

Información básica	
Nombre de la asignatura o curso	Comportamiento Organizacional
Nombre de la unidad	Diseño Estructural de Organizaciones.
Nombre del tema	Modelos, entorno y su influencia en el comportamiento y tendencias
Nombre del experto en contenido	Yanitza Golinelli

Objetivo
Conocer el Diseño Estructural de Organizaciones
Tabla de contenido
<p>Introducción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Primer punto: El modelo mecanicista y orgánico en el diseño organizacional. • Segundo punto: Tecnología y diseño organizacional. • Tercer punto: El entorno y su influencia en el diseño de organizacional. • Cuarto punto: El diseño de la organización y su incidencia sobre el comportamiento de los individuos y los grupos. • Quinto punto: Tendencias en el diseño de organizaciones: • Sexto punto : Cierre o resumen del tema

Introducción

En esta unidad se introduce el tema de diseño estructural de las organizaciones , como punto de partida estudiarás los modelos mecanicista y orgánico, que te permitirán comprender la influencia de la tecnología y el entorno en el diseño de una organización y la incidencia de la estructura en los individuos y grupos que conforman la organización para finalmente revisar las tendencias de diseño, entre las cuales las de organizaciones globales y virtuales

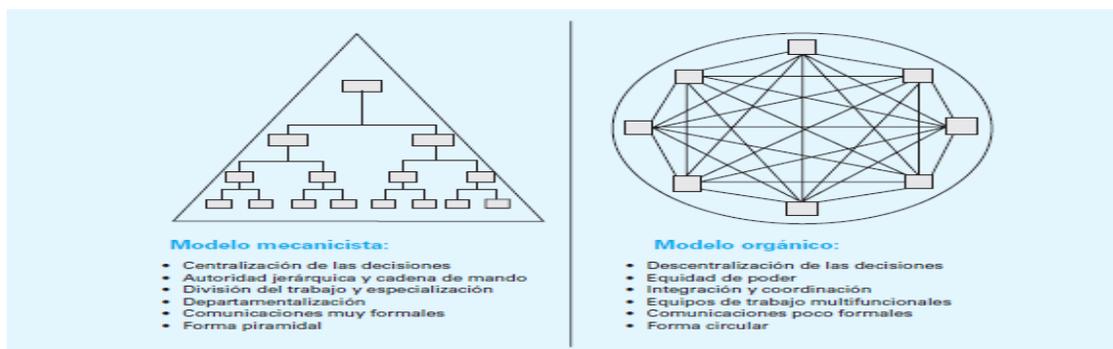
- **Primer punto:** El modelo mecanicista y orgánico en el diseño organizacional.

Antes de conocer los modelos de diseño organizacional, resulta de fundamental importancia que conozcas su significado y elementos claves. Cuando diseñas una organización agrupas e integras en la estructura todos sus componentes, para que la organización funcione de manera adecuada y alcance sus objetivos. Según plantea Chiavenato (2009) "El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias". Esta aseveración del autor, pareciera indicar que el diseño que realices de una organización debe estar acorde a lo que deseas lograr y las vías a utilizar para lograrlo.

Algunos elementos claves que debes tener en cuenta cuando diseñas la estructura de una organización, según Daft, R (2010) "Debe proporcionar una estructura de responsabilidades, las relaciones de subordinación y los grupos, asimismo, debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente" Lo cual implica realizar un análisis y apoyarte en diferentes modelos para llevar a cabo el diseño organizacional acorde a tus requerimientos entre los cuales tienes: el diseño mecanicista o tradicional y el modelo orgánico. Al seleccionar un diseño tradicional o mecanicista debes considerar que tiene, según plantea Chiavenato (2009) las siguientes características "la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos. La departamentalización da lugar a verdaderos feudos en la organización"; y que según confirma Daft, R (2010) esta "diseñada para la eficiencia, con énfasis en los vínculos verticales, como jerarquía, reglas y planes y sistemas de información formales" Por lo cual explica Chiavenato su configuración es piramidal, basada en departamentos, puestos y es rígido e inflexible. Sus características se corresponden con el modelo burocrático. Y asegura el autor cit. que este "modelo mecanicista es adecuado para entornos estables o con pocos cambios." Con este modelo puedes tener un control absoluto de lo que ocurre en la organización debido a la centralización de las decisiones, así como documentar y estandarizar los procesos, porque nada cambia.

Mientras que, con el modelo orgánico, asegura Chiavenato "existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante. Es adecuado para el cambio y la competitividad que caracterizan la era del conocimiento". Al respecto confirma Daft (2010) "una organización contemporánea diseñada para el aprendizaje y la adaptación, que resalta en la comunicación horizontal y la coordinación" lo cual te indica que este modelo brinda a la organización mayor facilidad para adaptarse a condiciones cambiantes del entorno lo cual favorece la eficacia, permite que las personas tengan más libertad, descentraliza las decisiones, reduce las jerarquías. propicia la delegación de autoridad y responsabilidad en las personas. Lo cual se traduce en flexibilidad que genera creatividad e innovación. A continuación en el gráfico puedes observar la

Comparación entre el modelo mecanicista y orgánica



Fuente: Chiavenato I. Comportamiento Organizacional

- **Segundo punto:** Tecnología y diseño organizacional.

Las organizaciones utilizan los recursos financieros, humanos y físicos para transformar sus insumos en productos o servicios a través de la *tecnología*. De acuerdo con Daft, R (2010) "la tecnología es el proceso de producción de una organización, e incluye tanto los procedimientos de trabajo como la maquinaria." Te preguntarás ¿Qué relación existe entre la tecnología y el diseño organizacional? para lo cual es necesario que revises lo que explica Robbins (2004) "se han efectuado varios estudios sobre la relación entre la tecnología y la estructura"; mientras que Daft, ya cit. se refiere a las investigaciones de J. Woodward (1965) y expresa que "Identificó relaciones claras entre las tecnologías y las estructuras en las organizaciones de alto desempeño", aseveración que confirma Kinicki y Kreitner (2003) cuando indica "las conclusiones que llego Woodward fue que el diseño de la estructura de la organización depende en gran parte de la tecnología que utilice en la producción" Los resultados de las investigaciones que dan lugar a las aseveraciones mencionadas, te indican una clara relación entre la tecnología y el diseño estructural de la empresa, por lo cual pudieras decir que dependiendo de las características de la tecnología que utilice la organización, demanda cierto tipo de comportamientos en las personas y de la propia organización como bien señala Joan Woodward citada por Daft, R (2010) "Las diferentes tecnologías imponen diferentes clases de demandas a las personas y a las organizaciones y es necesario satisfacer esas demandas por medio de una estructura apropiada". De acuerdo con lo citado por el autor, necesitas lograr coherencia entre la estructura organizacional, la tecnología y la estrategia, que utilices como empresa, para lograr los objetivos; lo cual incide en todos los niveles de la organización, como en el diseño del *puesto de trabajo* que incluye metas y tareas que realizan los trabajadores, explica el autor, " los gerentes también pueden influir inconscientemente en el diseño del puesto mediante la introducción de nuevas tecnologías, lo que puede cambiar la forma en que se desempeñan los puestos y la naturaleza de los mismos", así como los resultados que se obtengan de la organización, en otras palabras el impacto final de la tecnología sobre los empleados se puede comprender mediante los conceptos del *diseño del puesto* y de los sistemas *socio técnicos*, cuyo enfoque reconoce la interacción de las necesidades técnicas y humanas en el diseño de puestos eficaz, al combinar las necesidades de las personas con los requerimientos de la organización de eficiencia técnica. Todo lo cual impacta de manera considerable en los resultados de la empresa tal como lo explica Daft, R (2010) al referirse a Woodward, la investigadora comparó la relación tecnología-estructura con el éxito comercial y descubrió que las empresas exitosas tendían a ser las que tenían estructuras y tecnologías complementarias. Otra de las conclusiones obtenidas por Joan Woodward, según el autor cit., fue que "las características estructurales se podían interpretar como agrupadas en sistemas administrativos orgánicos y mecanicistas. Las organizaciones exitosas de lotes pequeños y de proceso continuo tenían estructuras orgánicas y las organizaciones exitosas de producción en masa tenían estructuras mecanicistas." Los resultados obtenidos en las investigaciones, plantea Robbins (2004) al respecto, la actividad rutinaria se asocia con la existencia de manuales de reglas, descripciones de puestos y otra documentación formal y con una estructura centralizada, mientras que las no rutinarias, que se basan mucho en el conocimiento de los especialistas, estarían caracterizadas por la delegación de autoridad para tomar decisiones es decir una estructura con mayor nivel de flexibilidad y adaptación

- **Tercer punto** a desarrollar: El entorno y su influencia en el diseño de organizaciones.

El *entorno o ambiente* donde se desenvuelve la organización está compuesto, según Robbins (2004) "por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Esto incluye a proveedores, clientes, competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública". Lo cual confirma Daft, R. (2010) "el entorno de la organización se define como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte" Para que comprendas el entorno de una organización debes analizar su *dominio*, que es el campo en que la organización decide actuar; es el nicho de la organización y los factores externos con los que interactuará para alcanzar sus metas. El entorno comprende varios sectores o divisiones que contienen elementos semejantes, como son los siguientes industrial, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, tecnología, condiciones económicas, gobierno, sociocultural e internacional. Como puedes observar en la gráfica siguiente

El entorno externo



Fuente: Daft, R. Teoría y diseño organizacional

Puedes verificar a tu alrededor, que cada organización tiene un ambiente diferente, algunas de ellas cuentan con entornos de pocas variaciones, por ejemplo, sin cambios tecnológicos, ni competidores, poca o ninguna presión pública de los grupos que influyen en la organización. Mientras que otras empresas enfrentan ambientes muy dinámicos: con múltiples regulaciones gubernamentales que se modifican con rapidez y que afectan el negocio, competidores nuevos, dificultades para adquirir materias primas, nuevas preferencias por parte de los clientes, lo que resulta ser un ambiente cargado de incertidumbre, que te puede resultar difícil de manejar y una amenaza para los resultados de tu empresa. Dice Robbins que "una forma de reducir la incertidumbre ambiental es a través de ajustes en la estructura de la organización".

Ya te has dado cuenta que los cambios y la complejidad de los entornos es variable, y te preguntarás ¿cómo se adaptan las organizaciones a la incertidumbre del entorno? La incertidumbre representa una importante eventualidad para la estructura de la organización y su funcionamiento interno. Las organizaciones que enfrentan la incertidumbre adoptan

mecanismos estructurales que fomentan la comunicación horizontal y la colaboración para adaptarse a los cambios del entorno. De acuerdo con lo citado por Daft "hay evidencias que relacionan los grados de incertidumbre ambiental con los diferentes arreglos estructurales." esta afirmación del autor te permite pensar que a medida que la organización se ve afectada por la incertidumbre debe realizar las adecuaciones de estructura para afrontar los cambios del entorno; porque una organización con un entorno estable se administra y se controla de manera diferente que otra en un entorno inseguro con respecto a puestos y departamentos, diferenciación organizacional, integración, sus procesos de control, y planeación futura y pronósticos. Las organizaciones necesitan un ajuste correcto entre su estructura interna y el entorno externo, concluye el autor cit. "En específico, entre más escaso, dinámico y complejo sea el ambiente, más orgánica debe ser una estructura. Entre más abundante, estable y sencillo sea el ambiente, es preferible una estructura más mecanicista".

- **Cuarto punto:** El diseño de la organización y su incidencia sobre el comportamiento de los individuos y los grupos.

Inicias este punto del tema, con la siguiente inquietud ¿cuál es la incidencia del diseño organizacional sobre el comportamiento de los individuos y de los grupos? A lo cual, podrías responder que el efecto es significativo, sin embargo, es conveniente que no generalices y revises que dicen las investigaciones sobre este punto; como las aseveraciones de Robbins (2004) que asegura "No todas las personas prefieren la libertad y flexibilidad de las estructuras orgánicas. Algunas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas del trabajo están estandarizadas y la ambigüedad es mínima: es decir, en las estructuras mecanicistas" Por lo tanto para cualquier análisis que realices sobre el impacto del diseño organizacional en el comportamiento humano debes tomar en cuenta que las personas no reaccionan de la misma manera. Uno de los ejemplos sobre este aspecto está relacionado con la *especialización del trabajo*, de la cual hay evidencia según el autor cit; que genera una "productividad más alta del trabajador, pero al precio de menos satisfacción con su trabajo", en este punto es necesario que consideres el tipo de trabajo y las diferencias individuales. Describe el autor que a medida que la fuerza de trabajo está más educada, desea empleos que tengan recompensas intrínsecas. Robbins destaca que aun cuando en la actualidad las personas sienten aversión por los trabajos muy especializados hay un segmento de la fuerza laboral que prefiere lo rutinario y repetitivo de los trabajos muy especializados. Describe el autor "Algunos individuos quieren empleos que minimicen las demandas intelectuales y den la seguridad de la rutina". Lo que te indica que, para estas personas, la mayor especialización en el trabajo es fuente de satisfacción con él. Otras investigaciones que tratan de explicar la relación entre *extensión del control* y el desempeño del empleado, pareciera que no hay evidencias que lo indiquen En este punto es te resulta muy difícil asegurar que una extensión del control sea mejor para producir un rendimiento elevado o gran satisfacción entre los empleados. Nuevamente si encuentras algunas diferencias, puedes atribuir las a las características individuales. Es decir, que algunas personas les gusta que las dejen solas, mientras que otras prefieren la seguridad de un jefe al cual recurrir con rapidez todas las veces que lo necesiten. Asegura el autor, que hay evidencias que relacionan la *centralización con* la satisfacción en el trabajo. En general, las organizaciones que están menos centralizadas tienen un mayor grado de autonomía. Lo cual te dice que la autonomía tiene una relación positiva con la satisfacción en el trabajo, pero, depende nuevamente de las diferencias individuales,

Si deseas maximizar el desempeño y satisfacción de tus empleados, debes tomar en cuenta las diferencias individuales tales como experiencia, personalidad y tarea. Es importante que consideres, también las necesidades de cada persona. Las personas que forman parte de tu organización son atraídos, seleccionados y permanecen con las organizaciones que se ajustan mejor a sus características personales. Por ejemplo, es probable que los candidatos que prefieren lo predecible busquen y consigan empleo en estructuras mecanicistas, y aquellos que prefieren autonomía entren a una estructura orgánica. Así, el efecto de la estructura en el comportamiento del empleado se reduce sin duda cuando el proceso de selección facilita la asignación apropiada de las características individuales con las de la organización.

Quinto punto: Modelos de diseño estructural.

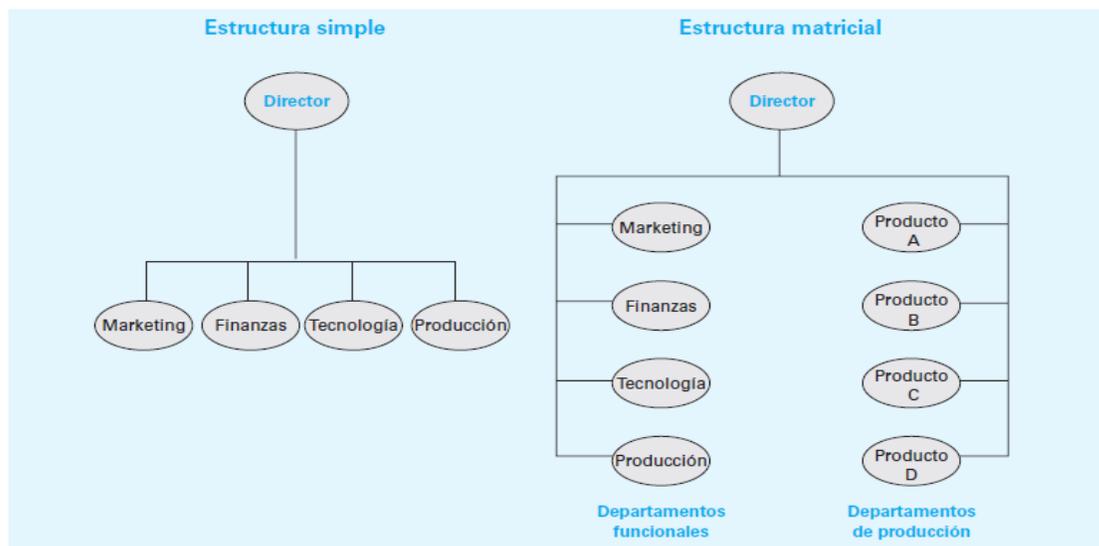
Cómo estudiaste en los puntos anteriores de este tema, la estructura de una organización define la manera como se agrupan y coordinan todos los elementos que conforman la organización y en especial como se distribuyen las tareas. Según Chiavenato (2009) "se pueden adoptar diferentes formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia" Asegura el autor citado que cada organización tendrá la estructura acorde a sus dimensiones y necesidades y además continua explicando que " existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial" La **Estructura simple**, es el tipo de organización más básica y elemental asegura el autor ; y de lo cual describe Robbins (2004) "es una organización "plana"; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.". Este tipo de estructura la puedes observar en negocios pequeños y tiene las siguientes características, según Chiavenato

1. Centralización de la autoridad: No hay delegación.
2. Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas
3. Estructura jerárquica plana y horizontal.
4. Escasa departamentalización;
5. Amplio control: el gerente o propietario tiene mando sobre todas las personas
6. Agilidad y flexibilidad: como es una estructura es pequeña permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser flexible ante los cambios. Debes tomar en cuenta que este tipo de estructura tiene muchas limitaciones debido a que las decisiones dependen exclusivamente del propietario o director general y según plantea el autor cit. "tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable".

El segundo modelo es de **Burocracia** que se basa en la estandarización y presenta tareas rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando. Los puntos fundamentales de modelo y que explica Chiavenato, son: *Racionalidad* para conseguir los objetivos. *Puestos definidos con precisión*. Tomas decisiones con *Rapidez*. Cada miembro sabe lo qué debe hacer. *Interpretación unívoca*, garantizada por reglamentos escritos. *Rutinas y procedimientos uniformes*, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores. *Continuidad de la organización* mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica. *Constancia*. Las decisiones siempre son programadas, despersonalizadas y tomadas en las mismas circunstancias. *Confiable*. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados de la misma forma. El modelo burocrático te presenta serias limitaciones debido a que la especialización provoca que cada unidad se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas

generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por lo tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática. En cuanto a la **Estructura Matricial** la define Robbins (2004) "Crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto" Es decir puedes considerarla como mixta y llamarla también rejilla administrativa. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambos departamentos. Lo cual significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto. Este tipo de estructura la puedes encontrar en organizaciones complejas como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada. según explica Chiavenato (2009) "donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización". Este modelo tiene aspectos positivos explica Chiavenato (2009) facilita la coordinación de varias tareas complejas, Integra a diferentes especialistas, los talentos son utilizados en varios productos o servicios, permite una utilización más eficiente de los recursos, los trabajadores tienen dos jefes cual implica una doble cadena de mando. Puedes también encontrar desventajas en esta estructura como por ejemplo la dualidad de mando puede provocar confusión respecto a la autoridad y crear conflictos de poder y tensión entre las personas según explica Chiavenato ". Cuando se relaja la unidad de mando aumentan la ambigüedad y la posibilidad de conflicto". A continuación, puedes observar en la gráfica ejemplos de una estructura simple y una matricial

Organigrama de una estructura simple y una matricial



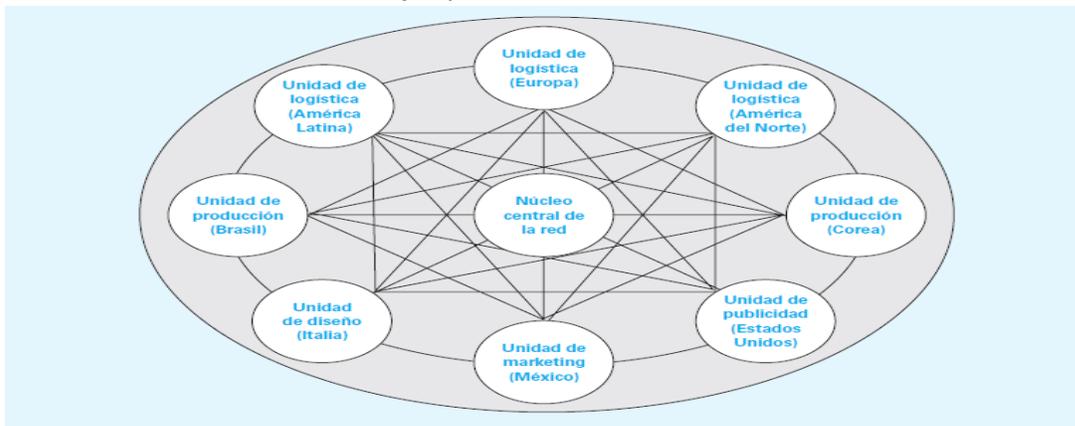
Fuente: Chiavenato, I. Comportamiento organizacional (2009)

- **Sexto punto :** Tendencias en el diseño de la estructura organizacional

Resulta de vital importancia en este punto que comprendas que en los últimos años las empresas se han interesado en desarrollar nuevas opciones estructurales que ayuden a sus empresas a obtener los mejores resultados en un entorno cada vez más competitivo; al respecto menciona Chiavenato (2009) "Existen tres modelos de estructura que se comentan con gran frecuencia: **la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras**". Sobre este aspecto también Robbins (2004) manifiesta que "desarrollar nuevas opciones estructurales que ayuden a sus empresas a competir de manera eficaz" entre las cuales el autor incluye dos de las señaladas por Chiavenato: la *organización virtual* y la *organización sin fronteras*. Las cuales estudiarás a continuación La **estructura de equipo**, descrita por Chiavenato (2009), la puedes aplicar a través del concepto de equipo y en base a las siguientes características: a través del equipo puedes coordinar e integrar, también eliminar barreras entre departamentos y descentralizar la toma de decisiones y dejarla en manos de los equipos. Por esa razón las personas que lo integran deben ser tanto generalistas como especialistas, esta estructura la puedes ampliar a toda la empresa por medio de centros de utilidades autónomos o unidades de negocios dirigidas por equipos con autonomía y libertad. Los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio. En las organizaciones que todavía están basadas en el modelo burocrático, la estructura de equipo complementa la burocracia a fin de aumentar la eficiencia de la estandarización y hacer más flexible y ágil el antiguo modelo. Los puntos fuertes de la estructura de equipos son: *Reduce las barreras entre departamentos* y aumenta el compromiso de las personas. Más *flexibilidad en la estructura* de la organización y menor tiempo de reacción ante las demandas del cliente *Las decisiones del equipo son más rápidas. Participación total de personas involucradas* en proyectos *Las Costos administrativos más bajos* requieren menos supervisión. Entre las desventajas que puedes encontrar en este tipo de estructuras son dedican más tiempo a reuniones de coordinación. Puede provocar una descentralización exagerada, tienden a tomar decisiones que son buenas para el equipo, pero pueden ser malas para la organización. La **estructura en red**, también llamada organización **modular o virtual**, es una forma de organización pequeña que puede controlar un enorme volumen de operaciones y que descentraliza la mayor parte de sus operaciones de negocios. Tal como lo describe Robbins (2004) "que por lo regular es una empresa pequeña con un núcleo que subcontrata sus principales funciones de negocios. En términos estructurales, la organización virtual es muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización". Su estructura se enfoca en su actividad básica, mientras transfiere a terceros todo aquello que no es esencial. Es común que encuentres este tipo de estructuras en empresas que no poseen fábricas. Donde se factura sin necesidad de tener plantas industriales. Son organizaciones virtuales, basadas en una red de relaciones que contratan servicios de manufactura, distribución, marketing y publicidad con quienes lo hacen mejor y al precio más bajo. Las ventajas que te ofrece esta estructura en red son: *Flexibilidad de la fuerza de trabajo:* cada proyecto puedes contar con personas que tengan las habilidades específicas que se necesitan. *Costos administrativos bajos:* esto disminuye considerablemente los costos fijos de la burocracia, pues no es necesario mantener una organización fija. *Adecuación a cada proyecto:* la estructura en red elimina los riesgos de largo plazo, pues cada equipo se forma para un proyecto definido y después se desintegra *Permite competitividad a escala global*, porque aprovecha las mejores ventajas de todo el mundo y puede ofrecer productos y servicios de calidad a un precio atractivo. Los puntos débiles que puedes encontrar en este tipo de estructura de red son los siguientes: *Falta de control global:* los gerentes no manejan todas las operaciones en sus

empresas y para controlar todo el conjunto dependen de contratos, coordinación, negociación y comunicación con otras empresas. *Mayor incertidumbre y posibilidad de fallas*: si una de las empresas subcontratadas incumple lo acordado; la estructura de red virtual extiende el concepto de la coordinación horizontal y colaboración más allá de las fronteras de la organización. Eso significa que las actividades centrales las puedes llevar a cabo a través de un eje central, en tanto que tus socios contratados por outsourcing realizan otras funciones y actividades, lo que puede perjudicar al negocio. La incertidumbre es mayor porque no existe control sobre todas las operaciones. *La lealtad de los asociados se debilita*, pues las personas sienten que pueden ser sustituidas por otros contratos de servicios. La cultura organizacional se vuelve frágil. En un contexto de productos y mercados cambiantes, la organización puede reemplazar trabajadores hasta reunir la combinación adecuada de habilidades humanas. A continuación puedes observar un grafico de una estructura de redes

Ejemplo de estructura de redes



Fuente Chiavenato, I. Comportamiento Organizacional (2009)

La organización sin fronteras según Robbins (2004) "busca eliminar la cadena de mando, tener extensiones de control ilimitadas y sustituir los departamentos con equipos a los que se da poder. Y como depende mucho de tecnologías de información, algunas personas llaman a esta estructura la *forma T*". Este tipo de estructura busca no solo la eliminación de las fronteras verticales la dirección y aplanar la jerarquía, minimizar el estatus y el rango. eliminar las fronteras *verticales y horizontales* dentro de la empresa y eliminar las barreras externas entre la compañía sus clientes y proveedores. La forma de reducir estas barreras es reemplazar los departamentos por función con equipos de funciones cruzadas, y organizar las actividades alrededor de procesos. Según Daft, R. (2010) En la actualidad, casi todas las empresas están desarrollando operaciones en el extranjero para aprovechar los mercados globales, lo que implica un **desafío organizacional global** que significa, mayor complejidad y diferenciación, necesidad de integración y el problema de transferir los conocimientos y la innovación a una empresa global. Al mismo tiempo, las organizaciones deben encontrar formas de lograr en forma eficaz la coordinación y la colaboración entre unidades muy distantes y facilitar el desarrollo y la transferencia del conocimiento y la innovación organizacionales para el aprendizaje global.

Muestran que la nueva lógica de las organizaciones se enfoca en la simplificación, la flexibilidad y la atribución de facultades a las personas.

Cierre o resumen del tema

Este tema lo inicias al comprender que cuando realizas un diseño estructural de una empresa tratas de construir y adaptar *la estructura de la organización* para que alcance sus objetivos y estrategias. Lo cual implica realizar un análisis y apoyarte en diferentes modelos para llevar a cabo el diseño organizacional acorde a tus requerimientos entre los cuales tienes: el diseño *mecanicista o tradicional* y *el modelo orgánico*. El modelo *mecanicista* es adecuado para entornos estables o con pocos cambios. Con este modelo puedes tener un control de lo que ocurre en la organización debido a la centralización de las decisiones, así como documentar y estandarizar los procesos. Mientras que el modelo *orgánico* brinda a la empresa mayor facilidad para adaptarse a condiciones cambiantes del entorno lo cual favorece la eficacia, permite que las personas tengan más libertad, descentraliza las decisiones, reduce las jerarquías, propicia la delegación de autoridad y responsabilidad en las personas. Pudieras decir que existe una clara relación entre *la tecnología y el diseño estructural* de la empresa, dependiendo de las características de la tecnología que utilice la organización, demanda cierto tipo de comportamientos en las personas y de la propia organización. El *entorno o ambiente* donde se desenvuelve la organización está compuesto, por instituciones o fuerzas que afectan su desempeño. la organización se ve afectada por la incertidumbre y debe realizar las adecuaciones de estructura para afrontar los cambios del entorno. Asimismo, cuando te refieres a la incidencia de la estructura organizacional sobre los individuos o grupos, es conveniente no generalices porque las diferencias individuales juegan un papel importante. Para que realices el diseño estructural de una organización tienes diferentes modelos: *estructura simple, burocracia y matricial*. La estructura *simple* o básica es una estructura plana y elemental. *Burocracia* se basa en la estandarización, tareas rutinarias, reglas y reglamentos formales, autoridad centralizada. Mientras que la *matricial* puedes considerarla como mixta y llamarla también rejilla administrativa con doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto. En cuanto a las tendencias actual del diseño estructural de las organizaciones tienes *estructura en equipo. Virtuales o redes y sin fronteras*; las organizaciones deben encontrar formas de lograr estructuras que permitan lograr mayor eficacia para facilitar el desarrollo, la transferencia del conocimiento y la innovación organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, Idalberto. Comportamiento Organizacional. Edic Thomson 2009
Daft, R Teoría y Diseño organizacional Cengage. México 2010
Kinicki A, Kreitner R. , Comportamiento Organizacional. Edic. Mac Graw Hill 2003
Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Pearson 2004