

01167

3<sup>2ej.</sup>



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ESTRUCTURAS  
ORGANIZACIONALES**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**MAESTRO EN INGENIERIA**

PLANEACION

P R E S E N T A :

**ALBERTO ECHEGARAY SANDOVAL**

DIRECTOR DE TESIS:

M.I. ARTURO FUENTES ZENON.



CIUDAD UNIVERSITARIA.

FEBRERO 1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

264962



Universidad Nacional  
Autónoma de México



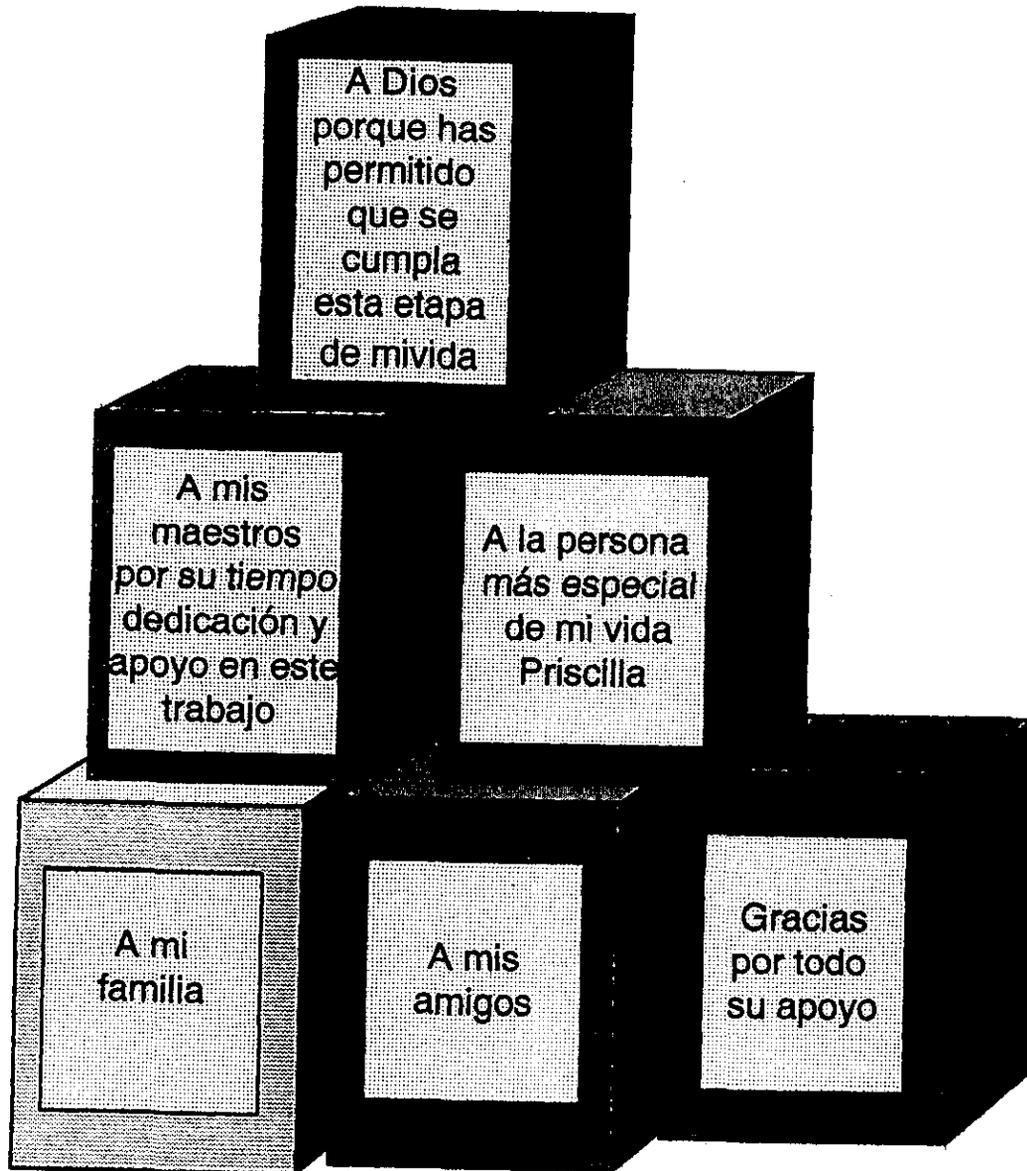
**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# Agradecimientos



# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	I
Objetivo General	I
Objetivos Específicos	II
Problemática	II
Resumen	III

---

## CAPÍTULO 1      CONCEPTOS BÁSICOS

1.1 Idea General de una Organización	1
1.2 Las 7- S de McKinsey	2
1.3 Que es una estructura organizacional	3
1.3.1 Las diferentes formas de la toma de decisiones	3
1.3.2 Las diferentes formas de división del trabajo	4
1.3.3 Los mecanismos de coordinación	6
1.4 Que es un organigrama	8
1.5 El logo de Mintzberg	9

---

## CAPÍTULO 2      ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES ARQUETÍPICAS

2.1 La Estructura Funcional	10
2.2 La Estructura Divisional	13

---

## CAPÍTULO 3      ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DERIVADAS

3.1 La Estructura Matricial	16
3.2 La Estructura Empresarial	19
3.3 La Estructura Mecánica	21
3.4 La Estructura Profesional	24
3.5 La Estructura Multidivisional	27
3.6 La Estructura Innovadora	30
3.7 La Estructura Misionaria	33
3.8 La Estructura SBU	36

---

**CAPÍTULO 4      NUEVAS FORMAS DE ESTRUCTURAS  
ORGANIZACIONALES**

4.1 La Estructura Plana	39
4.2 La Estructura Tela de Araña	42
4.3 La Estructura Invertida	45
4.4 La Estructura Starburst	48
4.5 La Estructura Cluster	51
4.6 La Estructura de Referencia	54
4.7 La Estructura Efímera	56

---

**CAPÍTULO 5      CAMPO DE APLICACIÓN DE LA ESTRUCTURAS  
ORGANIZACIONALES**

5.1 Principal Campo de Aplicación	59
-----------------------------------	----

---

**CAPÍTULO 6      CONCLUSIONES**

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>66</b>
---------------------	-----------

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b>	Las 7 - S de McKinsey	2
<b>Figura 1.2</b>	Agrupamiento por conocimiento y destreza	4
<b>Figura 1.3</b>	Agrupamiento por proceso de trabajo	4
<b>Figura 1.4</b>	Agrupamiento por tipo de producto	5
<b>Figura 1.5</b>	Agrupamiento por tipo de cliente	5
<b>Figura 1.6</b>	Agrupamiento por lugar	6
<b>Figura 1.7</b>	Logo de Mintzberg	9
<b>Figura 2.1</b>	Estructura Funcional	10
<b>Figura 2.2</b>	Organigrama de Pep Boys Manny Moe & Jack	12
<b>Figura 2.3</b>	Estructura Divisional	13
<b>Figura 2.4</b>	Organigrama de General Motors Corporation	15
<b>Figura 3.1</b>	Estructura Matricial	16
<b>Figura 3.2</b>	Organigrama de Dow Corning	18
<b>Figura 3.3</b>	Estructura Empresarial	19
<b>Figura 3.4</b>	Organigrama de Max Steinberg Shops de Canadá	20
<b>Figura 3.5</b>	Estructura Mecánica	21
<b>Figura 3.6</b>	Organigrama de una compañía siderúrgica	23
<b>Figura 3.7</b>	Estructura Profesional	24
<b>Figura 3.8</b>	Organigrama de la Universidad de McGill	26
<b>Figura 3.9</b>	Estructura Multidivisional	27
<b>Figura 3.10</b>	Organigrama de Maytag Electrodomésticos	29
<b>Figura 3.11</b>	Estructura Innovadora	30
<b>Figura 3.12</b>	Organigrama del National Film Board de Canadá	32
<b>Figura 3.13</b>	Estructura Misionera	33
<b>Figura 3.14</b>	Proyecto Tonatiuh Auto Solar	35
<b>Figura 3.15</b>	Estructura SBU	36
<b>Figura 3.16</b>	Organigrama de General Electric	38
<b>Figura 4.1</b>	Estructura Plana	39
<b>Figura 4.2</b>	Organigrama de Federal Express Corporation	41
<b>Figura 4.3</b>	Estructura Tela de Araña	42
<b>Figura 4.4</b>	Organigrama de Ford Equipo Taurus	44
<b>Figura 4.5</b>	Estructura Invertida	45
<b>Figura 4.6</b>	Organigrama de American Express Company	47

<b>Figura 4.7</b>	<b>Estructura Starburst</b>	<b>48</b>
<b>Figura 4.8</b>	<b>Organigrama de Canon Corporation</b>	<b>50</b>
<b>Figura 4.9</b>	<b>Estructura Cluster</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4.10</b>	<b>Organigrama de Samsung Corporation</b>	<b>53</b>
<b>Figura 4.11</b>	<b>La Estructura de Referencia</b>	<b>54</b>
<b>Figura 4.12</b>	<b>Programa Universitario de Alimentos UNAM</b>	<b>55</b>
<b>Figura 4.13</b>	<b>La Estructura Efímera</b>	<b>56</b>
<b>Figura 4.14</b>	<b>Organización Efímera (Terremotos del Sur de Italia 1980)</b>	<b>58</b>

---

## **INTRODUCCIÓN:**

---

En los últimos años han surgido un gran número de propuestas con las que se busca mejorar la operación de las organizaciones, entre otras; podemos mencionar el justo a tiempo, la reingeniería, la logística, el benchmarking y diversas ideas enmarcadas en la corriente de calidad.

Como parte de dichas propuestas, han tomado fuerza temas como el trabajo grupal, la formación de equipos multidisciplinarios, el liderazgo, el servicio al cliente y el rediseño de las estructuras organizacionales.

Sobre esto último, han emergido ideas como son estructuras planas, en red, invertidas, etc., planteándose con frecuencia el patrón a seguir y salir con ello de las propuestas tan limitadas de un pasado que se ha ido.

Dichas propuestas se han enfocado en el uso de la tecnología como medio fundamental para hacer funcionar de manera eficiente a las organizaciones, sin embargo, rara vez se encuentra que se precisé el porqué de estas propuestas, cómo es que se lleva a cabo su forma de operación y cuales son las principales ventajas y desventajas que nos ofrecen.

Otro de los aspectos de fundamental importancia es el hecho de que pocos autores han tratado éste tema y los que lo han abordado se han limitado a profundizar en éste tópico, por lo que podemos considerar que es de interés realizar un análisis de las diferentes propuestas de estructuras organizacionales con objeto de que se tomen mejores decisiones en este campo.

De acuerdo con lo anterior, **el objetivo general** de este trabajo es el siguiente:

*Realizar un análisis de los diferentes modelos de estructuras organizacionales existentes que incluya tanto los tipos más tradicionales, hasta los más novedosos con objeto de servir de referencia para quién formará una nueva organización.*

Para realizar dicho análisis, se ha diseñado un formato de trabajo que contendrá las características esenciales de cada tipo de estructura, es decir, se contemplarán aspectos como son entre otros; la forma de división del trabajo, sus principales mecanismos de coordinación, su manera en que se realizan su toma de decisiones y cuales son las principales fortalezas y debilidades que ofrecen. Por último se presentarán algunos ejemplos de organizaciones que han empleado cada tipo de estructura de organizacional.

## **Objetivos Específicos:**

- a) *Definir elementos que intervienen para el diseño organizacional.*
- b) *Identificar estructuras organizacionales arquetípicas, derivadas, y nuevas formas propuestas mediante una extensa búsqueda bibliográfica.*
- c) *Identificar fortalezas, debilidades, formas de división del trabajo, mecanismos de coordinación de cada forma diferente de estructura organizacional.*
- D) *Proporcionar el principal campo de aplicación de las estructuras organizacionales.*

## **Problemática**

El tema de estructuras organizacionales, en los últimos tiempos se ha convertido en foco de interés para quienes están directamente involucrados en el ámbito organizacional.

Actualmente existe una amplia gama de estructuras organizacionales, sin embargo, los análisis que se han presentado en este campo son variados siendo la mayor parte de estos muy limitados sin que se mencione el porqué de estas estructuras, cual es su principal campo de aplicación y que ventajas o desventajas nos ofrecen.

Además de que la mayor parte de las veces, los autores que se han dedicado a estudiar el tema no han llevado a cabo una clasificación amplia limitándose a tratar solo algunas cuantas propuestas.

Se considera de interés llevar a cabo una clasificación de las diferentes estructuras organizacionales para proporcionar una gama amplia de opciones para quién formará una nueva organización.

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar diferentes modelos de estructuras organizacionales.

El documento comienza haciendo mención de la principal problemática que se ha detectado en este contexto. Posteriormente se han definido algunos conceptos básicos que servirán mejor para comprender qué es y cómo funciona una estructura organizacional.

La clasificación de los diferentes modelos de estructuras organizacionales se ha realizado en 3 grandes categorías: Arquetípicas, Derivadas y por último las nuevas formas o nuevas estructuras que son el resultado de la nueva era organizacional.

Por otra parte, para realizar el análisis de cada estructura, se ha dispuesto de un formato de análisis o que incluye aspectos importantes como son; una descripción gráfica de la estructura, incluyendo aspecto como son división del trabajo, mecanismo de coordinación, cómo es que se realiza la dirección estratégica y quién participa de la toma de decisiones, también se incluyen sus principales fortalezas y debilidades, así como algunos ejemplos de organizaciones que las han utilizado.

Por último se hace mención del principal campo de aplicación de las diferentes estructuras organizacionales, con objeto de que sirva como guía de referencia para que el lector interesado en el tema identifique la estructura organizacional más conveniente.

## Capítulo 1

### Conceptos Básicos

El presente capítulo tiene como propósito presentar al lector los conceptos básicos que están directamente relacionados con el tema de estructuras organizacionales; estos conceptos servirán de base para tener una mejor comprensión de las relaciones que se dan entre éstos.

---

#### 1.1 Idea General de una Organización

---

El concepto de organización es bastante amplio, de hecho han sido varios los autores que han definido este término, sin embargo, en todos los casos las definiciones que aquí se presentan son similares como se muestra a continuación:

- "Organizaciones son grupos de gente que buscan lograr un propósito común, para poder llevar a cabo esto, es necesario la división del trabajo, la integración de un sistema formal administrativo así como se deberá poseer un comportamiento empresarial que es congruente con la cultura organizacional".<sup>1</sup>
- "Organización es la coordinación de actividades de 2 o más personas, quienes funcionan a base de la división del trabajo, una jerarquía de autoridad y la búsqueda de un objetivo común."<sup>2</sup>
- "Organizaciones son grupos de gente dividiendo el trabajo conjuntamente para alcanzar un propósito común."<sup>3</sup>

---

1.- Hax Arnoldo & Majluf Nicolás, Organizational Design: A Survey and a Approach, Operations Research, Vol 29, No.3, Mayo - Junio 1981.

2.- Robbins, P. Stephen, El Comportamiento Organizacional, Ed. CECSA, México 1993.

3.- Schemerhorn, John Jr, Management for Productivity, Ed. Wiley, USA, 1993.

## 1.2 Las 7-S de McKinsey

El grupo consultor de McKinsey representó el concepto de organización de una forma diferente y mucho más amplia. Ellos propusieron que una organización es la relación existente entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, valores compartidos y gente; y que por sus siglas en inglés le denominaron las 7's de McKinsey. (Ver figura 1.1)

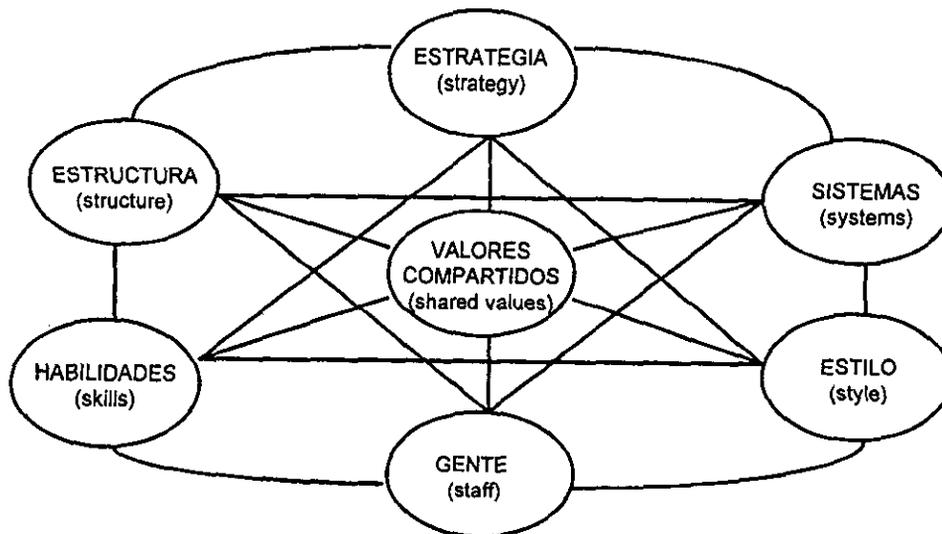


Fig. 1.1 Las 7-S de McKinsey.

Fuente: Thompson & Strickland Strategic Management , Ed Irwin Boston, Mass, 1978.

**Estrategia (Strategy).**- son los planes o cursos de acción que integran las principales metas y políticas de acción de una organización.

**Estructura (Structure).**- la que incluye la gráfica organizacional mostrando quién reporta a quién y como las tareas son divididas, integradas y coordinadas.

**Sistemas (Systems).**- los procesos y flujos que muestran como en la organización se realizan las cosas día a día (incluye sistemas de información, sistemas de presupuestación de capitales, procesos de manufactura, sistemas de control de calidad, etc).

**Estilo (Style).**- se refiere a la forma en como los directivos y altos ejecutivos se comportan en beneficio de la organización.

**Gente (Staff).**- la gente que se encuentra dentro de la organización. (demografía corporativa).

**Valores Compartidos (Shared Values).**- los valores, conceptos guía que la organización infunde a sus miembros.

**Habilidades (Skills).**- se refiere a las capacidades del personal clave de la organización como un todo.

\* El presente trabajo se limitará a trabajar la " s " denominada **estructura**.

---

### 1.3 Que es una Estructura Organizacional

---

A continuación se presentan varias definiciones que han sido utilizadas por diferentes autores para describir una estructura organizacional, en ellas se han identificado características similares como se muestra a continuación:

- "La estructura de una organización es la suma total de formas en que el trabajo es dividido en diferentes tareas para posteriormente lograr su coordinación"<sup>4</sup>
- "Estructura organizacional es la distribución de papeles o roles de trabajo y mecanismos administrativos que crean actividades interrelacionadas de trabajo que permiten a una organización conducir, coordinar y controlar esas actividades"<sup>5</sup>
- "Estructura organizacional es el sistema de comunicación y autoridad que vincula gente y grupos para realizar tareas que sirven al propósito organizacional"<sup>6</sup>

Las estructuras organizacionales involucran tres características fundamentales:

- a) **La división del trabajo**
- b) **Los mecanismos de coordinación**
- c) **El sistema de autoridad formal**

---

#### 1.3.1 Las diferentes formas de la toma de decisiones

---

Básicamente existen dos maneras diferentes de llevar a cabo la toma de decisiones:

- a) **Centralizada.**- Esto significa que el poder de toma de decisiones descansa en una sola parte de la organización, finalmente podría residir en manos de una o unas cuantas personas.
- b) **Descentralizada.**- Cuando el poder de toma de decisiones se encuentra "dispersado" en varias partes de la organización, finalmente entre varias personas.

---

4.- **Mintzberg**, Henry, El Proceso Estratégico, Ed, Prentice Hall, México, 1993.

5.- **Hax Arnoldo & Majluf Nicolás**, Organizational Design: A Survey and a Approach, Operations Research, Vol 29, No.3, Mayo - Junio 1981 pp. 417 - 447.

6.- **Robbins**, P. Robbins, El Comportamiento Organizacional, Ed. CECSA, México, 1993.

### 1.3.2 Las Diferentes Formas de División del Trabajo

Las diferentes formas de división del trabajo permiten establecer las diferentes maneras en las que los puestos de trabajo serán agrupados para llevar a cabo las tareas. Posteriormente los puestos de trabajo pueden ser agrupados en unidades de orden mayor, permitiendo hacer distinción entre diferentes grupos que integran a una organización.

Existen 5 formas básicas comunes en las que se puede dividir a las personas que realizan el trabajo dentro de una organización como se muestra a continuación:

- a) **Agrupamiento por conocimiento y destreza.**- esta forma se basa en el nivel de conocimiento y destrezas de sus miembros. (Ver figura 1.2)

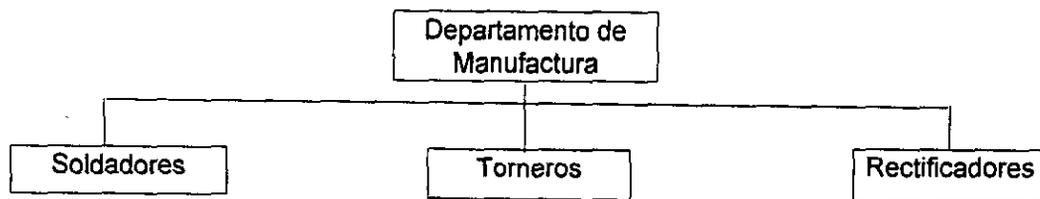


Figura 1.2 Agrupamiento por conocimiento y Destreza  
Fuente: Mintzberg Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. Ateneo, 1981.

- b) **Agrupamiento por proceso de trabajo.**- esta forma se basa en las diferentes actividades que realizan los miembros de una organización. (Ver figura 1.3)

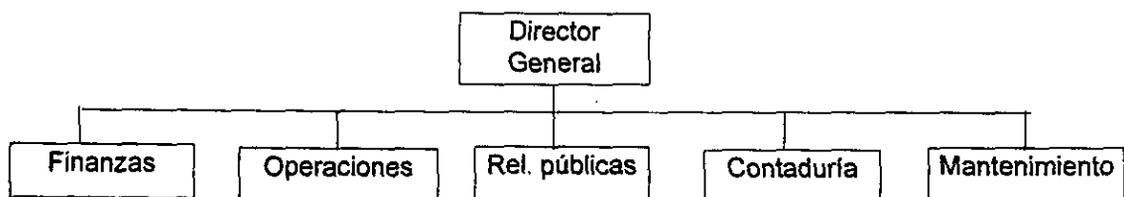


Figura 1.3 Agrupamiento por proceso de trabajo.  
Fuente: Mintzberg Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. Ateneo, 1981.

c) **Agrupamiento por tipo de producto**- esta forma se basa en los diferentes productos o servicios que produce la firma. (Ver figura 1.4).

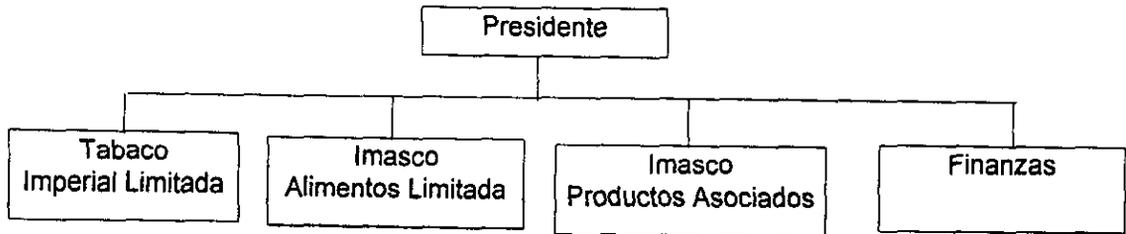


Figura 1.4 Agrupamiento por tipo de producto

Fuente: Mintzberg Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. Ateneo, 1981.

d) **Agrupamiento por tipo de cliente**.- la que se puede formar para tratar con distintos tipos de clientes. (Ver figura 1.5).



Figura 1.5 Agrupamiento por tipo de cliente

Fuente: Mintzberg Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. Ateneo, 1981.

e) **Agrupamiento por lugar**.- esta forma se puede formar a partir de las diferentes regiones geográficas en las que puede operar una organización. (Ver figura 1.6).

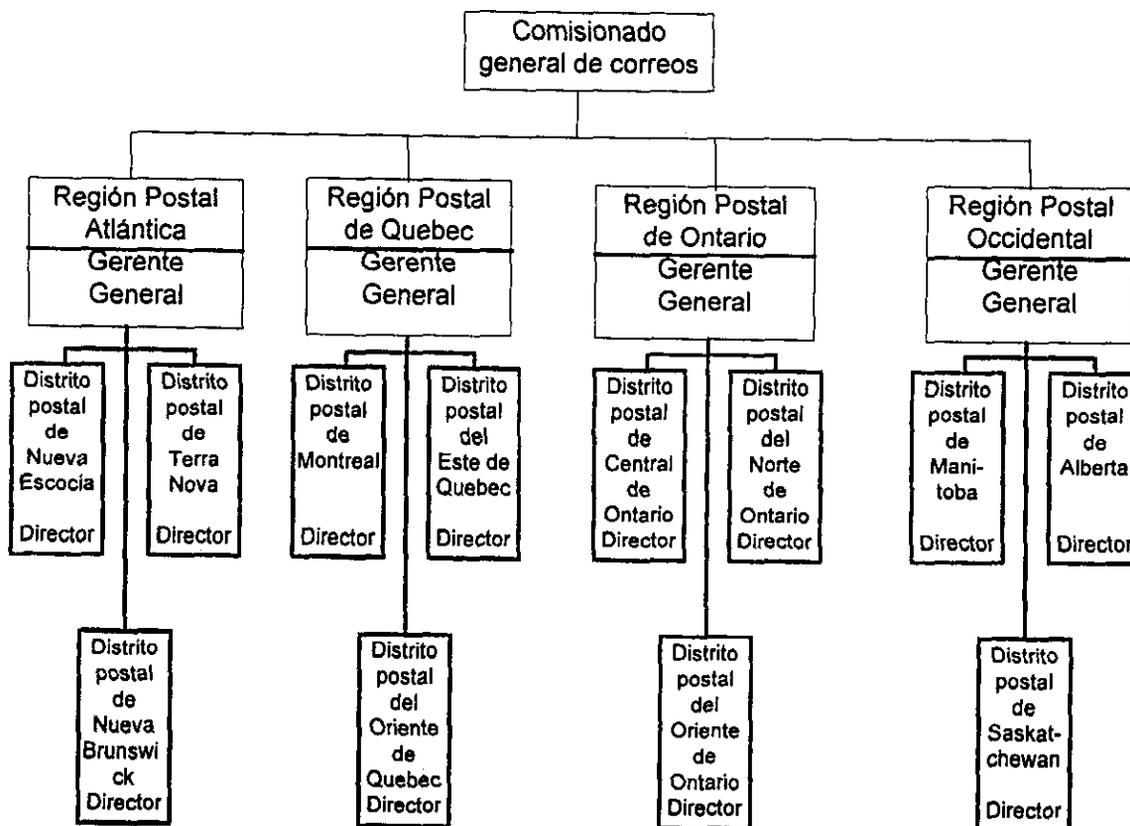


Figura 1.6 Agrupamiento por lugar

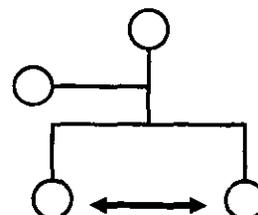
Fuente: Mintzberg Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. Ateneo, 1981.

### 1.3.3 Los Diferentes Mecanismos de Coordinación

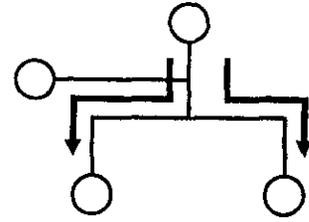
Los mecanismos de coordinación son aquellos elementos que mantienen unidas a las organizaciones, es decir, aquellos que permiten el control, la comunicación y la coordinación de las actividades entre las diferentes partes de una organización.

Henry Mintzberg propone la existencia de 6 mecanismos de coordinación los cuales son:

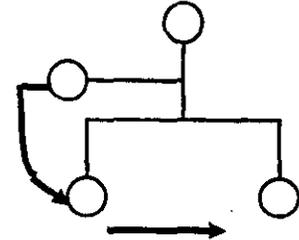
a) **Ajuste mutuo.**- este mecanismo logra la coordinación del trabajo mediante un simple proceso de comunicación informal.



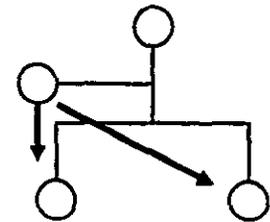
b) **Supervisión directa.**- este mecanismo logra la coordinación cuando una persona toma la responsabilidad de otras personas, emitiendo instrucciones y supervisando sus acciones.



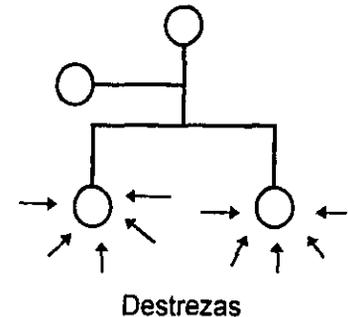
c) **Estandarización de procesos.**- este mecanismo logra la coordinación cuando una persona gira instrucciones a otras para desarrollar el trabajo.



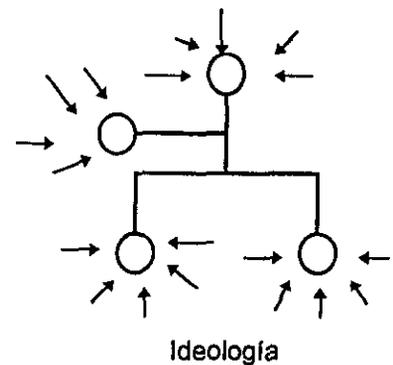
d) **Estandarización de producciones.**- este mecanismo surge cuando se han especificado los resultados que se desean obtener.



e) **Estandarización de destrezas.**- este mecanismo surge de la capacitación que requieren los trabajadores para realizar el trabajo.



f) **Estandarización de normas.**-este mecanismo permite que los trabajadores se coordinen a través de su ideología, valores y creencias.



---

## 1.4 Que es un Organigrama

---

Un organigrama es un diagrama que describe el arreglo básico de las posiciones de trabajo dentro de una organización, ellos muestran las líneas de autoridad formal así como los vínculos de comunicación de esas posiciones con otras.

Los organigramas sirven para proporcionarnos información útil de una organización en ellos por lo general nos muestran la siguiente información:

- **La división del trabajo.**- en el que cada caja representa una posición a la cual se le asigna un trabajo.
- **El tipo de trabajo ejecutado.**- en el que muestran los títulos formales que acompañan el trabajo asignado a la posición portadora.
- **Relaciones supervisor - subordinado.**- en el que muestra quién reporta a quién en la jerarquía de autoridad.
- **Canales formales de comunicación.**- en donde se muestran los canales formales del movimiento de información a través de la organización.
- **Niveles o estratos de dirección.**- que muestran verticalmente los niveles de dirección en la jerarquía de autoridad.

## 1.5 El Logo de Mintzberg

Henry Mintzberg propuso que las estructuras organizacionales tienen por lo menos 5 elementos básicos, para ello desarrolló un diagrama propio al que le denominó "Logo de Mintzberg". (Ver figura 1.7).

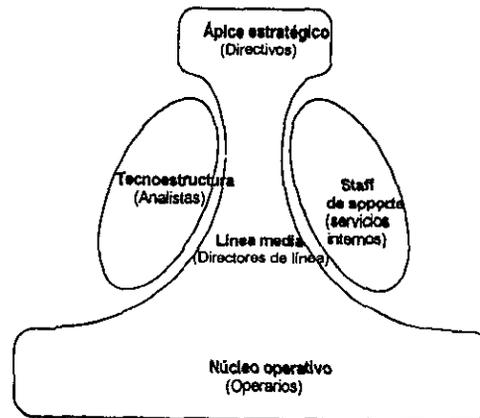


Figura 1.7 Logo de Mintzberg.

Fuente: Mintzberg Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. Ateneo, 1981.

### Los 5 elementos del Logo de Mintzberg

Donde:

**Ápice Estratégico:**

Integrado por: Directivos y administradores de alta jerarquía, cuya función es asegurarse de que la organización cumpla su misión.

**Núcleo operativo:**

Integrado por: Empleados y obreros, cuya función básica es producir de manera directa los bienes y servicios.

**Línea Media:**

Integrada por: Gerentes y administradores cuya función es supervisar las tareas que son realizadas por los miembros del núcleo operativo.

**Tecnoestructura:\***

Integrada por: Los analistas, ingenieros industriales, etc; cuya función es coordinar, y controlar las labores de otros miembros de la organización.

**Staff de Soporte:\***

Integrada por: El personal de apoyo, cuya función es proporcionar servicios internos a la organización.

\* (Se encuentran fuera de la línea de jerarquía de autoridad formal).

\*\* En el presente trabajo se empleará el Logo de Mintzberg para poder describir cada estructura organizacional diferente; a este Logo se le han realizado pequeñas modificaciones tratando de representar la pirámide de la jerarquía tradicional.

## Capítulo 2

### Estructuras Organizacionales Arquetípicas

El propósito del presente capítulo es realizar el análisis de las estructuras organizacionales clásicas: La funcional y la divisional. Estas estructuras también han recibido el nombre de básicas debido al hecho de que han servido de base para el desarrollo de otros diseños de estructuras. Autores como Arnoldo Hax y Nicolás Majluf han dado a estas estructuras el nombre de estructuras arquetípicas, que significan "modelo original".

#### 2.1 La Estructura Funcional

##### a) Descripción de la Estructura:

La estructura funcional tiene como característica principal estar formada por diferentes unidades funcionales, y quienes también reciben el nombre de áreas, departamentos o especialidades. Las unidades funcionales más tradicionales son mercadotecnia, contabilidad, investigación y desarrollo, compras, producción, etc. La figura 2.1 muestra las diferentes partes que integran a una estructura funcional.

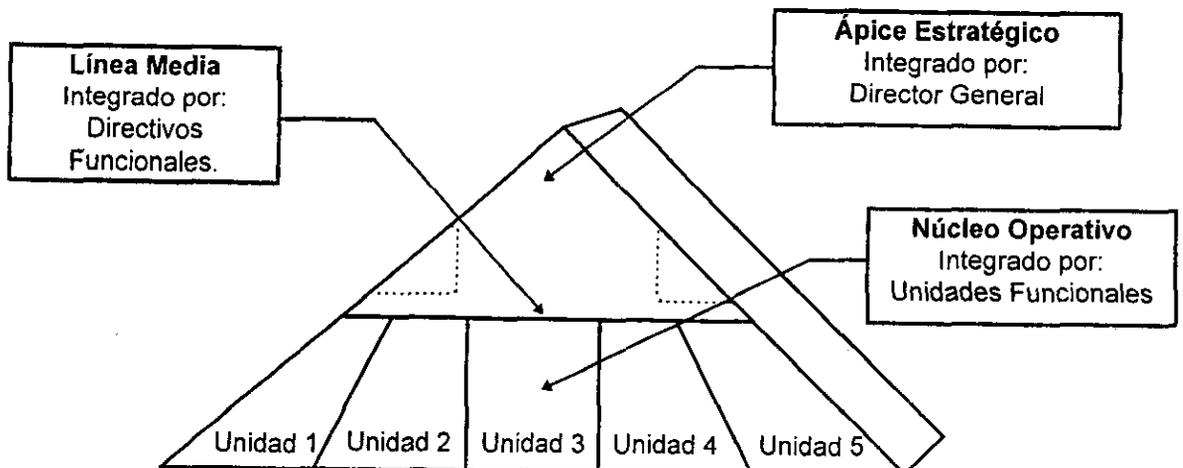


Figura 2.1 Estructura Funcional

Fuente: Elaboración propia con base en el logo de Mintzberg.

**b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación****División del Trabajo**

En esta estructura el trabajo se divide para ser ejecutado por las diferentes unidades funcionales, en las que se especializa a su gente y cada unidad tiene su propia función específica como por ejemplo:

Mercadotecnia	→	Publicidad y Ventas
Contabilidad	→	Nómina, Impuestos, etc...
Investigación y Desarrollo	→	Desarrollo de nuevos productos o servicios
Compras	→	Adquisición de materias primas
Producción	→	Manufactura de bienes

**Mecanismos de Coordinación:**

Los directivos funcionales supervisan que sus subordinados cumplan con las metas de sus unidades funcionales, y a su vez el director general se encargará de supervisar que se cumplan los objetivos de la organización.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En esta estructura el director general tiene como función actuar como decisor final, estableciendo los lineamientos así como las estrategias de toda la organización. Los directivos funcionales solo se encargan de cumplir con los objetivos de sus unidades funcionales, cualquier decisión final será llevada a la alta jerarquía.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta eficiencia en el desarrollo de las tareas organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de conflictos debido a la diversidad de intereses entre las distintas unidades funcionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Especialización de la gente que trabaja dentro de las unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca comunicación y coordinación entre unidades funcionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto entrenamiento y desarrollo de habilidades del personal dentro de sus unidades funcionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sobreespecialización da origen a la pérdida de vista de objetivos de la organización.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de toma de decisiones concentrado en la jerarquía.</li> </ul>

**e) Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es Pep Boys Manny Moe & Jack, (Ver figura 2.2).

Pep Boys: Manny, Moe & Jack

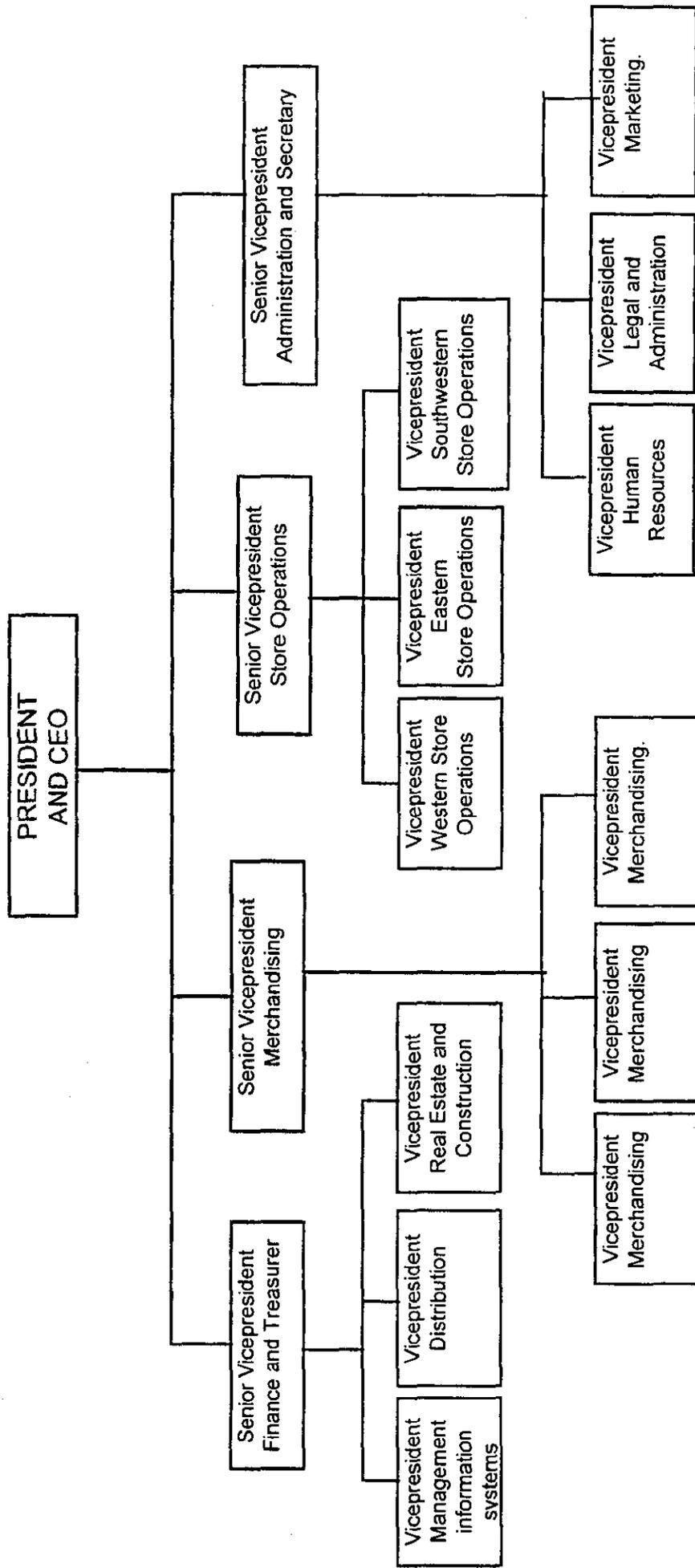


Figura 2.2 Organigrama Funcional de Pep Boys: Manny Moe & Jack.  
Fuente: Hellriegel Don, Slocum John W, Management, Ed. Adisson Wesley, USA, 1992.

## 2.2 La Estructura Divisional

### a) Descripción de la estructura:

La estructura divisional fue popularizada en los años 20, cuando empresas famosas como General Motors, Du-pont , Hershey Foods, etc; la implantaron.

Esta estructura fue diseñada para contener divisiones, de esta manera las divisiones operan como una serie de subfirmas "autónomas" que tienen su propia forma de trabajar. La figura 2.3 muestra una estructura divisional incluyendo varias de sus divisiones.

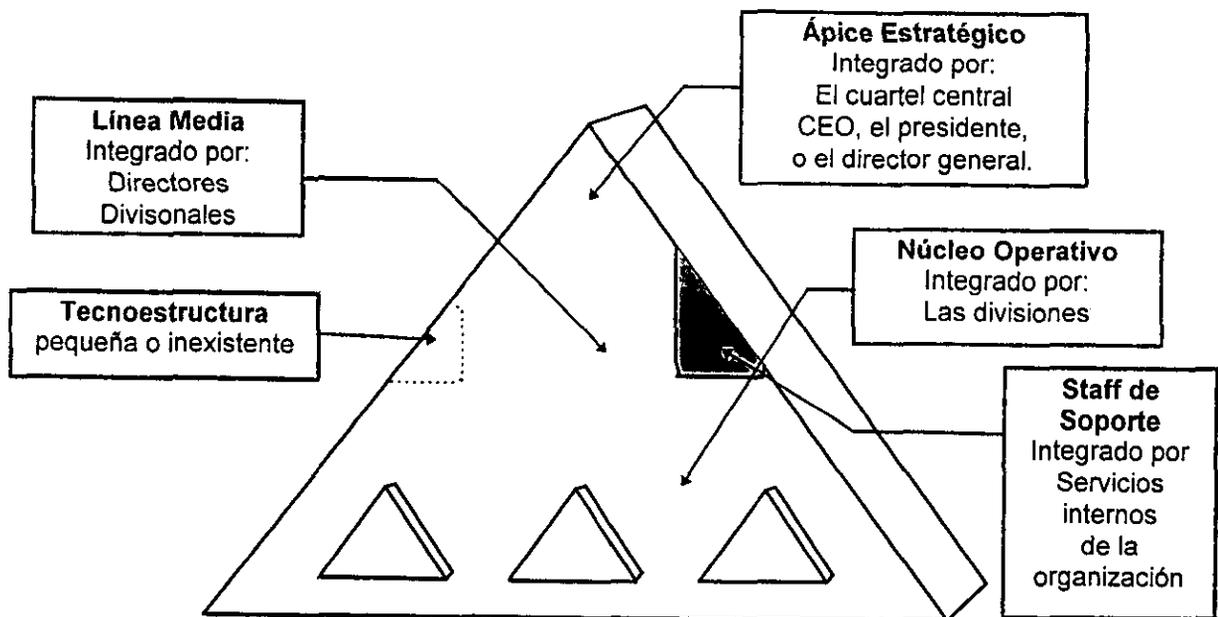


Figura 2.3 Estructura Divisional

Fuente: Elaboración propia con base en el logo de Mintzberg.

### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

#### División del Trabajo:

En esta estructura, las divisiones llevan a cabo la ejecución del trabajo; cada división operan como compañías independientes, es decir, cada una posee su propia planta, su propio personal, y sus propios departamentos funcionales.

**Mecanismos de Coordinación:**

Esta estructura pretende brindar servicios o producir bienes de características similares, pero que frecuentemente se enfocan a mercados o a clientes diferentes.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En la estructura divisional el poder se encuentra descentralizado, es decir, los directivos divisionales actúan en sus divisiones ejerciendo su autoridad, tomando sus propias decisiones y hasta desarrollando sus propias estrategias.

El cuartel central, en el cual se concentran el CEO (chief executive officer), presidentes corporativos y directores generales, cuya función es elaborar las políticas mediante las cuales se regirá la organización, participan apoyando a las divisiones y elaboran las estrategias corporativas.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en clientes específicos, por productos y por regiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentan baja especialización en funciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecen y se diversifican continuamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costosa debido a la duplicación de recursos a través de las divisiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos divisionales adquieren gran experiencia en sus divisiones para posteriormente ser directivos generales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones las divisiones compiten por una misma venta o por un mismo cliente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta flexibilidad de respuesta a cambios de sus competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe poca comunicación entre divisiones,</li> </ul>

**e) Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es General Motors ( Ver figura 2.4).

General Motors Corporation.

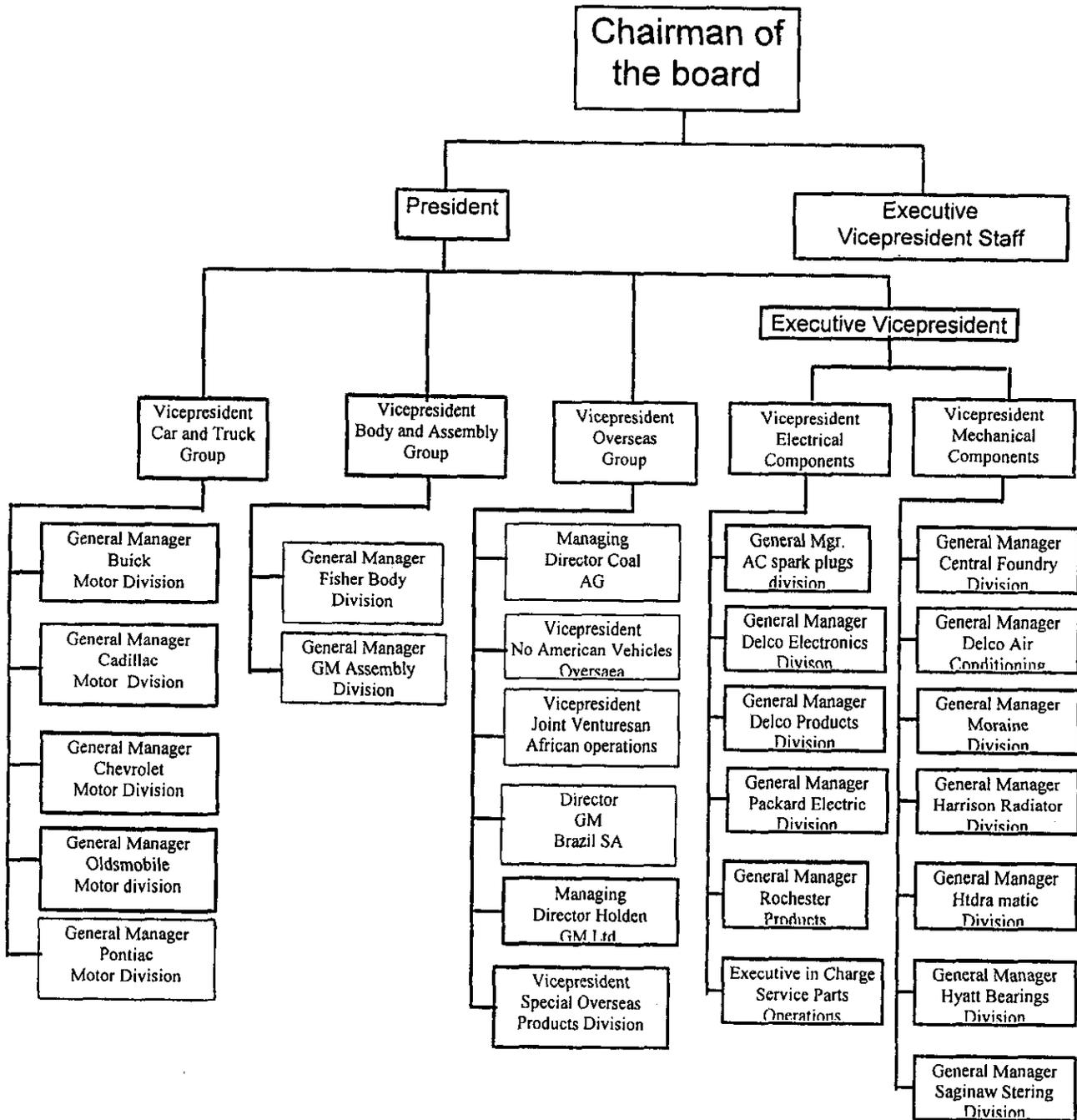


Figura 2.4 General Motors Corporation

Fuente: Stephen, P. Robbins, Organizational Theory, Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1983.

## Capítulo 3

### Estructuras Organizacionales Derivadas

A continuación se describen las estructuras organizacionales derivadas, las cuales ya han sido ampliamente estudiadas por autores tales como Henry Mintzberg y Brian Quinn. La característica principal que las distingue es el hecho de que ellas todavía poseen formas piramidales, con adaptaciones respecto a las estructuras arquetípicas.

#### 3.1 La Estructura Matricial

##### a) Descripción de la Estructura:

La estructura matricial tuvo su auge en los años 70 cuando empresas famosas tales como Dow Corning, Xerox y General Electric la implantaron en sus organizaciones.

Esta estructura trajo consigo 2 novedosos conceptos de diseño, es decir, la combinación de equipos funcionales de trabajo, conjuntamente con equipos de proyecto o de negocio en las que los miembros pertenecen al mismo tiempo a ambos equipos, de esta manera también se introdujo el sistema "dos jefes", es decir, los miembros de cada equipo deben lealtad verticalmente a los directivos funcionales y horizontalmente a los directivos de proyectos como se muestra en la siguiente figura 3.1.

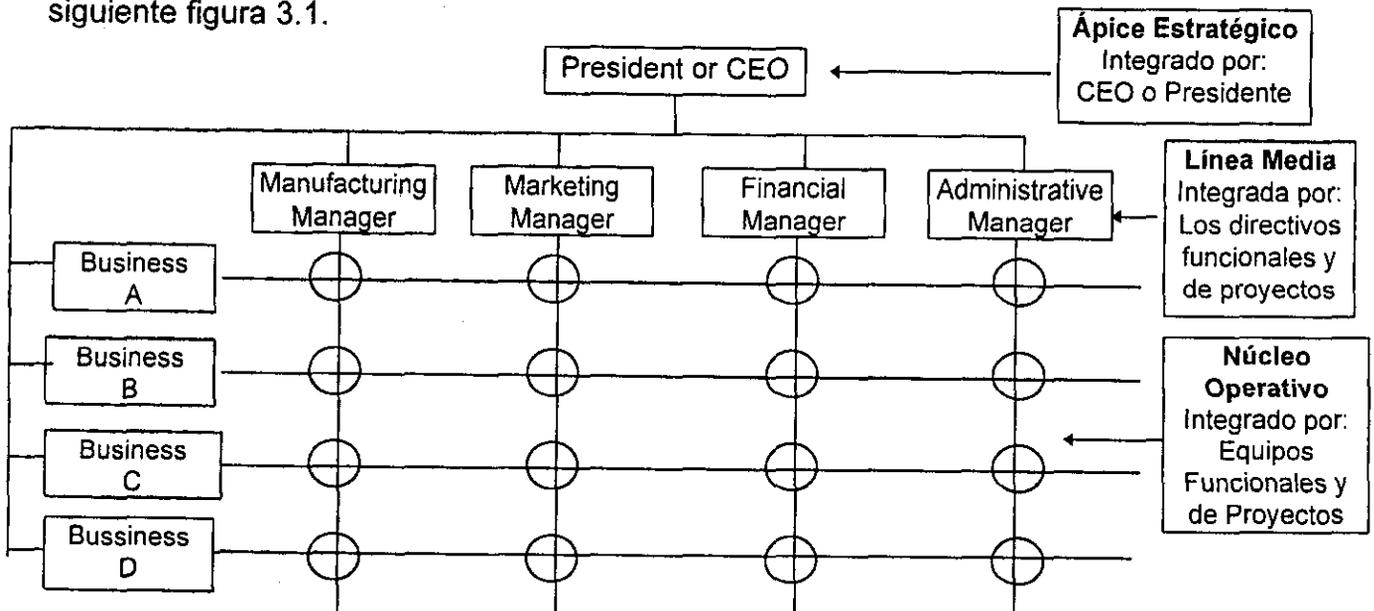


Figura. 3.1 Estructura Matricial

Fuente: Schemerhorn, John Jr. Management for Productivity, Ed. Wiley, USA, 1993.

**b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:****División del Trabajo:**

En esta estructura los miembros de los equipos se integran por función y por proyecto, con la característica de que los proyectos pueden durar cortos periodos de tiempo o inclusive los proyectos se pueden aplicar exclusivamente a la atención de un cliente en particular de la organización.

**Mecanismo de Coordinación:**

La supervisión directa es efectuada por los directivos funcionales y los de proyecto a los miembros de los equipos, con objeto de coordinar y controlar las labores que se llevan a cabo.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

El desarrollo de estrategias de esta estructura, por lo general, se lleva a cabo a nivel equipo de proyecto, ya que son estos últimos los que están en contacto directo con los clientes. El poder en esta estructura se encuentra descentralizado, así los directivos funcionales como los de proyectos toman las decisiones pertinentes y ofrecen soluciones a los problemas dentro de sus equipos. El papel principal del Director General es arbitrar las situaciones de conflicto, así como balancear los diferentes puntos de vista que frecuentemente surgen.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta flexibilidad para agregar, remover y cambiar equipos, según se comiencen o finalicen proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se pueden generar "luchas de poder" entre directivos funcionales y directivos de proyectos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de toma de decisiones y solución de problemas a nivel equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuentemente crean confusión de autoridad para los miembros de los equipos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Operan directamente en servicio al cliente, ya que cada unidad se enfoca a un cliente específico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos costos de implantación por la duplicación de recursos humanos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta respuesta a cambios ambientales.</li> </ul>	

**e) Ejemplos:**

Un ejemplo de esta estructura es Dow Corning (Ver figura 3.2).

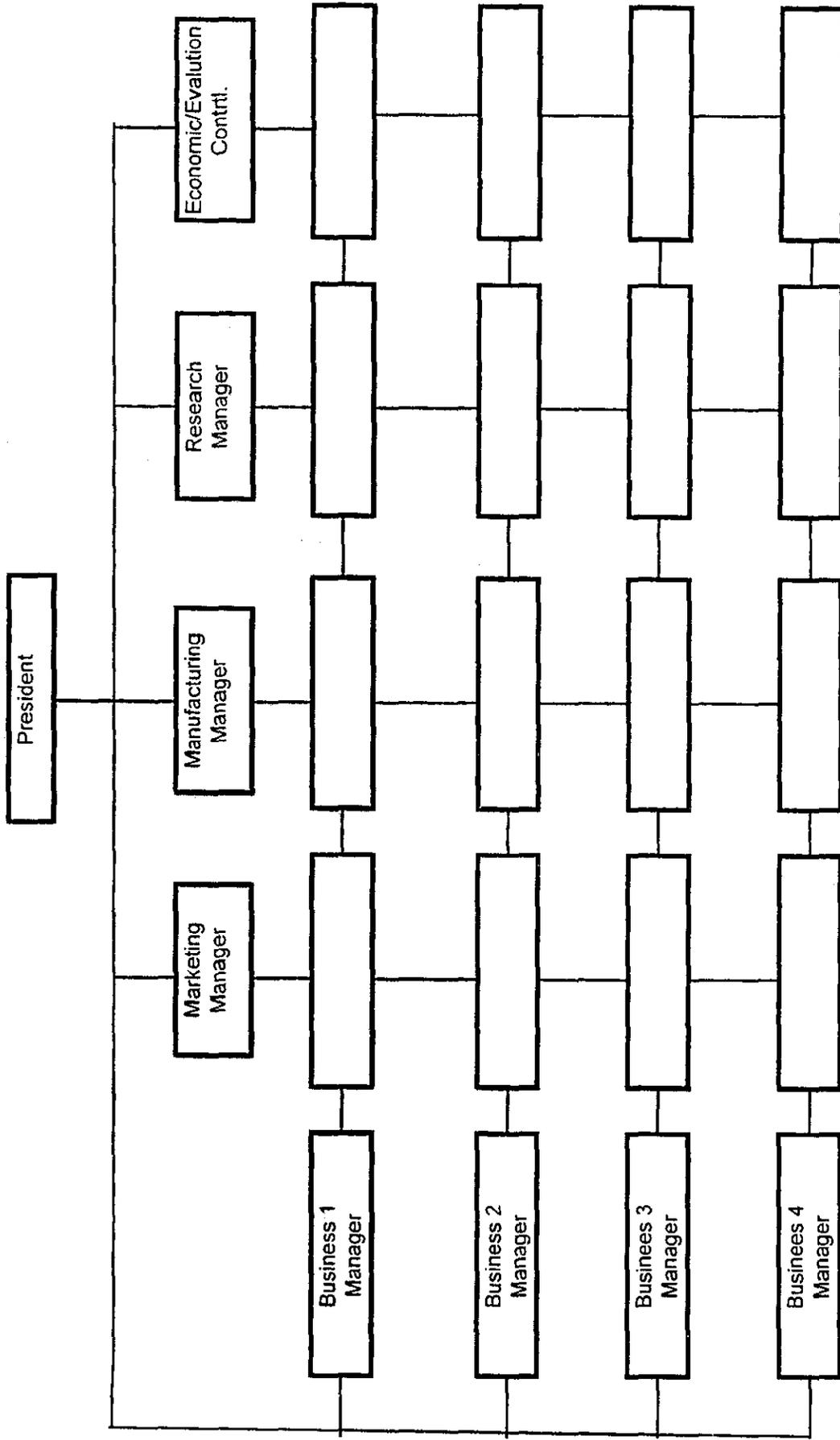


Fig. 3. 2 Estructura Matricial de Dow Corning (1974)  
Fuente: Hax Arnoldo y Majluf Nicolás The Strategy Process Ed Irwin, 1978.

## 3.2 La Estructura Empresarial

### a) Descripción de la estructura:

Esta estructura es muy sencilla, ya que por lo general se compone de un solo director general y por diferentes grupos de personas que realizan el trabajo básico de producir los bienes y servicios.

Esta estructura es característica de negocios pequeños donde por lo general, el propietario funge como director general. A continuación se muestra gráficamente las partes que integran una estructura empresarial. (Ver figura 3.3)

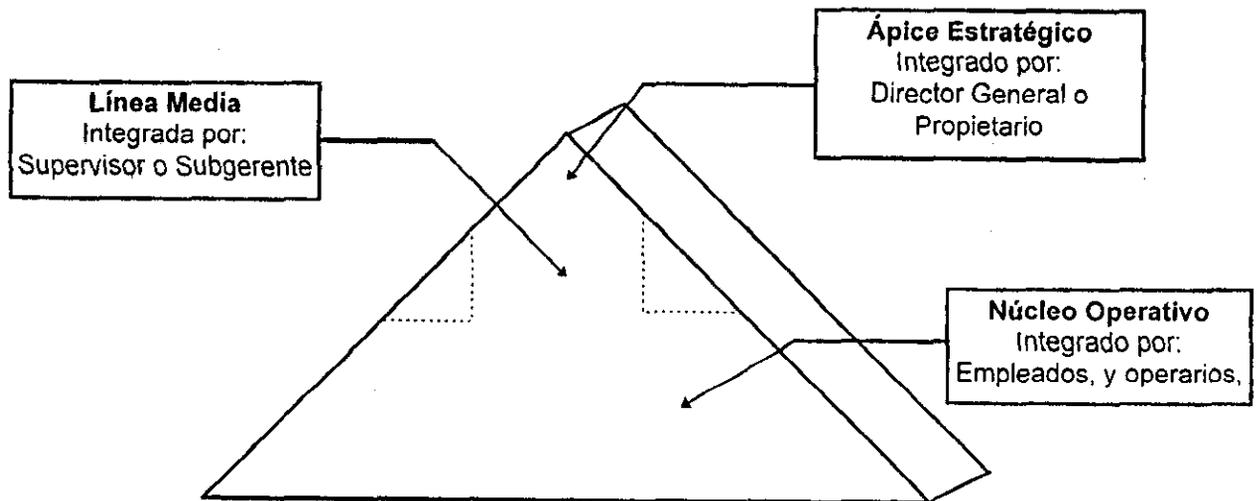


Figura. 3.3 Estructura Empresarial.

Fuente: Elaboración propia con base en el logo de Mintzberg

### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

#### División del Trabajo:

Básicamente el trabajo es ejecutado entre los diferentes empleados que se encuentran en el núcleo operativo. Estos suelen encontrarse agrupados en pequeñas unidades funcionales que son dirigidas por el director general.

#### Mecanismo de coordinación:

En esta estructura la supervisión directa sirve como medio para coordinar las tareas y actividades que se desarrollan en el núcleo operativo; el director general puede actuar como supervisor o en ocasiones auxiliarse de algún miembro para ejercer esta función.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En esta estructura existe centralización de poder en manos del director general, quien ejerce la autoridad, la coordinación y la supervisión de las tareas a ejecutar, también actúa como decisor final formulando y seleccionando las estrategias más convenientes para su organización.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su sentido de misión le permite crecer y desarrollarse rápidamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por lo general es aplicable a organizaciones pequeñas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operan mejor en nichos de mercado al menudeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización de poder en unas cuantas manos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe rapidez en sus procesos de toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son riesgosas cuando llega a faltar el líder de la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos costos de implantación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja capacidad de respuesta a cambios ambientales.</li> </ul>

**f) Ejemplo: (Ver figura 3.4)**



Figura. 3.4 Estructura Empresarial Tiendas Sam Steinberg de Canadá.

Fuente: Mintzberg y la Dirección, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

### 3.3 La Estructura Mecánica

#### a) Descripción de la Estructura:

La estructura mecánica debe su nombre principalmente al hecho de que se ha utilizado en organizaciones que llevan a cabo tareas simples y repetitivas, es por esto que sus procesos de trabajo son frecuentemente estandarizados.

La estructura mecánica por lo general posee unidades operativas grandes, siendo aquí donde se desarrollan actividades rutinarias, además para poder funcionar requiere del apoyo de otras unidades operativas tales como la tecnoestructura y del staff de apoyo, así como un cuerpo de directores, gerentes, y supervisores que dirigen a la organización como una máquina mecánica que funciona a la perfección. (Ver figura 3.5).

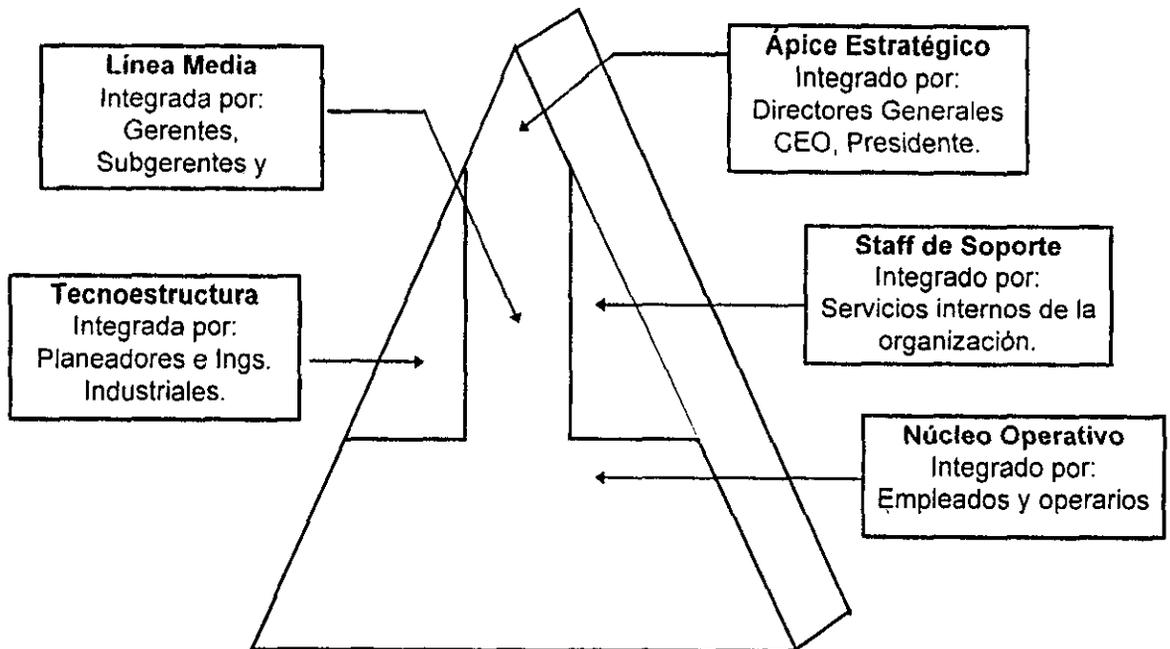


Figura 3.5 Estructura Mecánica.

Fuente: Elaboración propia con base en el logo de Mintzberg

#### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

##### División del Trabajo:

La división del trabajo está bien definida, es decir, en el núcleo operativo los operarios y empleados desarrollan la labor básica de producir los bienes y servicios; los subgerentes y directores generales actúan supervisando las actividades que se llevan a cabo en el núcleo operativo, los empleados del staff,

así como los de la tecnoestructura participan apoyando a las necesidades de la organización.

#### Mecanismos de Coordinación:

La estandarización de procesos que se realiza dentro del núcleo operativo, ya que las instrucciones para realizar los trabajo han sido previamente especificadas y posteriormente se realiza la Supervisión Directa del desempeño de las actividades entre el ápice estratégico y el núcleo operativo.

#### c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:

En esta estructura el poder se encuentra centralizado en la alta jerarquía, ahí se concentran el control así como la formulación de estrategias, y se toman las decisiones necesarias para que marche bien la organización. Cualquier problema que se tenga en el núcleo operativo es llevado a la alta jerarquía a través de los numerosos estratos de supervisión para su conciliación

#### d) Fortalezas y Debilidades:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta eficiencia en el desarrollo de actividades estandarizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe centralización de poder en unas cuantas manos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus cadenas de producción están perfectamente diseñadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los problemas son llevados a la cumbre para su conciliación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe agrupamiento de unidades funcionales bien definido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A veces existen conflictos entre unidades funcionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Provee alta capacitación a sus empleados para desarrollar su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja capacidad de innovación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos costos de implantación.</li> </ul>	

#### e)Ejemplo:

Un ejemplo de este tipo de estructura es la Compañía Siderúgica (Ver figura 3.6)

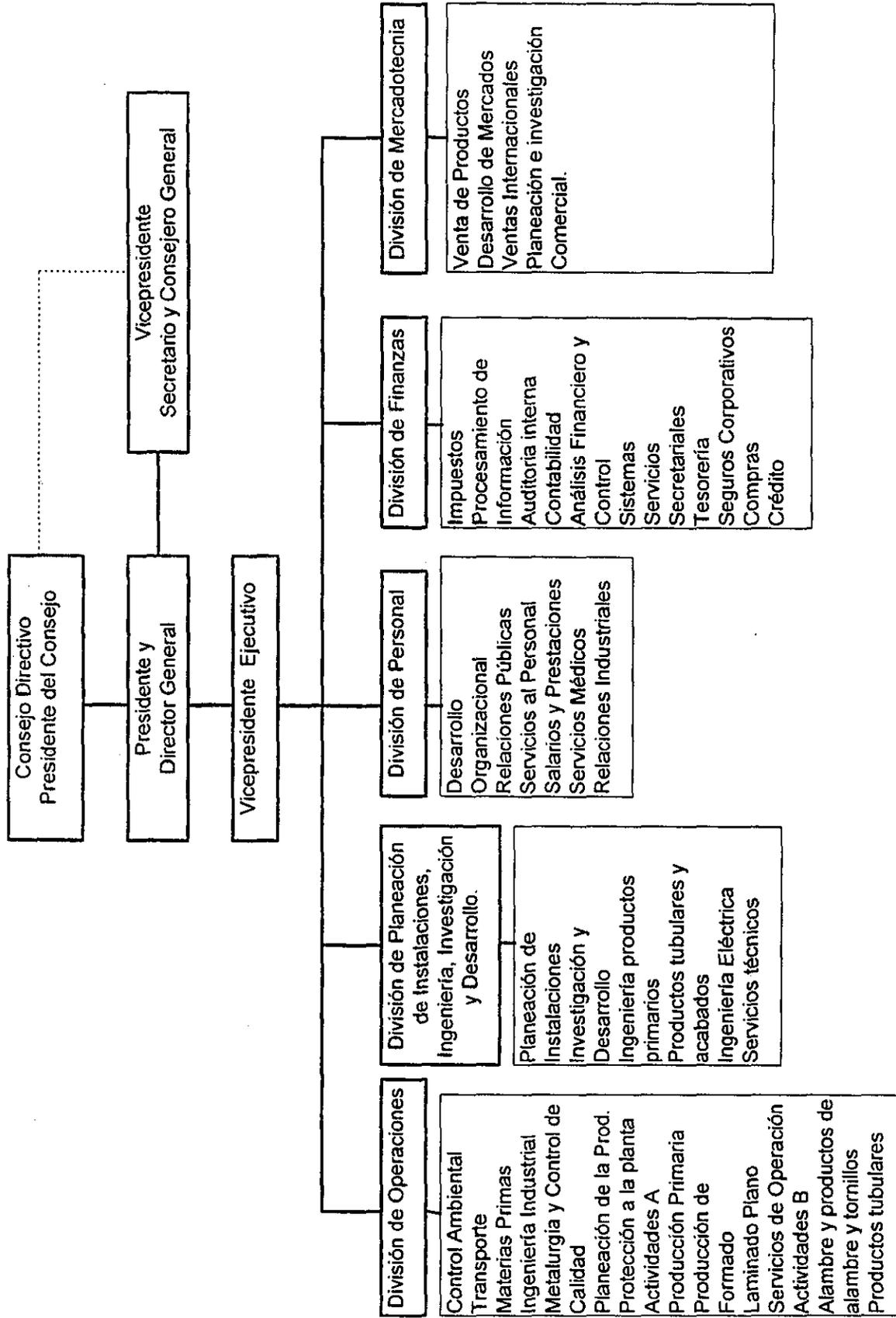


Figura 3.6 Organigrama de una compañía siderúrgica.

Fuente: Mintzberg, Henry y Quinn, Brian, El Proceso Estratégico, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.

### 3.4 La Estructura Profesional

#### a) Descripción de la Estructura:

La Estructura Profesional ha tenido gran auge durante los últimos años, su nombre es derivado al hecho de que el personal que trabaja en estas organizaciones son "profesionales" los cuales están altamente capacitados para intervenir de manera directa en la producción de bienes y servicios. Estas estructuras poseen la flexibilidad de ser aplicadas tanto en organizaciones grandes como pequeñas.

Su núcleo operativo es bastante grande siendo esta parte donde se encuentran los profesionales, quienes a su vez son apoyados ampliamente por el staff de apoyo; por lo general no existen ni mandos medios, ni desarrolla tecnoestructuras, solo existen unos cuantos directivos que actúan dirigiendo la organización. (Ver figura 3.7).

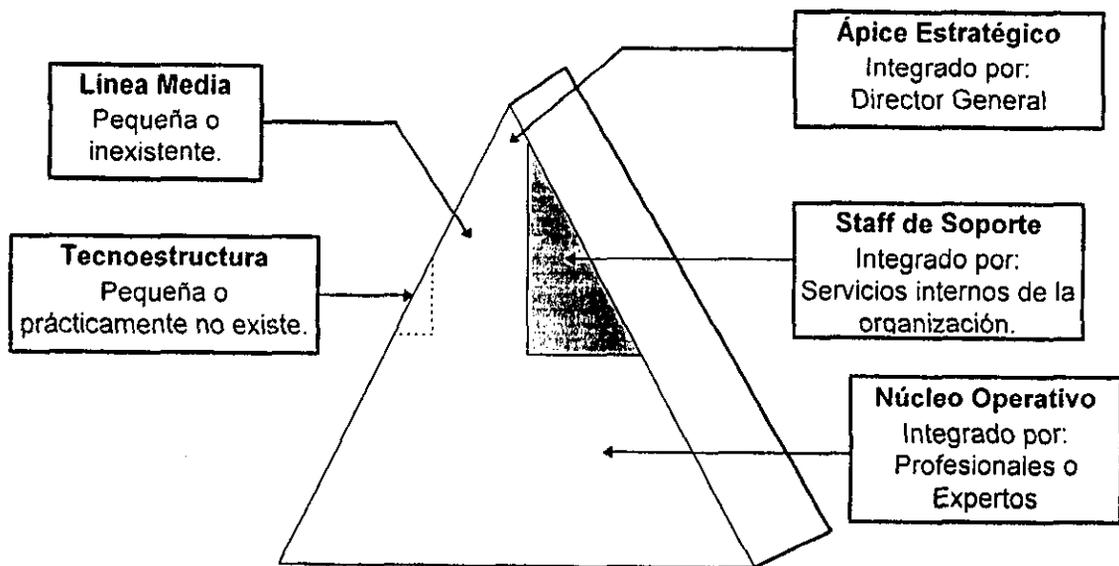


Figura 3.7 Estructura Profesional

Fuente: Elaboración propia con base en el logo de Mintzberg

#### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

##### División del Trabajo:

En la Estructura Profesional el trabajo se divide entre las diferentes unidades funcionales que la integran, el staff de soporte juega un papel muy importante dentro de estas organizaciones, ya que apoya de manera directa a los profesionales en el desarrollo de las labores de la organización; existen pocos

directivos y gerentes de línea media que solo actúan" como representantes de la organización.

Mecanismos de coordinación:

Estandarización de Destrezas, mediante el cual se lleva a cabo el control y la coordinación de actividades de los diversos profesionales que se encuentran en el núcleo operativo y quienes por lo general gozan de autonomía para la ejecución de sus actividades.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En esta estructura el personal profesional goza de autonomía en su selección de estrategias para llevar a cabo la producción de bienes y servicios.

El proceso de toma de decisiones esta completamente descentralizado, otorgando el poder necesario a los profesionales para realizar su trabajo.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su fuerte es la especialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede crear conflictos y rivalización entre el personal profesional del núcleo operativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorga autonomía y descentraliza el poder a sus miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe poca comunicación entre líderes y subordinados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe de manera directa la relación cliente-operador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe poco control de las tareas desarrolladas.</li> </ul>

**e) Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es la Universidad de McGill (Ver figura 3.8).

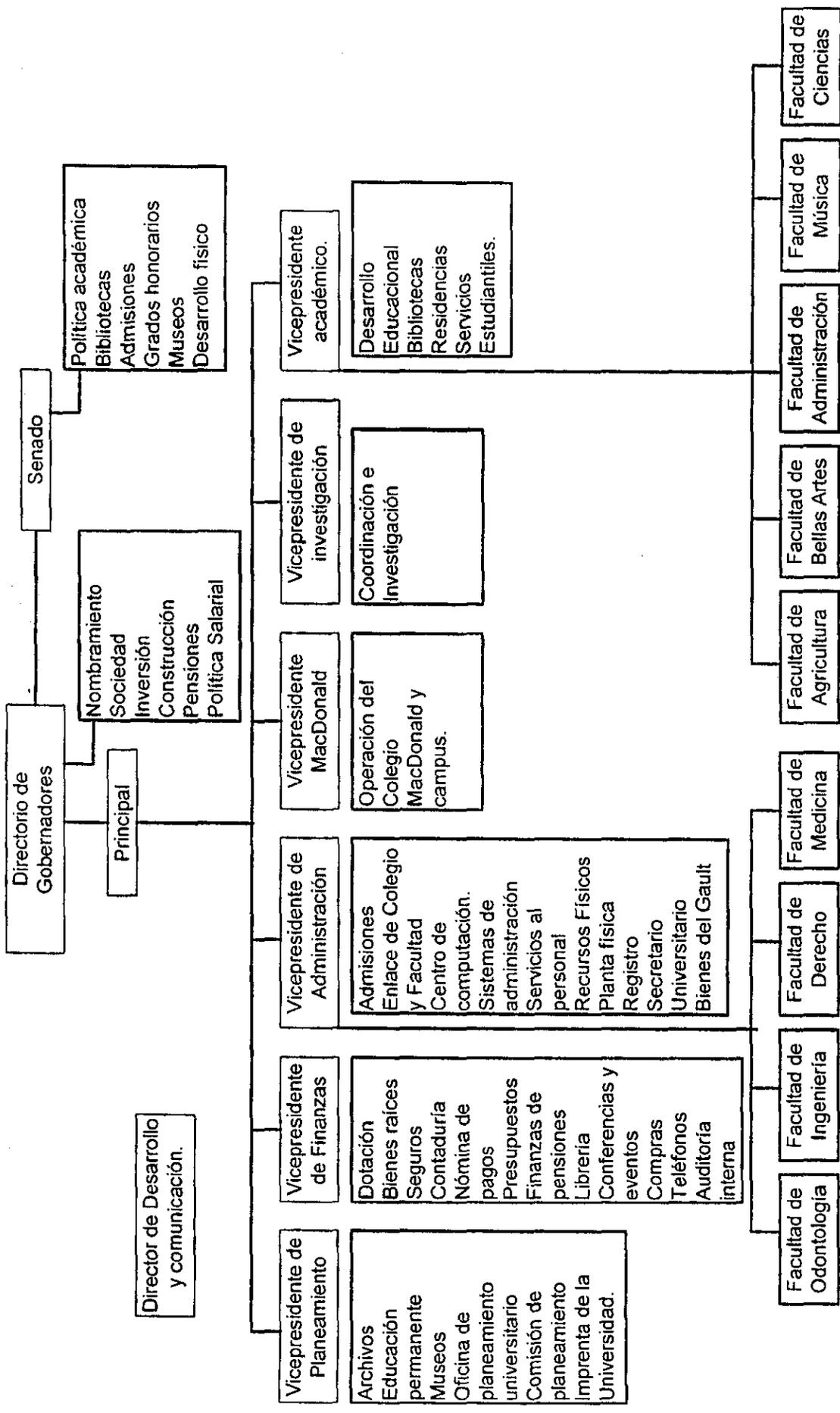


Figura. 3.8 Organigrama de la Universidad de McGill (1978)  
 Fuente: Mintzberg, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. Ateneo Argentina 1983.

### 3.5 La Estructura Multidivisional

#### a) Descripción de la Estructura:

La estructura multidivisional ha sido incorporada en años recientes a por lo menos el 60 % de las grandes organizaciones en los Estados Unidos, ya que su forma de operación permiten que una compañía crezca y se diversifique. Esta estructura permite incorporar a la firma nuevas líneas de negocios o divisiones, las cuales funcionan de forma casi independiente ya que cada división cuenta con sus propias funciones de soporte adoptando su propia estructura organizacional.

La Estructura multidivisional, posee una oficina corporativa (headquarter) que sirve para monitorear las actividades interdivisionales y ejercer de forma exclusiva, el control financiero de cada una de las divisiones. Su núcleo operativo se integra a partir de las diferentes línea de negocios de la organización.

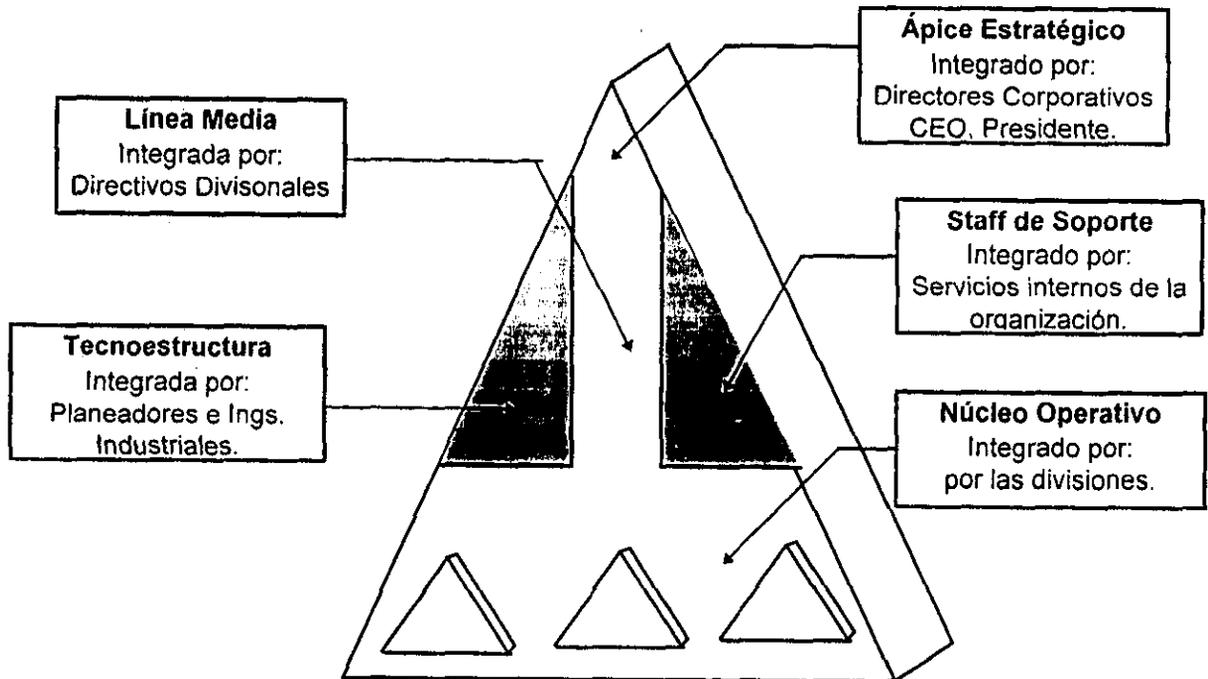


Figura 3.9 Estructura Multidivisional

Fuente: Elaboración propia con base en el logo de Mintzberg

#### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

##### División del Trabajo:

En la estructura multidivisional el trabajo se divide para ser ejecutado entre las diferentes divisiones, ya que cada una de éstas posee individualmente sus propias funciones de soporte y además cada división se encarga de producir un

bien o un servicio diferente. Los directivos corporativos solo actúan ejerciendo el control financiero a través de las divisiones.

**Mecanismo de Coordinación:**

No existe un mecanismo de coordinación bien definido ya que lo que se pretende es la producción de diferentes multiproductos o multiservicios que frecuentemente se enfocan a mercados, regiones o clientes diferentes.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En la estructura multidivisional, el papel de los directivos corporativos es generar planes de largo plazo de la firma, proveer guías para proyectos futuros, además establecen las políticas de la organización y participan elaborando estrategias competitivas, por último toman decisiones de carácter financiero para apoyar a las divisiones que más lo necesiten.

El proceso de toma de decisiones es descentralizado hacia a los directivos divisionales, quienes son responsables de sus divisiones y dirigen las estrategias más convenientes siempre y cuando se ajusten a las políticas que dicta la oficina corporativa.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta capacidad de crecimiento y diversificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe competencia entre divisiones para adquirir recursos financieros del corporativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las divisiones operan de manera casi independiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de toma de decisiones lento y descentralizado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe buena comunicación al interior de sus divisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La información puede distorsionarse cuando es llevada a la cumbre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La oficina corporativa delega poder y autoridad a las divisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altos costos de implantación por la duplicación de recursos humanos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las divisiones proporcionan capacitación y entrenamiento a los directivos divisionales.</li> </ul>	

**e)Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es Maytag Electrodomésticos ( Ver figura3.10)

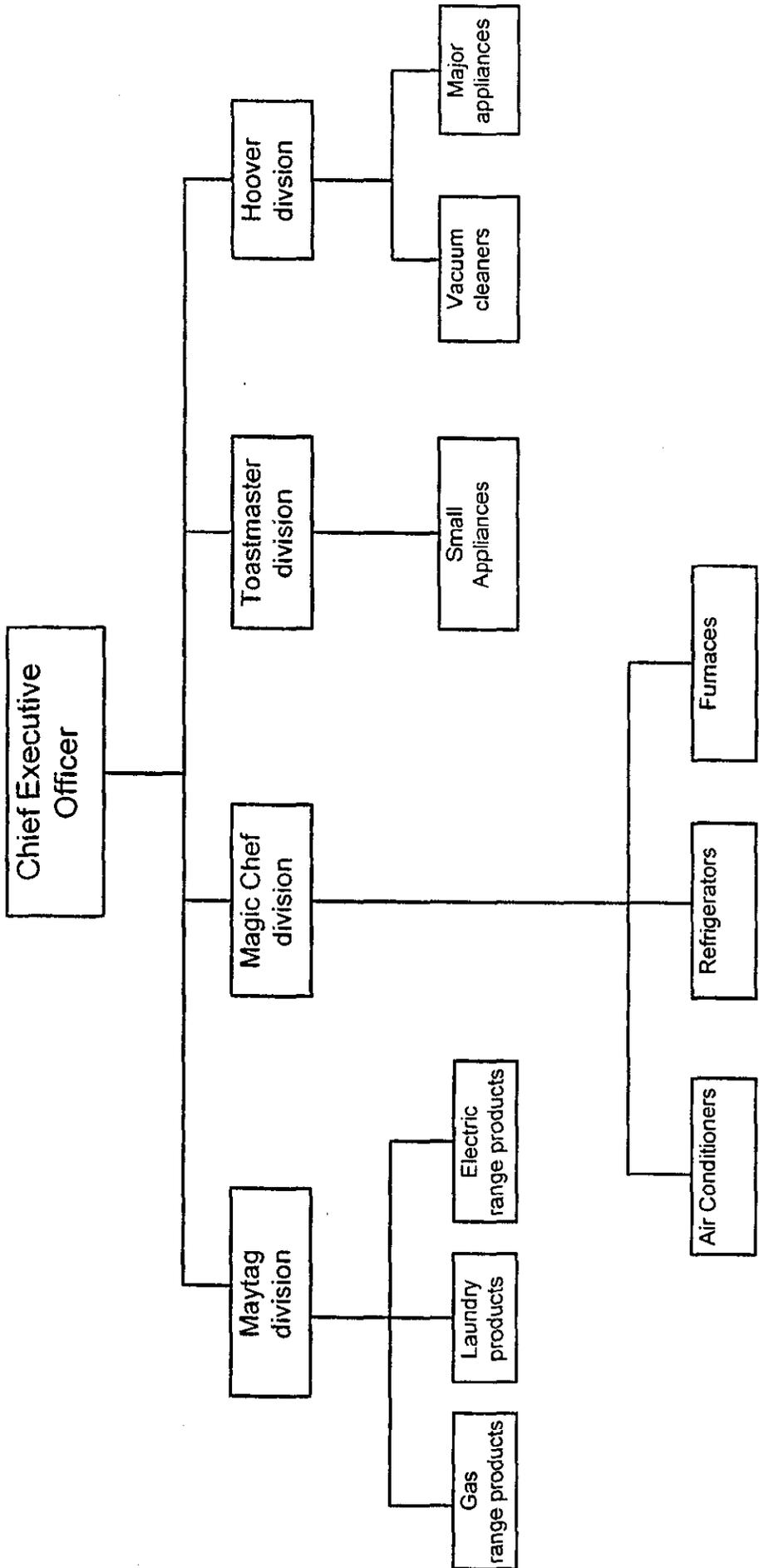


Figura 3.10 Organigrama de Maytag (Estructura Multidivisional).  
Fuente: Schemerhorn John Jr. Management for Productivity. De. Wiley

### 3.6 La Estructura Innovadora

#### a) Descripción de la Estructura:

La Estructura Innovadora<sup>1</sup> se forma a partir de grupos multidisciplinares de expertos con un objetivo común: Combinar las distintas fuerzas, creatividad y capacitación para producir la innovación.

Geoméricamente esta estructura es sencilla, en la que existe poca distinción entre los mandos medios, empleados operativos, personal de staff, etc., ya que todos estos últimos suelen estar integrado por profesionales expertos y esto hace que las diferencias sean borrosas. (Ver figura 3.11).

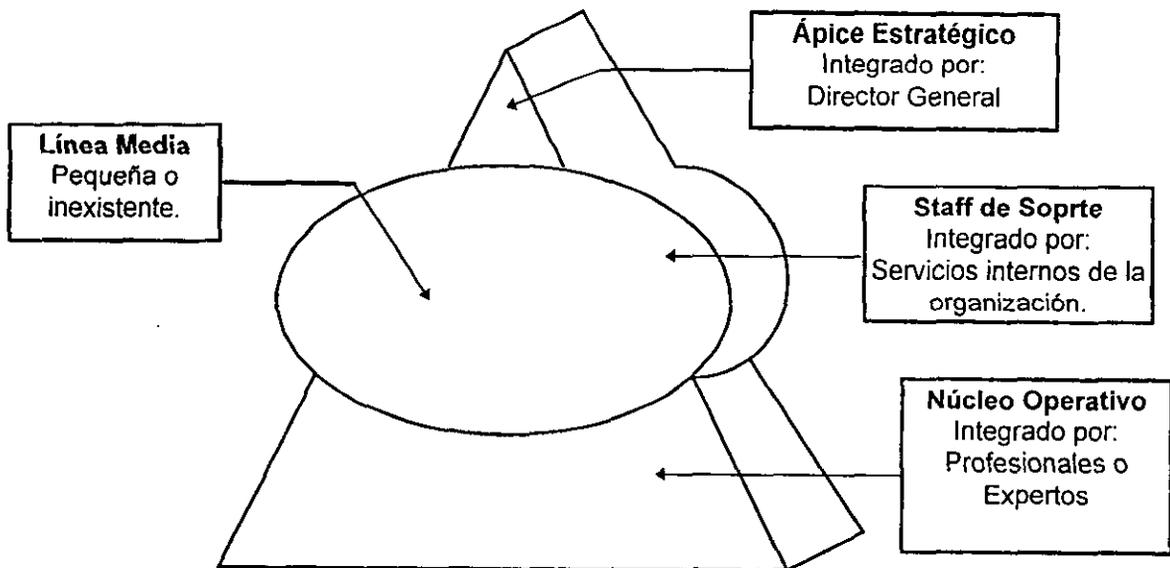


Figura 3.11 Estructura Innovadora.

Fuente: Elaboración propia con base en el logo de Mintzberg

#### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

##### División del Trabajo:

Las estructuras innovadoras suelen dividir el trabajo a través de diversos grupos multidisciplinares de expertos; todos los miembros de la organización son agrupados para formar diversos equipos, con la posibilidad de agruparse funcionalmente.

1.- Organizaciones de Alta Tecnología.

Mintzberg, Henry, *Diseño de organizaciones eficientes*, Ed. Ateneo, Argentina, 1981.

Sus directivos se encargan de servir como enlace con el medio ambiente, son punto de contacto con los clientes y también funcionan como coordinadores de los equipos multidisciplinarios.

#### Mecanismo de Coordinación:

El ajuste mutuo logra que en esta estructura los empleados actúen rápidamente para lograr la innovación, prescindiendo de reglas y reglamentos formalizados y evitando las jerarquías burocráticas.

#### c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:

Una de las características más importantes de la estructura innovadora es que todos los miembros participan en la formulación de estrategias, ya que todos aportan mediante su trabajo su "granito de arena" para lograr la innovación.

El proceso de toma de decisiones está completamente descentralizado y es llevado a cabo desde cualquier ángulo de la organización.

#### d) Fortalezas y Debilidades:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su fuerte es la innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe ambigüedad de jerarquía de autoridad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajan con grupos y equipos, utilizando grupos multidisciplinarios para facilitar el proceso de innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja eficiencia en la realización de cosas ordinarias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia descentralización de poder hacia todos los ángulos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su vida es por lo general corta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son democráticas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee alta capacidad de respuesta a cambios ambientales.</li> </ul>	

#### f) Ejemplo:

Un ejemplo de este tipo de estructura es el National Film Board de Canadá (Ver figura 3.12).

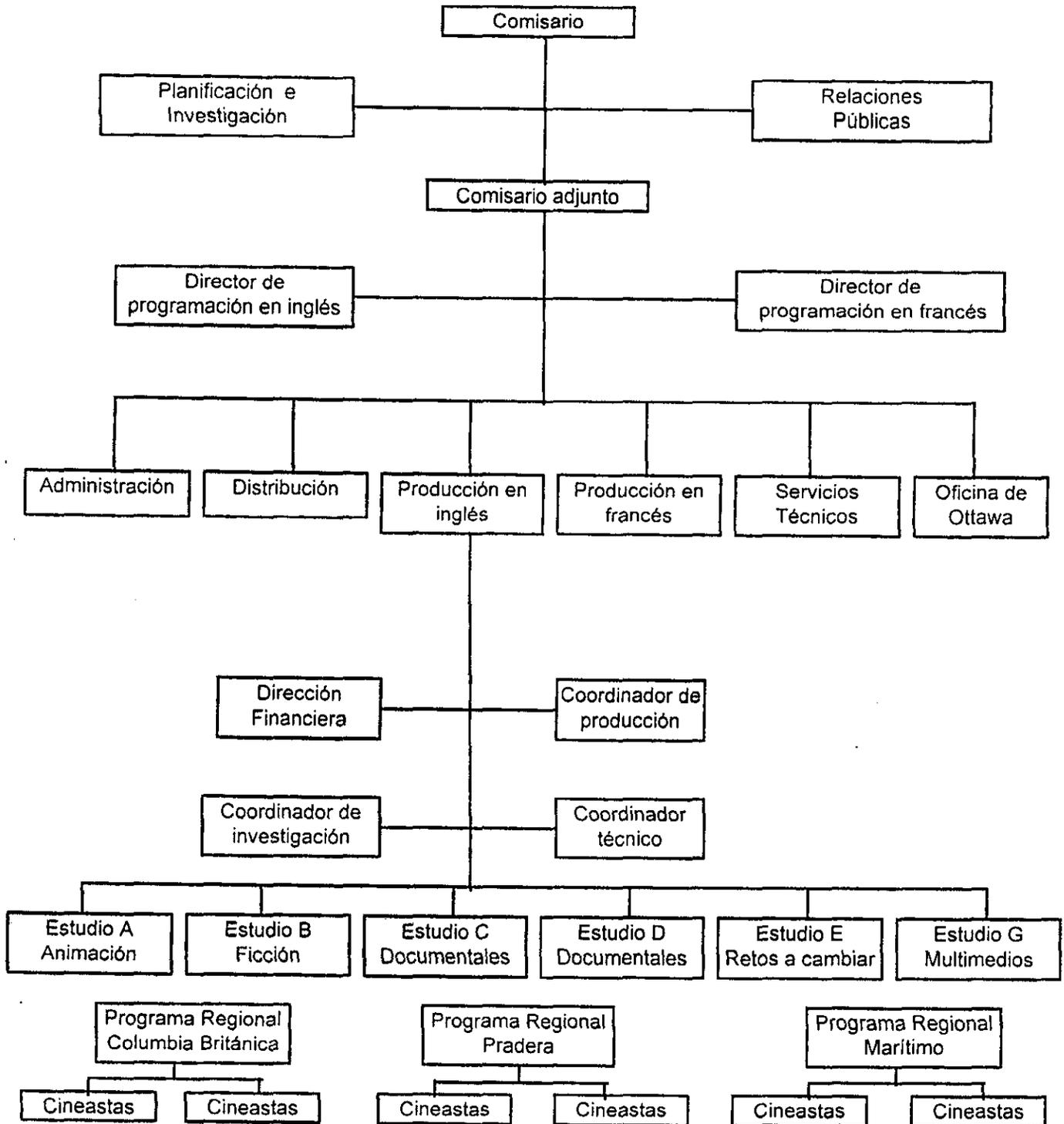


Figura 3.12 Organigrama del National Film Board de Canadá (Estructura Innovadora).

Fuente: Mintzberg Henry, EL Proceso Estratégico, Ed. Prentice Hall, 1993.

### 3.7 La Estructura Misionaria

#### a) Descripción de la Estructura:

La estructura misionaria está caracterizada por el hecho de que su ideología predomina en toda la organización, es decir, sus miembros están plenamente identificados con los valores de la organización, creencias que rigen en sus mentes y corazones, con el fin de lograr un objetivo en común. La misión es la que la distingue de otras organizaciones.

Esta estructura es sencilla, en realidad con pocos directivos, líderes y administradores, pero con bastantes miembros (seguidores) que se pueden agrupar en unidades que están por lo general organizadas débilmente. (Ver figura 3.13).

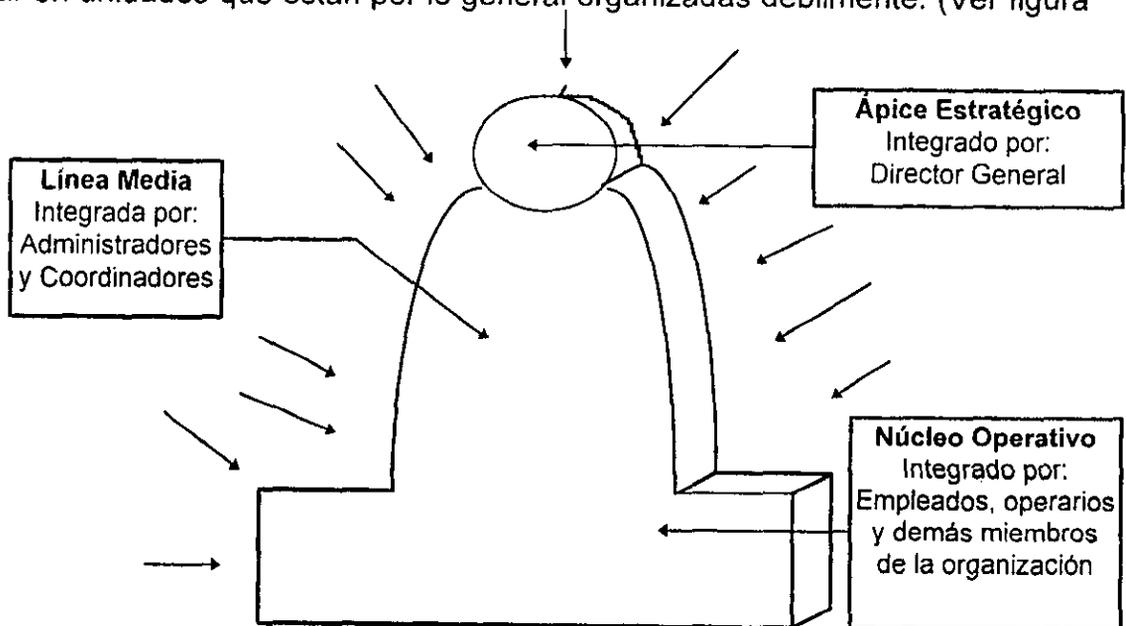


Figura 3.13 Estructura Misionaria.

Fuente: Elaboración propia con base en el logo de Mintzberg

#### b) División del Trabajo y Mecanismo de Coordinación:

##### División del Trabajo:

El trabajo en este tipo de estructura es principalmente llevado a cabo por los miembros que se encuentran en el núcleo operativo, sus dirigentes tienen como función principal es fomentar los valores y creencias a todos los miembros de la organización. Existen grupos de trabajo pero se encuentran organizados débilmente.

Mecanismo de Coordinación:

- c) Estandarización de Normas mediante el cual se permite que todos los miembros de la organización trabajen armoniosamente en la búsqueda de un objetivo común, además asegura que no existan distinciones que evitan la creación de conflictos entre ellos.

d) **Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En la organización misionaria todos los miembros de la organización participan en conjunto desarrollando las estrategias para posteriormente efectuar el proceso de toma de decisiones por consenso.

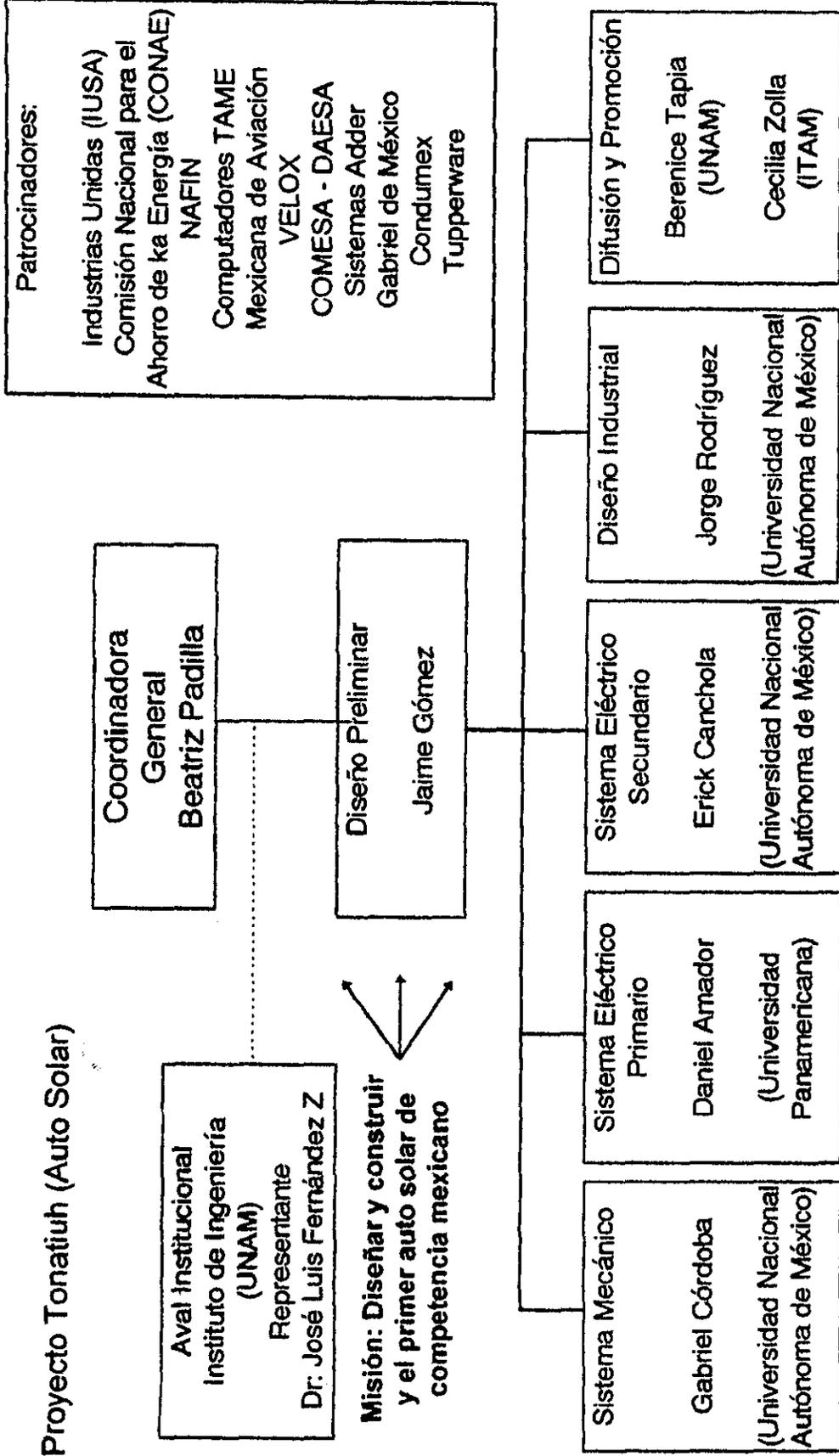
d) **Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su sentido de misión, sus valores y sus creencias hacen que todos los miembros trabajen armoniosamente en conjunto persiguiendo el beneficio de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requieren grandes cantidades de tiempo para adoctrinar y socializar a sus miembros que la integran.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su proceso de toma de decisiones es rápido y por concenso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus valores y creencias pueden provocar el aislamiento del mundo real.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta eficiencia en el desempeño de sus actividades.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier posición dentro de la organización puede ser ocupada por cualquier miembro.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son poco vulnerables a las presiones del medio ambiente externo.</li> </ul>	

e) **Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es el Proyecto Tonatiuh: Auto Solar (Ver figura 3.14).

**Proyecto Tonatiuh (Auto Solar)**



**Figura 3.14 Organigrama del Proyecto Solar Tonatiuh**  
Fuente: Folleto "Tonatiuh El Auto Solar Mexicano"

### 3.8 La Estructura SBU (Strategic Business Unit)

#### a) Descripción de la Estructura:

La estructura SBU (Unidad Estratégica de Negocios) fue creada para facilitar el control de operaciones de organizaciones multidivisionales que crecen y se diversifican continuamente.

La estructura SBU, se forma a partir de conjuntar o agrupar varias divisiones con elementos estratégicos comunes y que se rigen por su propio staff directivo, el cual hace que se genere un nivel más dentro de la jerarquía de autoridad (Ver figura. 3.15), esto permite que se simplifiquen los numerosos problemas que antes eran llevados hacia la oficina corporativa.

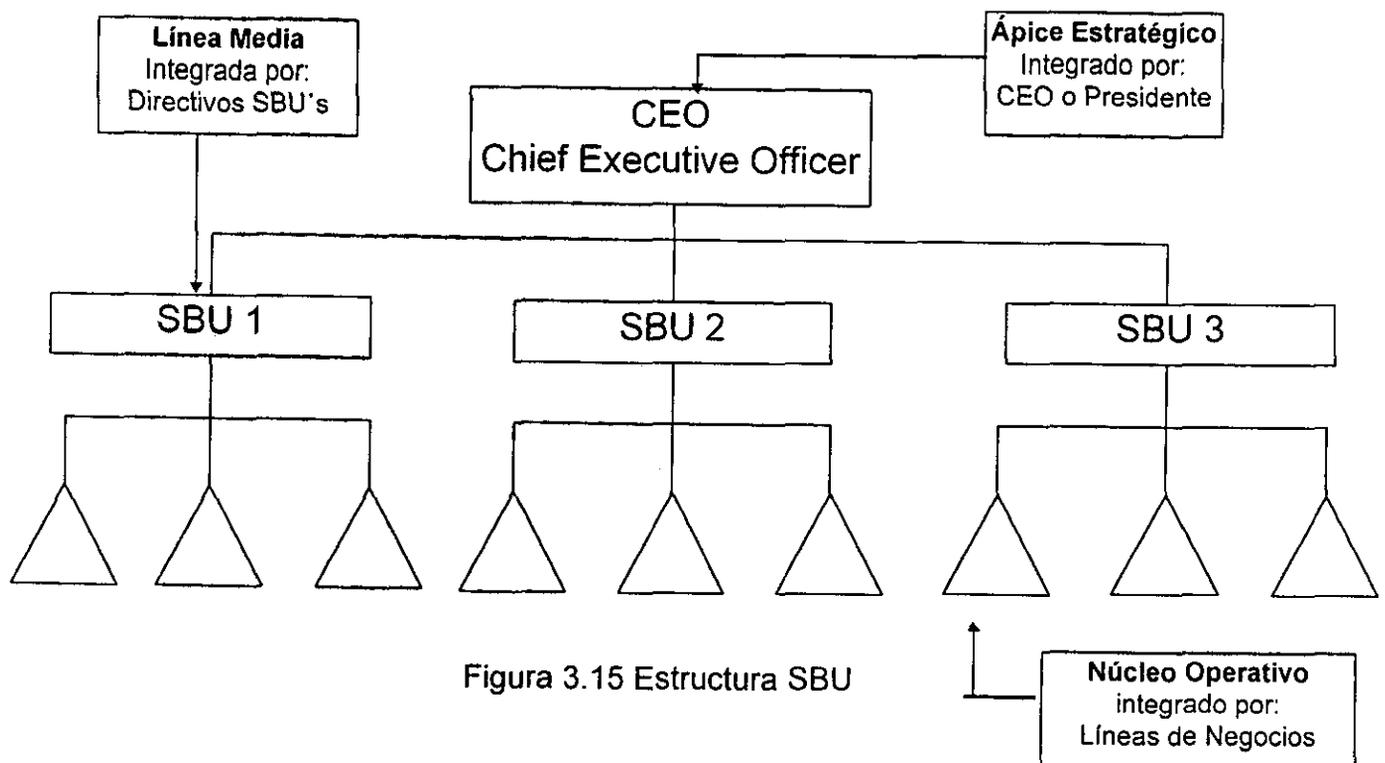


Figura 3.15 Estructura SBU

#### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

##### División del Trabajo:

En la estructura SBU el trabajo está dividido entre las diferentes SBU'S de la firma; los grupos comúnmente se forman para producir bienes o servicios que se enfocan a segmentos de mercados, regiones y a clientes diferentes.

**Mecanismo de Coordinación:**

La coordinación es lograda por medio de los directivos que dirigen las unidades estratégicas de negocios cuya función es cumplir con los objetivos de sus unidades que producen productos y servicios para clientes y regiones diferentes.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En esta estructura cada SBU cuenta con su propio Staff Directivo, cuya función es controlar, distribuir y asignar los recursos necesarios de operación a cada una de las divisiones. Por otra parte, los directivos divisionales ejercen la autoridad, participan tomando las decisiones más pertinentes que les permitan cumplir los objetivos de sus divisiones. El papel de la oficina corporativa ahora se convierte en controlar las diferentes SBU's, asignando y distribuyendo recursos entre ellas.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la coordinación entre divisiones con líneas de negocios similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitúa otro nivel de dirección entre las divisiones la oficina corporativa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforza la dirección estratégica y el control de las diferentes divisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede incrementar la competencia entre SBU's por recursos financieros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea canales de responsabilidad para distinguir las diferentes unidades de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede presentar dificultades en la definición del grupo que integra a la vicepresidencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducen la sobrecarga de trabajo de la oficina corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede presentar dificultades de definición de cuanta autonomía puede ser otorgada al vicepresidente y a los directivos divisionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita su manejabilidad descentralizando el poder y otorgando autonomía a cada una de las diferentes SBU's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea lejanía entre la oficina corporativa y las divisiones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueve la sinergia entre las divisiones de cada SBU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso lento de transferencia de información y comunicación cuando está es llevada hacia la cumbre.</li> </ul>

**f) Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es General Electric (Ver figura 3.16).

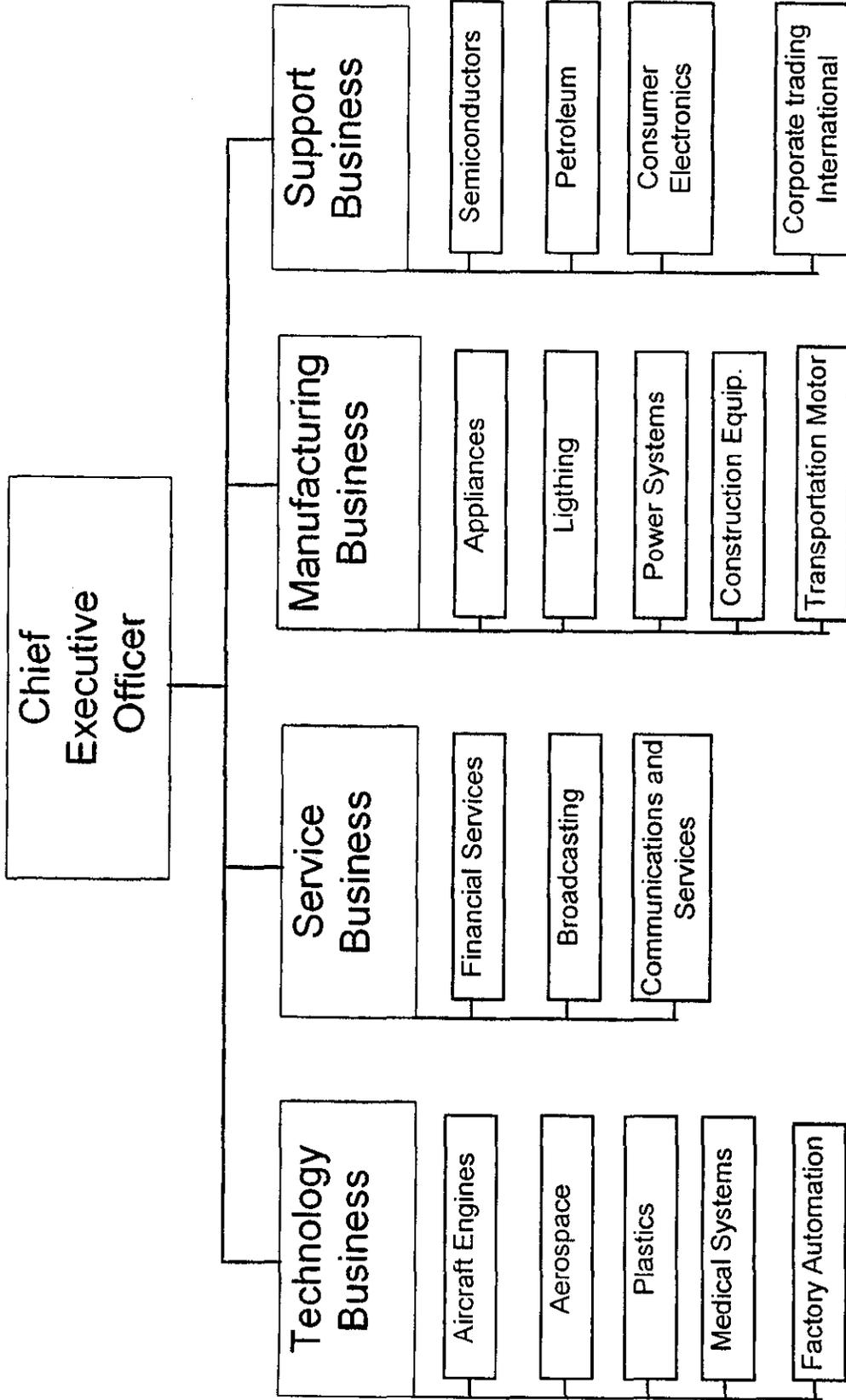


Figura 3.16 Organigrama de General Electric Company.  
Fuente: Schmerhorn, John Jr, Management for Productivity, Ed. Wiley USA, 1993.

## Capítulo 4

### Nuevas Formas de Estructuras Organizacionales

En este capítulo se describen nuevas formas de estructuras organizacionales, de hecho la mayor parte de los modelos que aquí se presentan, han sido diseñados por organizaciones que enfocan gran parte de sus actividades en el servicio al cliente. También se describen otro tipo de organizaciones con las que convivimos diariamente, son parte de nuestras vidas y en ocasiones formamos parte de ellas.

#### 4.1 La Estructura Plana

##### a) Descripción de la Estructura:

La estructura plana debe su nombre a la forma que adquiere y al hecho de que esta compuesta principalmente por un solo líder, un número variable de supervisores y los subordinados.

La estructura plana incorpora un nuevo concepto denominado "**span de control**" que significa "panel de control", y este puede definirse como el número de personas que reportan y están a cargo directamente de un Director General. De esta manera un panel de control puede ser tan amplio creando una estructura plana como se muestra en la figura 4.1.

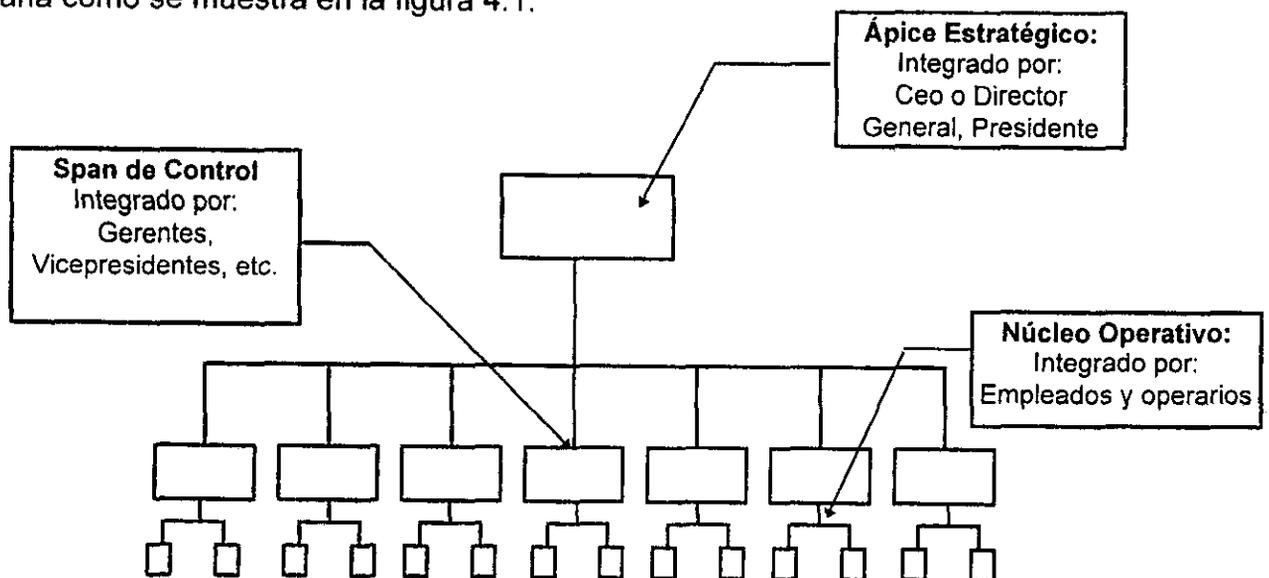


Figura 4.1 Estructura Plana.

Fuente: Van Fleet David, Contemporary Management, Ed. Houghton Mifflin, Boston Mass. 1991.

**b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:**

**División del Trabajo:**

En la estructura plana el trabajo esta dividido de tal manera que los empleados del núcleo operativo atienden y dan seguimiento a las demandas de los clientes, el papel del personal del span de control es coordinar las actividades de los empleados a su cargo, y además sirven de enlace entre la autoridad central y el núcleo operativo. La labor principal de la autoridad central es servir como recurso de información o punto de referencia para preguntas inusuales y actuar como coordinador de todas las actividades de la organización.

**Mecanismo de Coordinación:**

Mediante la supervisión directa el span de control coordina y da seguimiento a las actividades del núcleo operativo y a su vez el span es coordinado por el director general.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En la estructura plana la selección de estrategias es tarea fundamental del director general, quién se apoya de su panel de control y de los empleados que conocen las necesidades de los clientes. El proceso de toma de decisiones en esta estructura es rápido y efectivo, ya que la información sube a la cumbre sin tener que pasar por muchos niveles de jerarquía.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen sistemas de información bien diseñados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización de poder en pocas manos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de toma de decisiones rápido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones en lo alto</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta eficiencia en el desarrollo de actividades repetitivas y de rutina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgosa cuando su centro de coordinación (el director general) principal llega a faltar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos costos de implantación</li> </ul>	

**e) Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es Federal Express (Ver figura 4.2)

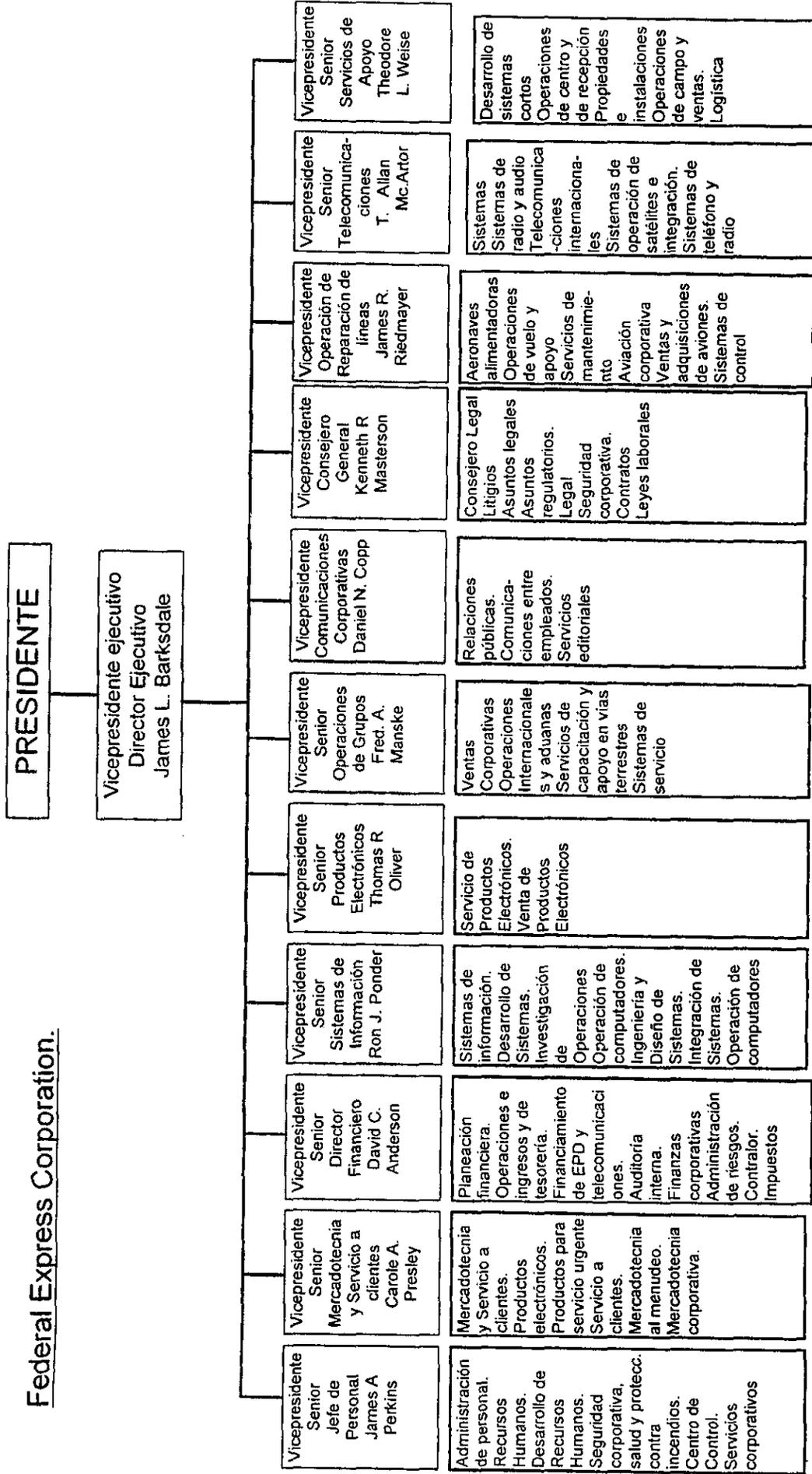


Figura 4.2 Organigrama de Federal Express Corporation (1985).

Fuente: Mintzberg Henry & Quinn Brian, El Proceso Estratégico, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Méx. 1993

## 4.2 La Estructura Tela de Araña (Spider Web)

### a) Descripción de la Estructura:

La estructura tela de araña (spider web) se forma a partir de una serie de nodos altamente dispersos, y que se unen entre sí con el propósito de realizar un proyecto particular; una vez que ha concluido el proyecto esta estructura se disuelve.

Los nodos contienen grupos de gente que buscan en forma coordinada dar o generar soluciones a algún problema complejo de algún cliente en particular.

Los nodos operan independientemente y sin la existencia de autoridad formal, sin embargo, están unidos entre sí con el propósito de compartir información, ya que de esta manera se aprovecha el conocimiento y la experiencia de todos los miembros de la organización. (Ver figura 4.3).

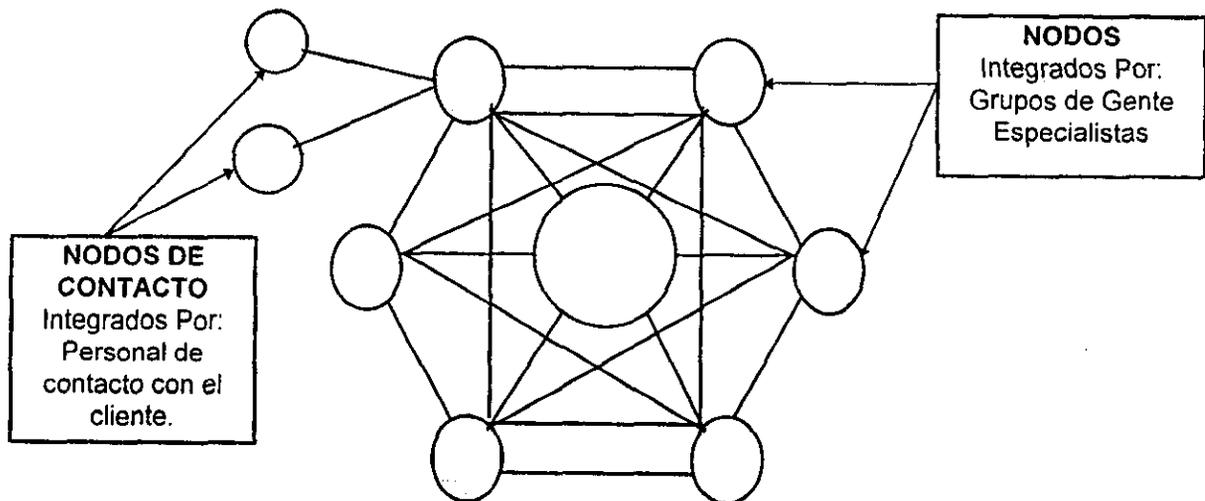


Figura 4.3 Estructura Tela de Araña (Spider Web).

Fuente: Quinn Brian, Intelligent Enterprise, Ed. Free Press, N.Y. USA, 1992

### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

#### División del Trabajo:

En la Tela de Araña el trabajo está dividido a través de todos los nodos que la integran, los cuales contiene grupos de especialistas que conjuntamente buscan en forma coordinada dar solución a algún problema complejo de algún cliente o simplemente están unidos trabajando juntos para crear productos de innovación. También existen nodos de contacto con el cliente, cuya función de quienes lo integran es conocer las demandas de los clientes, para posteriormente difundirlas entre los demás nodos de la estructura.

**Mecanismo de Coordinación:**

La gente de los nodos en este tipo de estructura se coordina mediante ajustes mutuos compartiendo información, esto permite el flujo libre de la misma a través de toda la estructura aprovechándose al máximo los conocimientos de todos los miembros de los nodos de la organización.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

La estructura de la tela de araña opera con el mínimo de autoridad formal, esta es una buena forma de permitir a los grupos de especialistas que tomen libremente sus decisiones y elijan las estrategias más convenientes para poder generar soluciones rápidas a las demandas de los clientes.

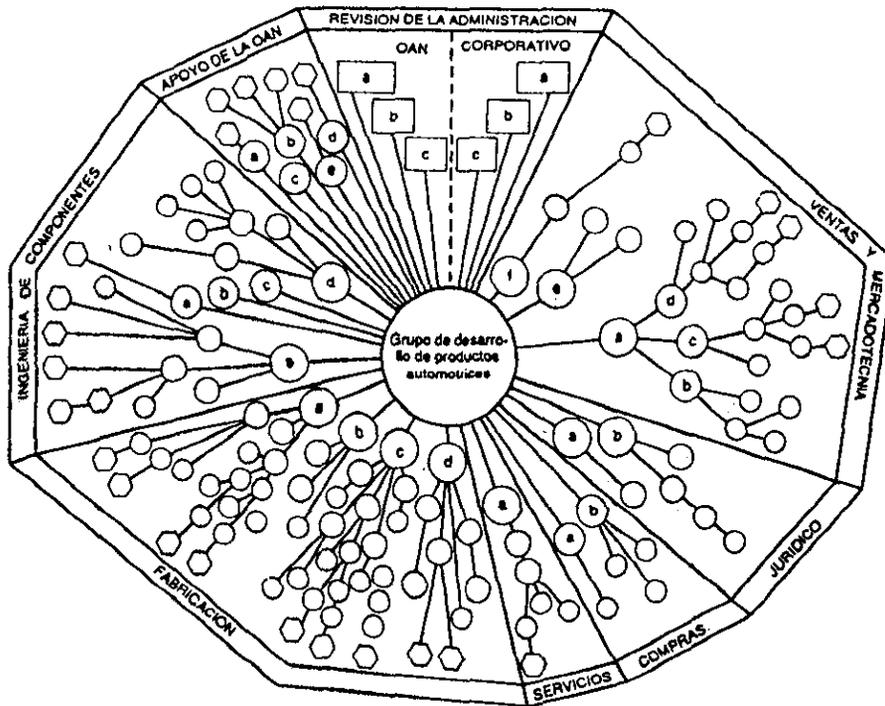
**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio desarrollo de creatividad e innovación para el desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operan con el mínimo de autoridad y supervisión formal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad para ensamblarse, añadiendo o eliminando nodos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen corta vida, ya que su vida llega a su fin cuando el proyecto ha finalizado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollan sistemas de información bien diseñados que facilitan la comunicación internodal ( gracias a esto existe buena comunicación internodal).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo se aplican para proyectos especiales o para atender las demandas de clientes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfocan a las demandas y necesidades de los clientes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El control es reemplazado por la coordinación de todos sus componentes.</li> </ul>	

**e) Ejemplos:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es Ford Motor Company: Equipo Taurus (Ver figura 4.4).

Diagrama Ford Equipo Taurus



El grupo de desarrollo del producto automotriz es el responsable de la dirección general, diseño, desarrollo y control de aprobación final.



**Comités de revisión corporativo**

- a - Subcomité de asunto técnico
  - b - Subcomité de diseño
  - c - Subcomité de planeación de productos
- OAN Operaciones Automotrices Estadounidenses
- a - Junta del programa Taurus
  - b- Fuerza de trabajo Taurus
  - c - Revisión de los subsistemas Taurus



**Organización/operación**

- Apojo de la OAN
- a - Desarrollo y control del programa
  - b - Diseño estadounidense
  - c - Operaciones de prueba
  - d - Seguridad de productos
  - e - Sincronización de la OAN

**Ingeniería de Componentes**

- a - División de ingeniería y control de clima
- b - Ingeniería de plástico pinturas vinilos
- c - División de ingeniería eléctrica
- d - Ingeniería de carrocería chásis

**Fabricación**

- a - Operaciones en carrocería y ensamble
- b - División de motores
- c - Operación de productos y componentes
- d - División chasis y transmisiones.

**Servicio**

- a - División de servicio y refacciones Ford

**Compras**

- a - Personal de compras y proveedores

**Jurídico**

- a - Oficina de asuntos generales
- b - Ingeniería de seguridad.

**Ventas y Mercadotecnia**

- a - Operaciones OAN



Personal dedicado al TAURUS

Figura 4.4 Organigrama del Equipo Ford Taurus.  
Fuente: Quinn Brian, Intelligent Enterprise, Ed. Free Press, 1992.

### 4.3 La Estructura Invertida

#### a) Descripción de la Estructura:

La estructura invertida se obtiene cuando se invierte la pirámide de la jerarquía tradicional, provocando que los empleados que antes eran del último escalafón ahora pasan a ser del primero, con objeto de enfocarse en brindar directamente el servicio al cliente.

La estructura esta formada por un cuerpo directivo, un cuerpo de gerentes u subgerentes de línea media y por último el cuerpo en el que se encuentra el personal de contacto que atiende directamente a los clientes. De esta manera el máximo directivo de la organización, ocupa el último lugar , seguido del personal de línea media, para convertir en la parte más importante, al personal que tiene contacto directo con el cliente, tal y como se muestra en la figura 4.5.

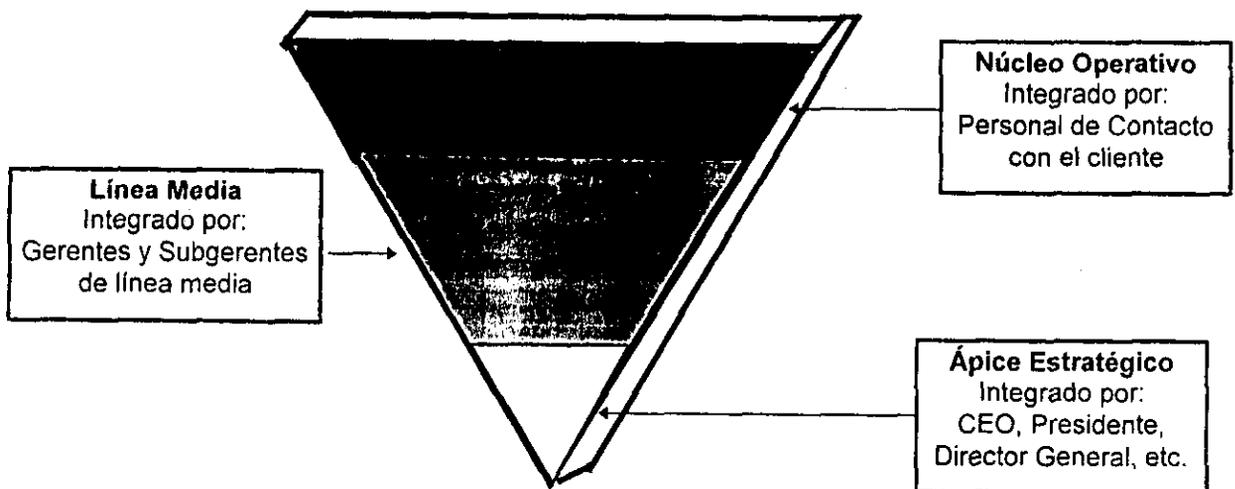


Figura 4.5 Estructura Invertida .

Fuente: Quinn Brian, Intelligent Enterprise, Ed. Free Press, Nueva York, USA, 1992.

#### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

##### División del Trabajo:

En la estructura invertida, el servicio al cliente es el aspecto más importante, es por esto, que existe el personal de contacto que brinda el servicio directamente a los clientes apoyándose del personal de línea media, cuyas acciones están enfocadas al desarrollo de sistemas de información, asistiendo softwares de planeación que permitan dar respuestas rápidas al personal de

contacto en beneficio de los clientes; por último los directivos de la organización enfocan su labor principalmente al control financiero de sus organizaciones.

**Mecanismo de Coordinación:**

En esta estructura la coordinación es lograda cuando se cambian los papeles, ahora los jefes son los empleados de la línea frontal demandan a los empleados de la línea media soluciones a los problemas de los clientes. En esta estructura se ofrece una solución a cada problema que surja.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En esta estructura existe descentralización de poder, por lo general los empleados de línea media así como los directivos de la organización, elaboran las estrategias que servirán de soporte a los empleados que tienen contacto con el cliente.

El proceso de toma de decisiones está completamente descentralizado, es decir, los empleados de contacto están capacitados para tomar decisiones de carácter operativo para brindar respuestas rápidas y eficientes a los clientes.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralización de proceso de toma de decisiones operativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requieren grandes cantidades de tiempo para invertir la estructura (si es que existe).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta capacidad de respuesta en el servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requieren cambios de actitudes en todos los miembros de la organización para su implantación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen sistemas de información bien diseñados con tecnología de punta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo aplicable a organizaciones que producen servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus sistemas de información mejoran cuando se retroalimentan día a día.</li> </ul>	

**e) Ejemplo:**

Un ejemplo de esta estructura es American Express Co. (Ver figura 4.6)

American Express Company.

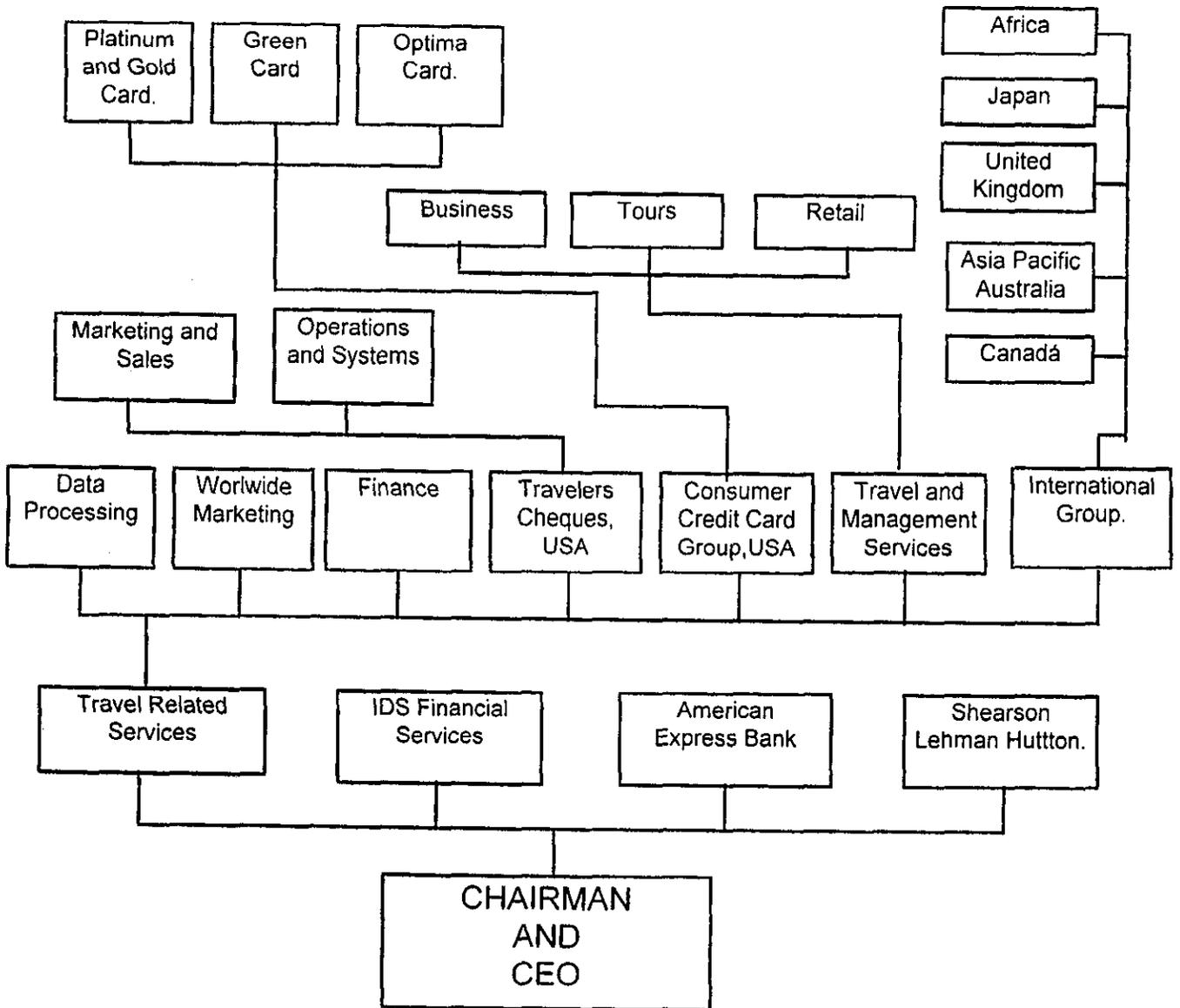


Figura 4.6 Organigrama de American Express Company.  
 Fuente: Hellriegel, Don & Slocum, John, Management, Ed. Adisson Wesley, USA 1992.

## 4.4 La Estructura Starburst

### a) Descripción de la Estructura:

La estructura starburst esta formada principalmente por una unidad central o núcleo de competencias que funciona como corporativo, y por una serie de compañías que salen del centro, las cuales compiten entre sí con el objetivo de crear productos innovadores.

Estas compañías constantemente son creadas, crecen libres empresarialmente y como ellas desean y hasta con inversiones de capitales de externos.

El nombre de starburst se debe al hecho de que las compañías son creadas y lanzadas como lluvia de estrellas tan rápido que se pueden llegar a generar segundas generaciones de compañías que manejen diferentes líneas de negocios, tal y como se muestra en la figura 4.7.

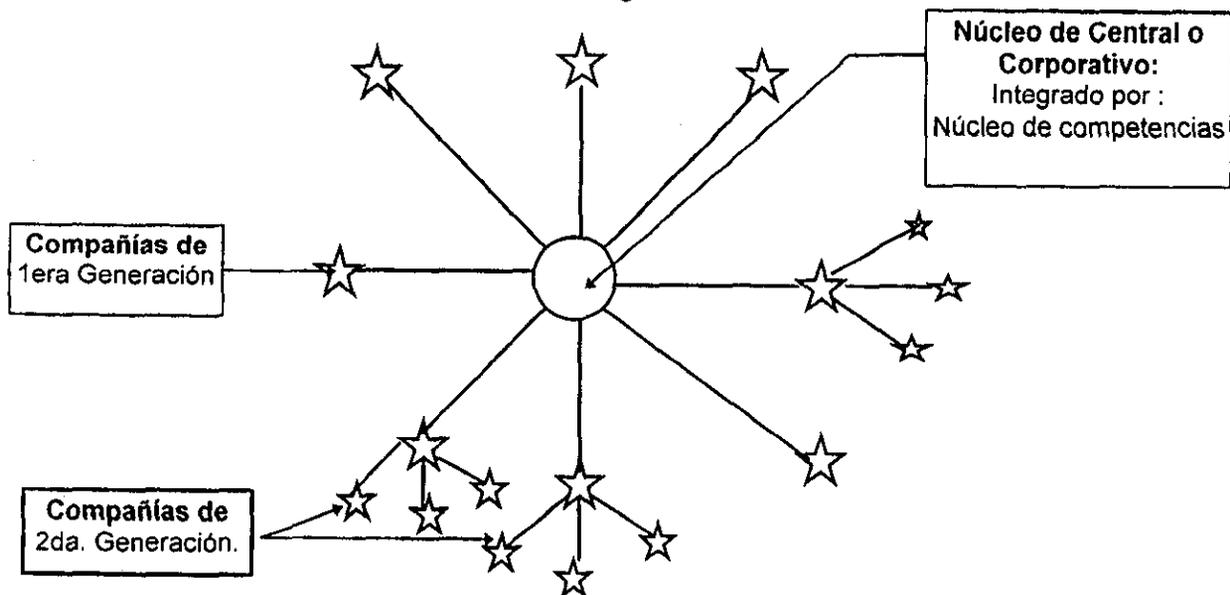


Figura 4.7 Estructura Starburst

Fuente: Quinn Brian, Intelligent Enterprise, Ed. Free Press ,N.Y. USA, 1992.

### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

División del Trabajo:

En el Starburst el papel fundamental del núcleo de competencias es crear las compañías, ofrecer recursos, sembrar la competencia y manejar la cultura de

la organización. El papel de las compañías con diferentes líneas de negocios es competir entre sí, crecer, y crear nuevas líneas de negocios.

**Mecanismo de Coordinación:**

En la estructura Starburst las compañías que son lanzadas deben de competir entre sí, por lo mismo las líneas de negocios que manejan son parecidas, a las de sus competidoras provocando que el núcleo de competencias sea el que coordine la competencia entre compañías.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones.**

En el Starburst cada una de las compañías creadas por el núcleo de competencias es libre de manejarse como ellas decidan, inclusive para crecer puede percibir inversiones de capital de fuera. A pesar de que existe descentralización de poder hacia las compañías, parte de la labor del núcleo de competencias es establecer la cultura interna de la organización.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Alta capacidad de crecimiento y diversificación.	• No trabajan bien a grandes escalas.
• Las compañías operan de manera casi independiente.	• Requieren de grandes cantidades de inversión.
• Las diferentes líneas de negocios se enfocan a producir productos innovadores.	• No operan a largos plazos.
• El núcleo de competencias delega poder y autoridad a las nuevas compañías creadas.	• Altos costos de implantación por la duplicación de recursos humanos.
• Responden rápidamente a los cambios de la competencia.	

**e) Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es Canon (Ver figura 4.8)

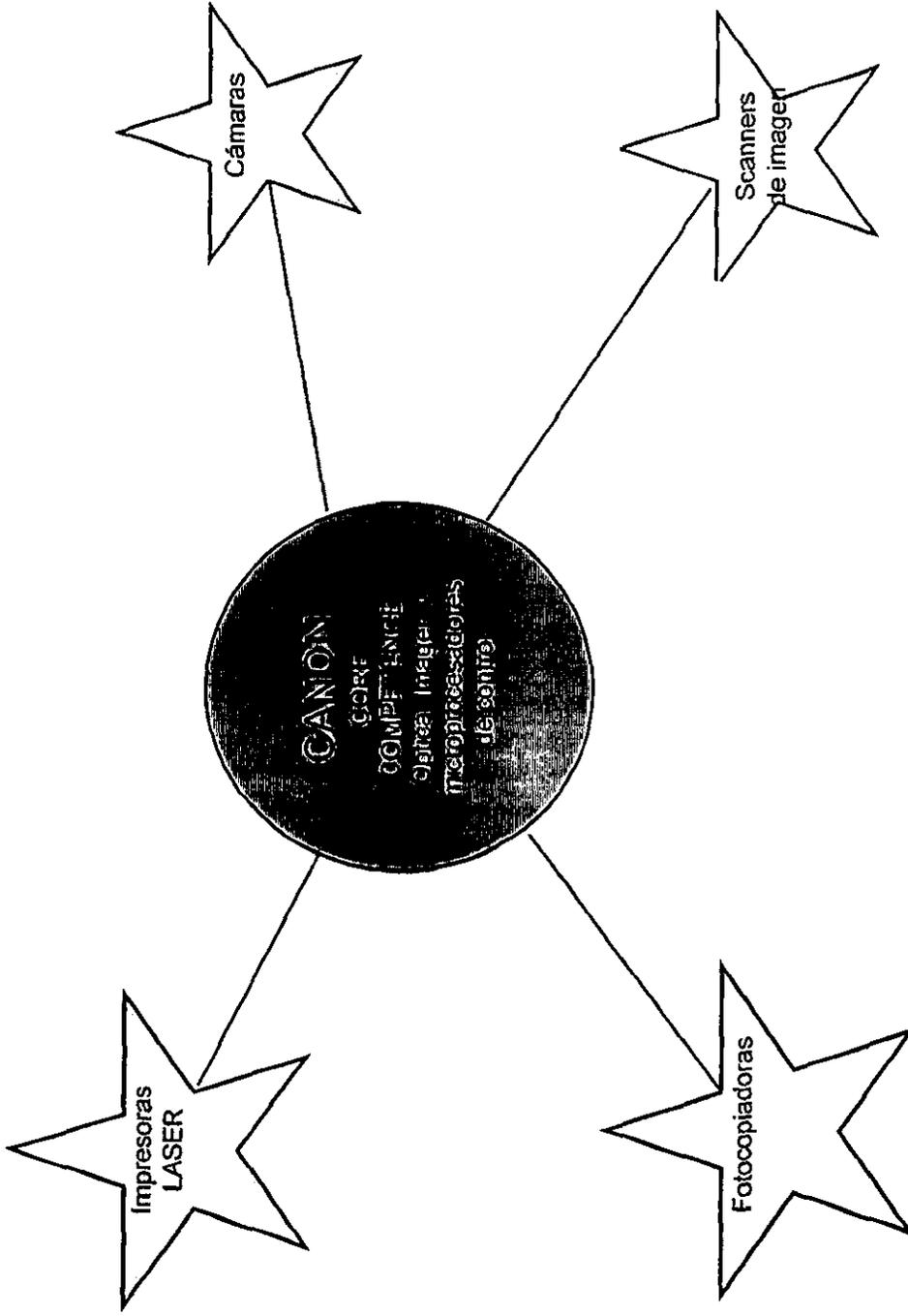


Figura 4.8 Estructura Starburst de Canon.

Fuente: Prahalad C.K. & Hamel Gary The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Mayo -Junio 1990 pp 83

## 4.5 La Estructura Cluster

### a) Descripción de la Estructura:

La estructura cluster<sup>1</sup> esta formada por equipos de gente que se agrupan con la finalidad de realizar tareas específicas. Cada equipo puede prestar temporalmente alguno de sus miembros para desarrollar tareas de cualquiera de los otros grupos de la organización.

Los equipos pueden formarse por ejemplo para atender a clientes externos, atender asuntos relacionados de alianzas externas con otras organizaciones, elaborar proyectos, etc.

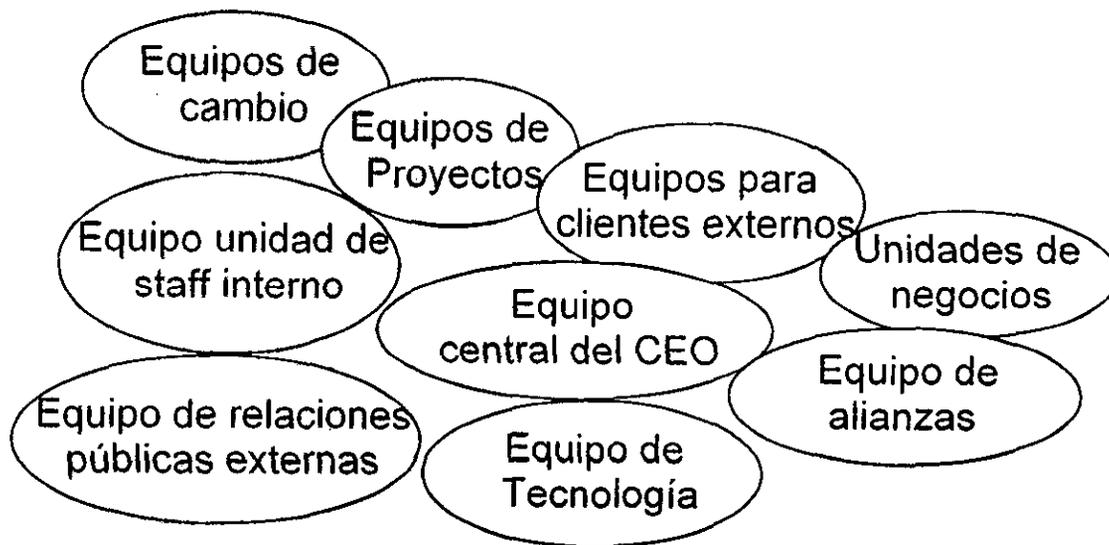


Figura 4.9 Estructura Cluster.

Fuente: Quinn Brian, Intelligent Enterprise Ed. Free Press, New York, USA, 1992

### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

#### División del Trabajo:

En las estructuras cluster cada equipo desarrolla una labor específica, de esta manera el trabajo se encuentra dividido a través de toda la organización; las tareas pueden enfocarse desde proyectos específicos en los que un solo equipo trabaje, hasta aquellos equipos que se enfocan para trabajar con base en las necesidades de los clientes externos.

1.- Cluster = Grupo de Gente

Fuente: Quinn Brian, Intelligent Enterprise Ed. Free Press, New York, USA, 1992

**Mecanismos de Coordinación:**

Los miembros de los equipos se coordinan mediante ajustes mutuos, prestándose entre sí, el personal necesario para el desarrollo de proyectos específicos, además de esta manera comparten información aprovechándose la experiencia de cada uno de los miembros que integran a toda la organización.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En la forma cluster, el equipo formado por los directivos de la organización, tiene como función coordinar a los demás miembros de los equipos desarrollando las estrategias más convenientes para cada uno de ellos se enfoque en una tarea específica. El proceso de toma de decisiones es descentralizado hacia cualquiera de los equipos de la organización.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forman equipos de gente que se enfocan en actividades específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requieren grandes cantidades de tiempo para acostumbrar a trabajar a su gente en ambiente inestructurados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se apoyan mutuamente prestando el personal necesario para el desarrollo de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requieren amplio entrenamiento el personal de los grupos para motivarlos a trabajar en equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen solución a problemas en cortos plazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son dependientes del liderazgo.</li> </ul>

**e) Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es Samsung Corporation (Ver figura 4.10)

Samsung Corporation.

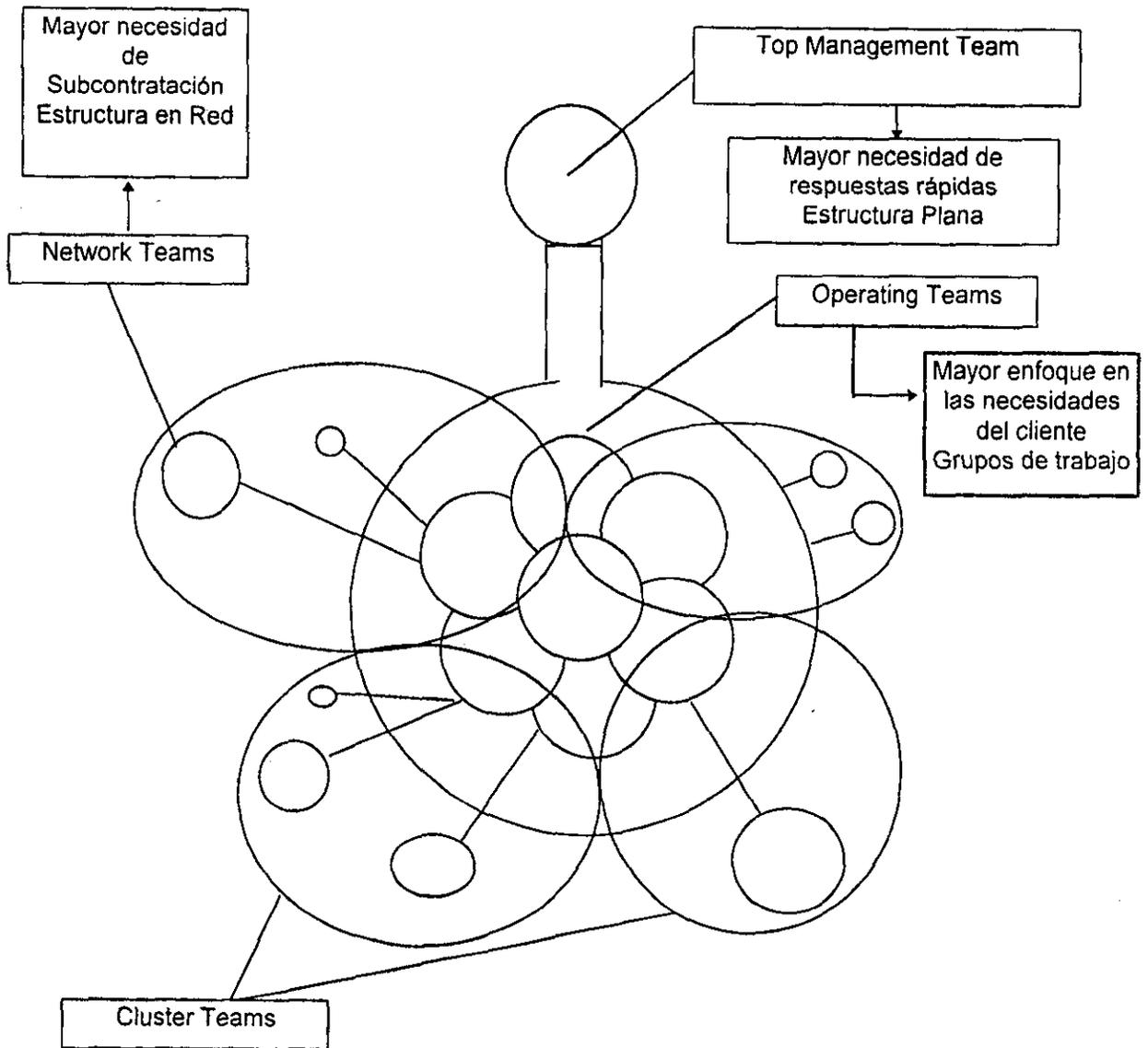


Figura 4.10 Samsung Corporation "Clustered Web"  
Fuente: Cho Namshin, How Samsung Organized for Innovation  
Long Range Planning Vol. 29 pp 786. 1996.

## 4.6 La Organización de Referencia

### a) Descripción de la Estructura:

La estructura de la organización de referencia<sup>1</sup> se forma cuando varias organizaciones se unen entre sí para enfrentar un problema común y que por lo general es de naturaleza social. Esto es debido, al hecho de que una sola organización, pierde la capacidad de enfrentarlo, entonces se recurre a la colaboración interorganizacional, de esta manera se forman sistemas de poblaciones organizacionales que enfrentan problemas sociales extensos.

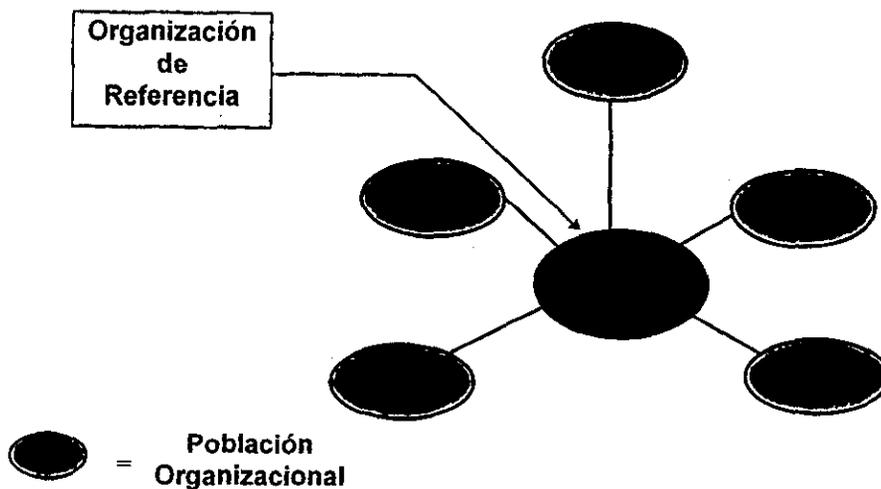


Figura 4.11 Estructura de la Organización de Referencia.

### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

#### División del Trabajo:

El trabajo en la organización de referencia se divide entre todas las organizaciones que conforman el sistema y se coordinan a través de la organización de referencia para poder dar solución a los problemas que les son comunes.

#### Mecanismo de Coordinación:

La organización de referencia sirve como punto de coordinación de las demás organizaciones, su labor fundamental es servir como soporte de infraestructura organizacional, compartir recursos, e información entre las organizaciones que se vinculan a ella.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

Uno de los papeles de la organización de referencia es regular las actividades de la población organizacional estableciendo reglas y valores a los cuales deberán sujetarse las organizaciones que se vinculan a ella. El proceso de toma de decisiones es llevado a cabo mediante el consenso de las organizaciones que integran toda la población organizacional, tratando de converger en la solución del problema común.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan y ofrecen soluciones a los problemas sociales extensos .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su vida depende del tiempo necesario para encontrar la solución al problema.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adelantan al futuro creando escenarios de tendencias emergentes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización de referencia promueve las relaciones y actividades de las organizaciones que se vinculan a ella.</li> </ul>	

**e) Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura es el Programa Universitario de Alimentos, UNAM. (Ver figura 4.12)

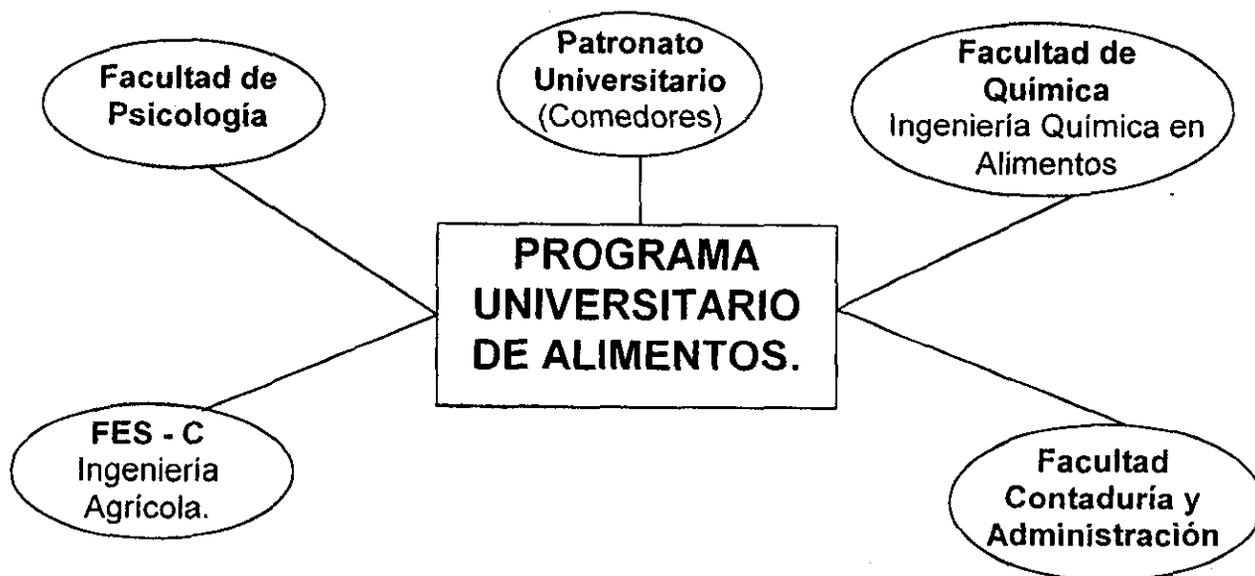


Figura. 4.12 Estructura de una Organización de Referencia.

1 Nota.- Existen diferentes variedades de organizaciones de referencia, dependiendo del tipo de problema que enfrentan.

## 4.7 La Organización Efímera

### a) Descripción de la Estructura:

La organización efímera<sup>1</sup> aparece por lo general en ambientes de emergencia como consecuencia de desastres naturales de gran escala, entre los que figuran incendios, terremotos, huracanes, etc. Las organizaciones efímeras por lo general no poseen una estructura organizacional propia, aunque algunos de los autores que han tratado este tema han demostrado que tienden a estructurarse en forma de redes cuyo nodos se integran grupos de gente como se muestra en la figura 4.13, de esta manera las organizaciones efímeras nacen cuando grupos de voluntarios de la sociedad las crean y mueren cuando ellos mismos deciden disolverlas.

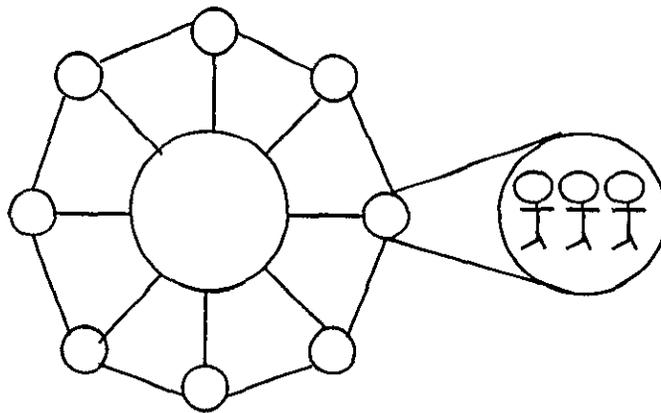


Figura 4.13 Estructura de la Organización Efímera.

Fuente: Lanzara, Giovan Francesco *Ephemeral, Organizations In Extreme Enviroments: Emergency, Strategy, Extinction*, Management Studies pp 75.

### b) División del Trabajo y Mecanismos de Coordinación:

#### División del Trabajo:

En la organización efímera el trabajo es llevado a cabo entre los diferentes grupos que surgen alrededor del problema, sus integrantes no requieren habilidades especializadas ya que el trabajo desarrollado es meramente rudimentario y varía continuamente dependiendo de las condiciones del problema.

<sup>1</sup> Organizaciones de Corta Duración.

**Mecanismo de Coordinación:**

La forma de coordinación en esta estructura es mediante ajustes mutuos permitiendo que los grupos se coordinen desarrollando su capacidad de actuar siendo esta una de las grandes características de la organización efímera.

**c) Dirección Estratégica y Toma de Decisiones:**

En las organizaciones efímeras no existe una dirección estratégica como tal, sino más bien los miembros que la integran actúan tomando sus propias decisiones sin que alguien les diga que los que hay que realizar. De esta manera cualquier de los miembros de la organización puede tomar cualquier decisión en cualquier instante.

**d) Fortalezas y Debilidades:**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se forman a partir de grupos de voluntarios que desean participar prestando cualquier tipo de ayuda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su vida es corta, nacen y mueren.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su proceso de toma de decisiones es rápido y puede ser llevado por cualquier miembro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseen una estructura organizacional propia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus miembros que la integran no requieren habilidades especializadas para desarrollar el trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No desarrollan actividades rutinarias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su capacidad de respuesta es alta, ya que actúan inmediatamente después de cualquier desastre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen pasado ni futuro, solo viven el presente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su nivel de intervención es a nivel comunidad.</li> </ul>

**e) Ejemplo:**

Un ejemplo de este tipo de estructura fueron los Terremotos del Sur de Italia 1980.

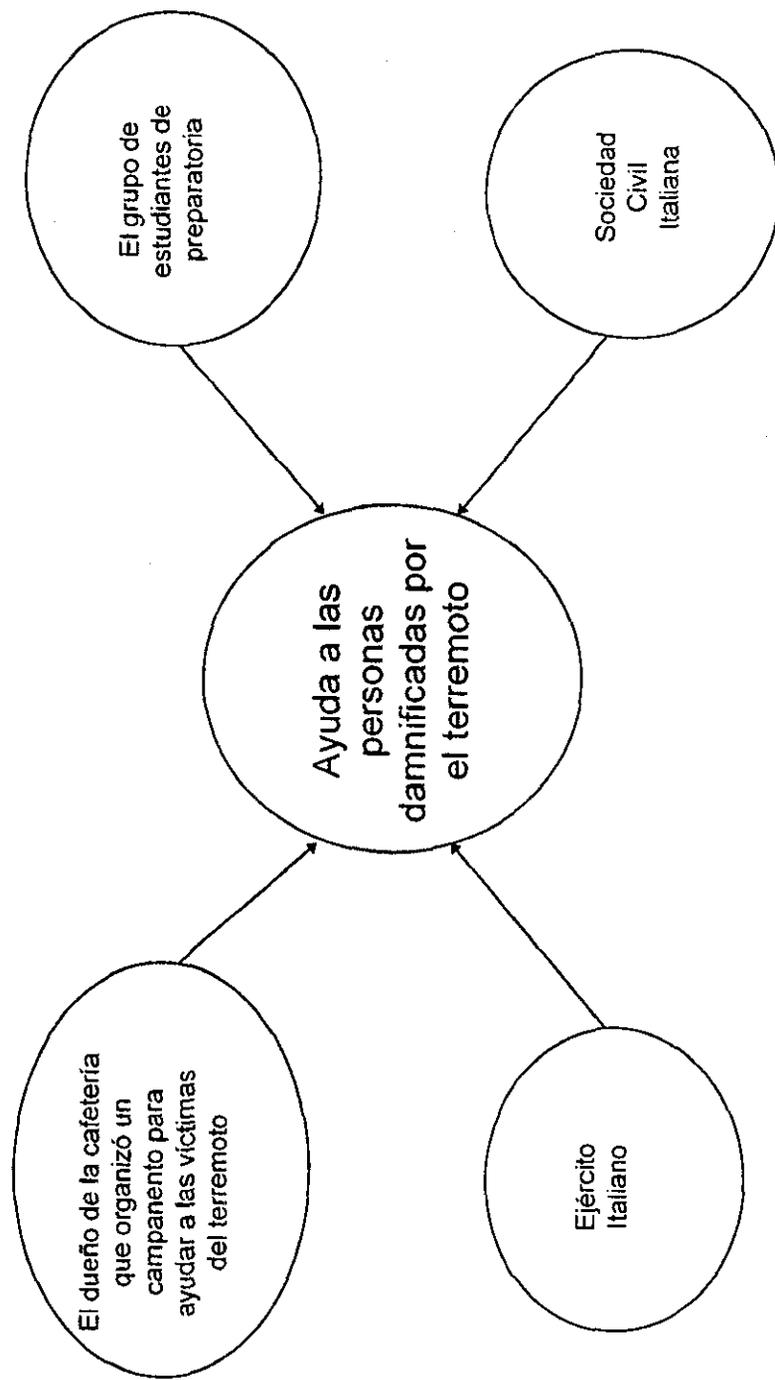
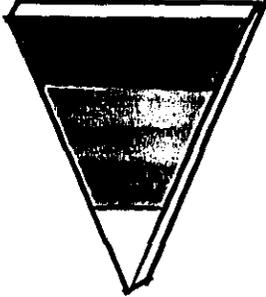
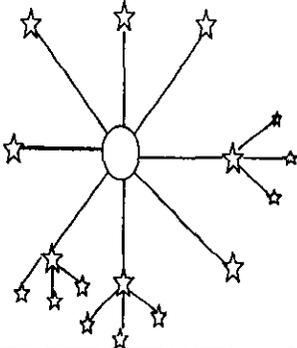
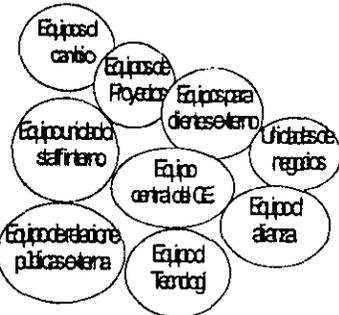
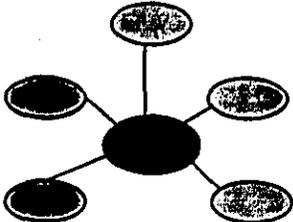
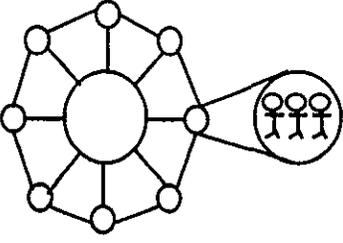


Fig. 4.14 Estructura de una Organización Efímera.  
Fuente: Lanzara, Giovan Francesco, Ephemeral, Organizations InExtreme Environments.

No.	Estructura Organizacional	Figura	Campo de Aplicación
5.13	Estructura Invertida		<p>Opera en organizaciones en las que se producen exclusivamente servicios y adquiere su forma de pirámide invertida con objeto de que el personal del primer escalafón (personal de contacto) ofrezca una solución rápida a cualquier problema que se presente a cualquier cliente.</p>
5.14	Estructura Starburst		<p>Opera en organizaciones cuyo objetivo es crear diferentes líneas de negocios que compiten entre sí, que crecen libremente y que tienen posibilidad de crear otras líneas de negocios. Los productos que se desarrollan estas organizaciones son por lo general productos novedosos.</p>
5.15	Estructura Cluster		<p>Opera en organizaciones en las que su gente se agrupa en equipos de trabajo que desarrollan actividades tareas específicas pero con la condición de que prestarse personal mutuamente para el desarrollo de las actividades.</p>
5.16	Estructura de Referencia		<p>Opera sirviendo como punto de referencia a otras organizaciones que enfrentan algún problema de naturaleza social extenso, que rebasa la capacidad de una sola organización para enfrentarlo requiriendo la colaboración de distintas organizaciones para su solución.</p>

No.	Estructura Organizacional	Figura	Campo de Aplicación
5.17	Estructura de la organización efímera		<p>Opera en condiciones de emergencia causadas por desastres naturales y se forman mediante grupos de individuos de la sociedad con el objeto de prestar ayuda a otros miembros de la sociedad. Su intervención se da exclusivamente a nivel comunitario.</p>

---

## *Conclusiones:*

---

En el presente trabajo se han definido algunos conceptos básicos que han permitido describir, en forma más amplia a una estructura organizacional.

Las estructuras organizacionales incorporan 3 elementos básicos: en primer lugar la división del trabajo mediante la cual se asignan tareas o actividades entre los miembros que integran a una organización, segundo, los mecanismos de coordinación que permiten establecer comunicación, control y coordinación de esas actividades, y por último el sistema de autoridad formal como elemento básico para decidir y actuar.

Después de haber realizado una extensa búsqueda bibliográfica se han identificado 17 formas diferentes de estructuras organizacionales, las cuales se han clasificado en 3 categorías distintas: 2 estructuras arquetípicas, 8 estructuras derivadas y 7 nuevas formas de estructuras organizacionales; las dos primeras poseen las formas piramidales tradicionales y las últimas que de alguna manera poseen distintas formas y que han sido diseñadas como las estructuras organizacionales del futuro.

Para poder llevar a cabo el análisis de cada estructura organizacional diferente se diseñó un formato de análisis mediante el cuál se incorporan los principales aspectos de la estructura organizacional analizada. En cada caso se ha complementado el análisis adicionando las principales ventajas y desventajas que nos ofrecen, esto con objeto de ampliar el análisis, ya que este punto rara vez es tratado en la numerosa bibliografía consultada.

El formato de análisis aquí presentado fue diseñado tomando en cuenta las consideraciones de algunos autores como son Mintzberg, Quinn, Hax, Majluf y Robbins entre otros.

En el capítulo 5 se ha descrito el principal campo de aplicación de las 17 estructuras organizacionales identificadas en este proyecto; este capítulo está encaminado para servir como punto de referencia adicional al él lector interesado en el tema, seleccione la estructura organizacional más conveniente.

Uno de los aspectos que deberán tomarse en cuenta, es el hecho de que en esta época actual de cambios rápidos y frecuentes, las organizaciones deben de estar a la vanguardia, es por esto que se han creado supuestas nuevas formas de estructuras organizacionales, de las cuales algunas de ellas se han mencionado en este trabajo, sin embargo, algunos de estos modelos son nada menos que las mismas estructuras organizacionales tradicionales que conocemos

y a las que se les han hecho algunos cambios geométricos o simplemente se les ha cambiado de nombre.

Por último, cabe hacer mención que es de esperarse, que las organizaciones crearan cada vez más un mayor número de estructuras organizacionales que seguramente harán que las interrelaciones que existen entre estrategia, estructura y tecnología, sean cada vez mejores y que sin duda servirán para crear la futura organización del mañana.

---

**BIBLIOGRAFÍA:**

---

- 1.- **Bateman & Zeithaml** *Management Function & Strategy*.  
Ed. Irwin, Boston Mass, USA, 1993.
- 2.- **Carlzon, Jan** *SAS El Momento de la Verdad*.  
Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1985.
- 3.- **Hax, Arnoldo, & Majluf, Nicolas**. *The Strategy Concept and Process*.  
Ed. Adisson Wesley, 1978.
- 4.- **Hax, Arnoldo & Majluf, Nicolas**. *Strategic Management*.  
Ed. Adisson Wesley, 1982.
- 5.- **Hellriegel, Don & Slocum, John W.** *Management*.  
Ed. Addison Wesley , USA, 1992.
- 6.- **Hill, W. L. Charles & Jones, Garreth R.** *Strategic Management An Integrated Approach*.  
Ed. Houghton Mifflin, USA, 1989.
- 7.- **Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian** *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*  
Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.
- 8.- **Mintzberg, Henry** *Diseño de Organizaciones Eficientes*.  
Ed. Ateneo, Argentina 1981.
- 9.- **Mintzberg, Henry** *Mintzberg y la Dirección*.  
Ed. Díaz de Santos, Madrid 1991.
- 10.- **Quinn, James Brian**. *Intelligent Enterprise*.  
Ed. Free Press - Mcmillan, New York, USA 1992.
- 11.- **Robbins, P. Stephen** *Organization Theory The Structure And Design of Organizations*.  
Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs., 1983.
- 12.- **Robbins, P. Stephen** *El Comportamiento Organizacional*.  
Ed. CECSA, México 1993.
- 13.- **Robinson, Pearce**. *Strategic Management*.  
Ed. Irwin Boston, Mass. USA, 1994.
- 14.- **Schemerhorn, John Jr.** *Management for Productivity*  
Ed. Wiley, USA, 1993.
- 15.- **Scarborouh, Norman**. *Business Gaining The Competitive Edge*.  
Ed. Allyn and Bacon, USA, 1992.
- 16.- **Trewatha, Newport** *Management*  
Ed. Business Publications Inc., USA, 1992.
- 17.- **Van Fleet, David**. *Contmporary Management (Second Edition)*.  
Ed. Houghton Mifflin Co., USA, 1991.

---

**Artículos y Revistas:**

---

- 1.- **Brocklesby, John & Cummings, Stephen** *Designing a Viable Organization*  
Long Range Planning, Vol. 29, No.1, pp. 49-57.
- 2.- **Cho, Namshin** *How Samsung Organized for Innovation.*  
Long Range Planning, Vol. 29, No. 6, pp. 783-796.
- 3.- Gaceta UNAM, *Proyecto Auto Solar Tonatiuh*, Banco de Datos, Junio 22,1995, pp 3 - 4.
- 4.- **Hax, C. Arnoldo & Majluf, Nicolas.** *Organizational Design: A Survey And a Approach.*  
Operations Research, Vol. 29, No. 3, Mayo - Junio 1981 pp.417-447.
- 5.- **Lanzara, Giovan Francesco** *Ephemeral, Organizations In Extreme Enviroments: Emergency , Strategy, Extinction.*  
Management Studies pp. 71 - 95
- 6.- **Prahaland, C.K. & Hamel, Gary** *The Core Competence of the Corporation*  
Harvard Business Review, Mayo - Junio, 1990, pp. 79-91
- 7.- **Quinn, James Brian, Anderson, Phillip y Finkelstein, Sidney.** *Managing Professional Intellect.*  
Harvard Business Review, No. 2, 1996, pp. 71-80.
- 8.- **Trist, Eric** *Referent Organizations and the Development of Inter- Organizational Domains.*  
Human Relations, Volumen 36, Número 3, 1983. pp 269-284.