*partners*), proveedores e incluso con sus clientes. En el mundo empresarial se han utilizado muchas denominaciones para este fenómeno de interrelación mediante las TIC, que se ha intensificado a partir de la irrupción de Internet en las organizaciones.

5.3.1 Concepto

Empresa extendida (*Extended Enterprise*), empresa virtual (*Virtual Enterprise*) u organización virtual (*Virtual Organization*) son denominaciones comúnmente utilizadas para denotar a las organizaciones que utilizan las TIC de forma intensiva como medio de interrelación y cohesión con otras organizaciones.

Pero el término que mejor describe este fenómeno que, mediante el uso de las TIC, permite formar una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado, apoyada en las capacidades tecnológicas que componen la red, es el de organización virtual (Padilla y Del Águila, 2001).

5.3.2 Características

Varios elementos básicos caracterizan esta configuración estructural

1. Se trata de una empresa, compuesta, a su vez, por varias empresas que colaboran, aceptando, en principio, cualquier fórmula instrumental (por ejemplo, alianzas estratégicas, *joint venture*, uniones temporales de empresas (UTE), subcontratación, *Outsourcing*)
2. Cada una de ellas aporta lo que sabe hacer mejor (a lo que Prahalad y Hamel (1990) denominaron *Core Competencias*),
3. las tecnologías de información y comunicación actúan como elemento de unión.
4. La organización virtual se caracteriza por utilizar tecnologías que permiten la movilidad de las personas y la superación de las barreras impuesta por el espacio.
5. La organización virtual utiliza de forma intensiva tecnologías que hacen posible el teletrabajo, las videoconferencias o el trabajo con personas con diferentes lenguas y culturas.

Un ejemplo de organización virtual lo tenemos en Amazon, una organización que surgió en la era de Internet y cuya principal actividad es la venta de libros (y otros productos de pequeño tamaño, como discos, DVD, etc.) a través de un portal *web* y que, en su modelo de negocio, interconecta a un alto número de librerías virtuales con las que establece una labor de coordinación.

En esta organización virtual también entran a formar parte las entidades financieras que permiten el pago electrónico y las empresas encargadas de la logística, que proceden a la entrega del producto al cliente final. Pero en Amazon, el tiempo, aun siendo una variable importante, no es clave. El cliente paga un precio reducido por un artículo que sabe que recibirá en un tiempo prudencial. (Fuentes et al., 2011, pág. 106)

5.4 Empresa en tiempo real

cuando en una organización virtual la variable tiempo es crítica, podemos hablar de una empresa en tiempo real (*Real Time Enterprise*). Las empresas en tiempo real (Tabrizi, 2007) compiten en base al tiempo. Sus implicaciones estratégicas están relacionadas con la agilidad organizativa, la rapidez y la adaptabilidad a un entorno cambiante.

La empresa en tiempo real puede ser considerada como una organización virtual donde los flujos de información entre las empresas tienen lugar de forma prácticamente inmediata (latencia cero) gracias a la utilización de las TIC. La empresa en tiempo real es una organización con latencia cero, capaz de planificar, ejecutar y agrupar a los compradores y vendedores en un campo de actuación virtual.

Aunque la respuesta verdaderamente en tiempo real es una meta técnicamente imposible, las distintas partes de una red de organizaciones se pueden disponer en una arquitectura que permita la notificación prácticamente instantánea dentro y fuera de la red, y la rápida y ágil cooperación entre unidades, siendo, en este caso, la rapidez y agilidad los elementos clave en la competencia (Tabrizi, 2007).

Un ejemplo muy llamativo de empresa en tiempo real lo tenemos en eBay, una empresa que surgió en la era de Internet y que actualmente conecta a millones de usuarios en su entorno de subastas electrónicas. Para eBay, el tiempo también es una variable muy crítica. Un cliente puede lanzar una oferta en el último segundo, por lo que el sistema debe ser capaz de ofrecer y gestionar la información en tiempo real. (Fuentes et al., 2011, pág. 107)

5.5 Organización por Proyecto

La organización basada en proyectos implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados (*outputs*) relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia se utiliza en empresas que elaboran productos que exigen gran concentración de recursos y tiempo prolongado para fabricarlos.

Es el caso de los astilleros navales que producen navios, las obras de construcción civil (edificios) o industrial (fábricas o hidroeléctricas) que exigen tecnología compleja, personal especializado y reunión de recursos diferentes durante la elaboración del producto. (Chiavenato, 2001, pág. 245)

Las compañías que ofrecen productos y servicios rutinarios a la medida, tales como revisiones y composuras de vehículos, fabricación de muebles y fiestas infantiles, no necesitan este modelo. La estructura funcional regular tiene la capacidad de llevar a cabo estas actividades.

No obstante, si el producto o servicio exige una atención personalizada e implica un volumen significativo de recursos, la organización por proyectos se convierte en la estructura indicada. (Maximiano y Cesar, 2008, pág. 83)

Las empresas organizadas por proyectos trabajan en ramos como:

1. Consultoría.
2. Promoción de eventos.
3. Desarrollo e implantación de sistemas de información.
4. Montaje e instalación de equipos grandes, como aparatos de aire acondicionado o turbinas.
5. Construcción civil.
6. Encuestas de opinión.
7. Publicidad.

5.5.1 Proyecto autónomo

El proyecto autónomo concentra al equipo en los objetivos del proyecto y se concentra en el pedido del cliente. A una organización que utiliza la estructura de los proyectos autónomos se le llama organización basada en proyectos.

El proyecto autónomo es apropiado para atender pedidos muy singulares, tales como un servicio de consultoría para actividades emprendedoras grandes, estratégicas y con un alto grado de innovación o compromiso de recursos. La tarea es tan importante que se justifica dedicarte de manera integral un equipo.

En esta estructura alterna, el gerente de proyecto cuenta con una gran autonomía, autoridad y comunicación directa y permanente con el equipo del proyecto.

De manera eventual, el equipo del proyecto autónomo recibe la colaboración de profesionales reclutados fuera de la plantilla permanente de la organización principal. Algunas empresas son conjuntos de proyectos autónomos. Es el caso de las compañías de construcción civil y naval, montaje de equipos y fabricación de aviones. (Maximiano y Cesar, 2008, pág. 84)

5.5.2 Proyecto matricial

Cuando hay muchos proyectos que conviven con actividades funcionales como sucede en las agencias de publicidad, las firmas de desarrollo de sistemas y compañías industriales que trabajan bajo pedido se recomienda la estructura matricial.

A las áreas funcionales se les llama centros de competencias. Los equipos de proyectos son multidisciplinarios y están formados por ejecutivos de esos centros. Dichos ejecutivos son “prestados” para los proyectos por periodos determinados. Esta disposición es una estructura horizontal de coordinación de las competencias de las áreas funcionales permanentes. (Maximiano y Cesar, 2008, pág. 84).

5.6 Aplicaciones

La agrupación por proyectos se utiliza en empresas influenciadas por el desarrollo tecnológico. Es el caso de actividades de investigación y desarrollo en empresas del ramo electrónico, energía nuclear, astronáutica, aeronáutica, farmacéutica, etc., cuando el proyecto se refiere a la investigación y desarrollo de un nuevo producto, para colocarlo más tarde en la línea de producción.

La principal tarea consiste en reunir un equipo de especialistas en diversos campos de actividad. La administración por proyecto se está centrada en adaptar ciertos segmentos de la empresa a un producto complejo y manufacturado, a partir de una enorme concentración de recursos y de especialistas diferentes para atender especificaciones predeterminadas, orientadas casi exclusivamente a satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes.

El diseño organizacional por proyecto es apropiado para situaciones en que la tarea es muy grande y técnicamente compleja, acabada en sí misma, como ocurre en las industrias de construcción (civil, maquinaria pesada y productos de gran tamaño) y en actividades de investigación y desarrollo. En términos situacionales, si la tecnología es autocontenida (esto es, autosuficiente y no depende de otras actividades u órganos para desempeñarse eficazmente), la estructura por proyecto es la más indicada. (Chiavenato, 2001, pág. 246).

Conclusiones.

Esta investigación concluye que la organización de una empresa es una función administrativa que comprende la organización, estructuración e integración de las unidades orgánicas y los recursos de una empresa, así como el establecimiento de sus atribuciones y las relaciones entre estos.

Por tal razón cuando se habla de estructura organizacional de una empresa se hace mención a un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las unidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo en común; de hecho una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles, es por eso que la estructura de una organización determina los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Por otra parte, se debe considerar las ventajas y desventajas, que provoca la adaptación de cualquier estructura de organización en una empresa, especialmente las formas estructurales básicas por lo que dichas estructuras crean parámetros para su establecimiento, es decir que la empresa debe cumplir ciertas condiciones para cada estructura, cuanto mayor posible sea, más se aminoran las desventajas y se aprovechan mejor sus ventajas.

Las formas estructurales según Mitzgberg guardan estrecha relatividad con las formas estructurales básicas, sin embargo no deben confundirse en su funcionabilidad y adaptación en el ejercicio empresarial, por otra parte las estructuras de organización más complejas han servido a la mayoría de las empresas que compiten en un mundo globalizado y virtual a potenciar sus gestiones empresariales. De esta forma el administrador debe conocer bien el funcionamiento de la estructura de organización para lograr establecer una administración sólida en busca de los objetivos organizacionales.

Por último la estructura de organización describe como se construye la empresa y como los trabajadores desde los puestos más altos hasta los más bajos colaboran para cumplir los objetivos de la empresa. Las estructuras organizacionales pueden ser muy simples o complejas, pero tienden a compartir varias bases

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2001). Administración, teoría, proceso y práctica. En I. Chiavenato, *Administración, teoría, proceso y práctica*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Franklin, B. (2009). Organización de empresas . En B. Franklin, *Organización de empresas*. México: McGRAW-HILL.
- Fuentes, M., Cámara, B., Marín, M., & Jurado., F. B. (2011). Administración de empresas, un enfoque teórico-práctico. En M. Fuentes, B. Cámara, M. Marín, & F. B. Jurado., *Administración de empresas, un enfoque teórico-práctico*. (pág. 448). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN,S.A.
- Henry, M. (11 de Marzo de 2003). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: <http://www.gestiopoli.com//diseñoorganizacionaldehenrymitzberg>
- Maximiano, A., & Cesar, A. (2008). Administración para emprendedores. En A. Maximiano, & A. Cesar, *Administración para emprendedores*. (pág. 256). México: Pearson Educación.
- Michael, H., & Porter, S. B. (2012). Estructuras Organizacionales. 1ed. En H. Michael, & S. B. Porter, *Estructuras Organizacionales. 1ed* (pág. 736). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rafael, M. (2013). Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones. En M. Rafael, *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. Mexico: McGRAW-HILL S.A.
- <http://www.crecenegocios.com/la-organizacion-d-una-empresa/>. Crece Negocio.
- <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresa/estructura-organizacional.htm>. Enciclopedia Financiera