

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Unidad 3 Diseño de la estructura organizacional

Profesores:
Almaraz Martínez José Luis
Corona Guadarrama Martha Angélica



DESAFÍOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Almaraz, J. y Corona, M. (2020). Presentación Desafíos de diseño organizacional. Universidad UTEL

Desafíos de diseño organizacional

Los desafíos a los que se enfrentan los gerentes al crear una organización que les permitan controlar sus actividades **para lograr las metas, es diseñar una estructura que maximice la efectividad de su organización** a través de:

- ✓ Diferenciación
- ✓ Vincular
- ✓ Coordinar las actividades organizacionales
- ✓ Determinar quién tomará las decisiones
- ✓ Decidir qué tipos de mecanismos son los más apropiados para controlar tareas y papeles específicos de los empleados

Las decisiones que toman los gerentes al intentar resolver los cuatro desafíos, que determinan cuan eficientemente funciona su organización



Los 4 desafíos básicos del diseño organizacional

Las decisiones del gerente buscan el equilibrio entre los opuestos

Desafío 1: **Diferenciación horizontal y vertical**

Desafío 2: **Diferenciación** **Equilibrio** **Integración**

Desafío 3: **Centralización** **Equilibrio** **Descentralización**

Desafío 4: **Estandarización** **Equilibrio** **Ajuste mutuo**

Debido a que las organizaciones cambian y crecen, el diseño organizacional debe considerar los distintos desafíos que se van presentando. Autores como Gareth R. Jones (2008) , esquematizan cuatro principales desafíos que todo gerente o asesor debe tener en cuenta.

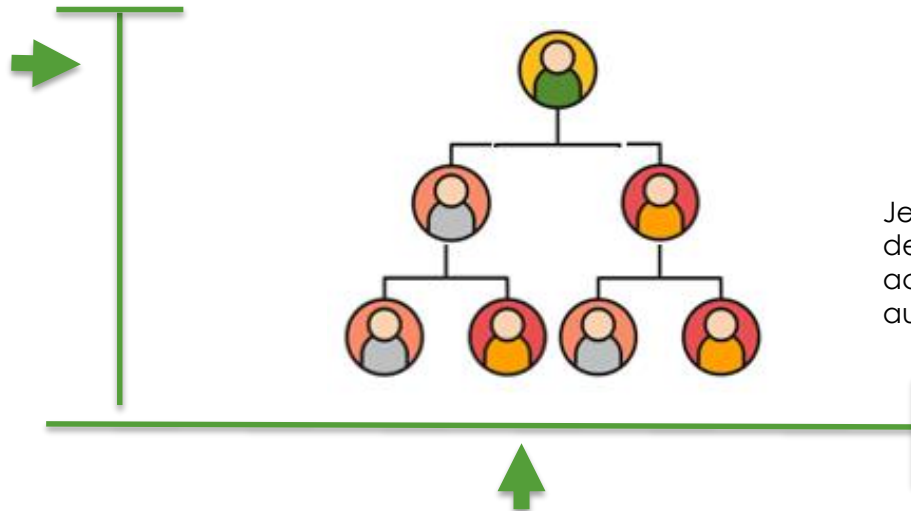
Desafío 1:

Diferenciación horizontal y vertical

CONTROL – AUTORIDAD- FUNCIÓN-DIVISIÓN DE FUNCIONES

Diferenciación: Proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales, y establece las relaciones de tarea y autoridad que le permiten lograr sus metas (Jones 2008, p. 88).

Diferenciación vertical: Manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular los papeles con las subunidades de la organización (Jones 2008, p. 93)



Jerarquía: Clasificación de personas de acuerdo con su autoridad y rango.

Diferenciación horizontal: Manera en que una organización agrupa las tareas organizacionales en papeles y éstos en subunidades como funciones y divisiones (Jones 2008, p. 94)

Elaborar un organigrama nos permitirá identificar la distribución de la autoridad (diferenciación vertical) y la división de labores (diferenciación horizontal), permitiéndonos analizar el papel de cada una de ellas y las relaciones entre papeles para asegurarse de que la división de trabajo es la mejor para la tarea que se realiza.

Desafío 1:

Diferenciación horizontal y vertical

La diferenciación en la organización

En una organización simple, la diferenciación es baja porque la división de trabajo es baja. Sin embargo, con el crecimiento llega la complejidad, en una organización compleja tanto la división del trabajo como la diferenciación son altas (Jones 2008, p. 90).

Funciones organizacionales

Los elementos básicos de diferenciación son las funciones organizacionales. Una **función organizacional** es un conjunto de comportamientos relacionados con las tareas que le son requeridas a una persona según su posición en una organización.

Estas son:

- ✓ Autoridad.- Poder para hacer a una persona responsable de sus acciones y para tomar decisiones con respecto al uso de recursos organizacionales.
- ✓ Control.- Capacidad de coordinar y motivar a las personas para trabajar en favor de los intereses de la organización.
- ✓ Función.- Subunidad compuesta por un grupo de personas que trabajan juntas, poseen habilidades similares o utilizan el mismo tipo de conocimiento, herramientas o técnicas para realizar su trabajo.
- ✓ División.- Subunidad que consiste en un conjunto de funciones o departamentos que comparten la responsabilidad de producir un bien o servicio en particular. Las divisiones son:
 - Funciones de apoyo
 - Funciones de producción
 - Función de mantenimiento
 - Funciones adaptativas
 - Funciones administrativas



Desafío 2:

Vincular y coordinar las actividades organizacionales

Diferenciación

Equilibrio

Integración

DIVISIÓN DE TAREAS- AUTORIDAD



¿Qué es diferenciación?

Es el proceso por medio del cual una organización destina a una persona y recurso a las tareas, y establece las relaciones de tarea y autoridad para lograr metas.

¿Qué es integración?

Es el proceso de coordinar varias tareas, funciones y divisiones para que trabajen juntas, y no con propósitos distintos.

Mecanismos de integración

1. Jerarquía de la autoridad
2. Contacto directo
3. Funciones de vinculación
4. Fuerza de tarea
5. Equipo
6. Papel de integración
7. Departamento de integración



Este desafío surge cuando las personas no se comunican o se les dificulta la coordinación en la organización, debido al exceso de diferenciación, por lo tanto se busca integrarlos haciendo uso de los 7 mecanismos de integración, lo cuales dependerán de la situación y el grado de complejidad.

Desafío 3:

Quién tomará las decisiones.

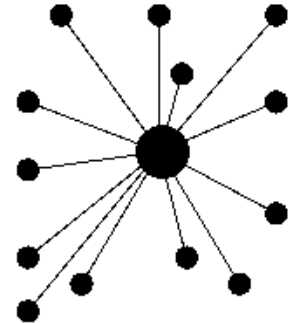
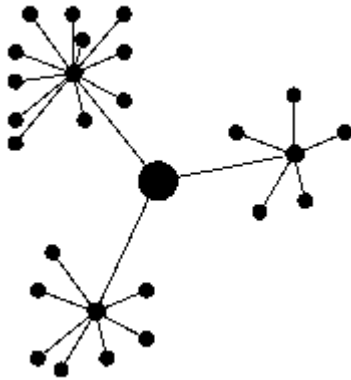
Centralización

Equilibrio

Descentralización

JERARQUÍA- AUTORIDAD-TOMA DE DECISIONES

Organización centralizada: Se caracteriza por ser una configuración organizacional donde los gerentes en lo más alto de la jerarquía mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes.



Organización descentralizada: Se caracteriza por ser una configuración organizacional que delega a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía la autoridad para tomar decisiones importantes acerca de los recursos organizacionales y de inicio de nuevos proyectos (Jones 2008, p. 100).

Este desafío surge cuando las personas de una organización no se responsabilizan ni toman riesgos.

Siempre buscan a una figura de autoridad para recibir instrucciones y supervisión. Esto ocasiona la lentitud de toma de decisiones y el desperdicio de muchas oportunidades para crear valor.

Desafío 4:



Qué tipos de mecanismos son los más apropiados para controlar tareas y papeles específicos de los empleados.

Estandarización

Equilibrio

Ajuste mutuo

CONTROL- FORMALIZACIÓN-AUTORIDAD-NORMAS

Estandarización: Se dice qué hay estandarización cuando hay conformidad con modelos o ejemplos específicos (definidos por conjuntos de reglas y normas) que son considerados apropiados en determinada situación.



Formalización, es el uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones.



Ajuste mutuo: Contrario a la estandarización el ajuste mutuo es en compromiso que surge cuando la toma de decisiones y la coordinación son procesos evolutivos y las personas utilizan su juicio en lugar de reglas estandarizadas para solucionar un problema.

Este desafío surge cuando las personas de una vez organización prestan demasiada atención a las reglas. Esto ocasiona que los procesos sean inflexibles y poco adaptables a la situación.

Desafíos del diseño

Los gerentes elijen el diseño estructural, para ayudar a sus empleados a hacer su trabajo de la mejor forma posible (lo más eficiente y eficaz que se pueda. Es decir, conformar la estructura debe apoyar y ayudar a los miembros de la organización cuando realicen el trabajo de la empresa.

Es importante que se sume a estos desafíos el considerar implicaciones culturales de ciertos elementos de diseño, como la comunicación, el manejo de problemas estructurales globales y los proceso de cambio para facilitar el involucramiento de la organización en el seguimiento y cumplimiento de resultados, mediante acciones de responsabilidad.



Referencias de Consulta:

Jones, G. R. (2008). Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Retos básicos del diseño organizacional. Quinta Edición. Editorial Pearson. Páginas 88 a la 105.

Imágenes:

Creative Commons

<https://es.pngtree.com/so/organigrama>

<https://www.lifeder.com/seiketzu/estadarizacion>

<https://www.canstockphoto.es/directores-rompecabezas-ilustraci%C3%B3n-38957367.html> (descarga gratuita)

<https://es.dreamstime.com/foto-de-archivo-un-hombre-de-negocios-que-empuja-algo-image54774458> (libre de derechos)

<https://www.pngocean.com> (versión gratuita) <https://es.dreamstime.com> (versión gratuita)

<https://x.xplane.com/culture-mapping-team-workshops>