



Tema 4. La estrategia y estructura de las organizaciones internacionales



- 4.1.4 Estructura de la organización y formas de colaboración
- 4.1.5 El estilo de la IBM, FORD y General Motors
- 4.1.6 Elaboración de marcos normativos

4.1.4 Estructura de la organización y formas de colaboración

¿Por qué organizaciones que alguna vez fueron poderosas, como Singer o TWA no sobrevivieron la prueba del tiempo?

¿Por qué otras, como Apple o BMW, no sólo soportan décadas de condiciones empresariales turbulentas, sino que prosperan y llegan a dominar sus respectivas industrias?



- ✓ Impulso del aprendizaje existente
- ✓ Creación de una nueva experiencia organizacional
- ✓ Empresa más flexible
- ✓ Responde a necesidades y demandas cambiantes de los clientes, vendedores y otros grupos
- ✓ Reducción de costos al tiempo que se impulsa la productividad

Beneficios:

Capacidad para **crear, mantener y modificar** (cuando es necesario) su estructura organizacional con el fin de responder a las cambiantes demandas y ambientes externos



▲ en la hipercompetencia

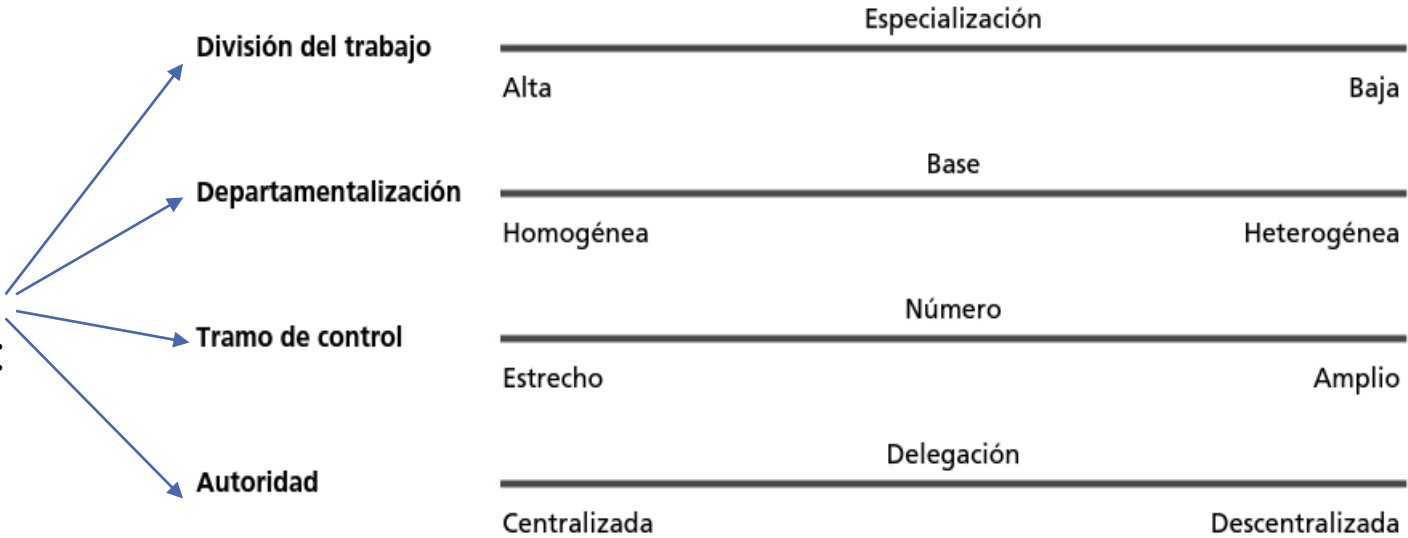


- ❖ Globalización
- ❖ Rápidos avances en la tecnología
- ❖ Desregulación a gran escala de industrias que alguna vez fueron protegidas

Estructura de la organización y formas de colaboración

Estructura organizacional:

Es el resultado de las **decisiones administrativas** acerca de 4 atributos importantes de todas las organizaciones:



CONCEPTO DE ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Patrón de puestos y grupos de puestos que existe en una organización; es causa importante de la conducta individual y de los grupos.

1 División del trabajo

Se ocupa del **grado de especialización de los puestos**. Los administradores dividen la tarea total de la organización en puestos específicos que tienen actividades concretas. Dicha división se puede realizar en 3 formas:

1. **Por diferentes especialidades personales.** En el sentido de materias ocupacionales y profesionales (contadores, ingenieros, científicos, médicos y las contables especialidades que existen en las organizaciones y en la vida diaria).
2. **Por las distintas actividades que requiere la secuencia natural de la tarea que realiza la organización.** Por ejemplo: una planta de manufactura divide la fabricación y el ensamblado y asignan individuos para realizar el trabajo de una de estas dos actividades (especialización horizontal).
3. **A lo largo del plano vertical** de una organización. Jerarquía de autoridad que va desde el administrador del nivel inferior hasta el de mayor nivel.

80's

Tendencia:

▼ el tamaño de las organizaciones



Eliminar la especialización de los puestos administrativos, particularmente de los de nivel medio.



Ej. General Electric redujo el número de administradores en la jerarquía

- Los que se quedaron tienen más trabajo
- Sus puestos son menos especializados
- Sus tramos de control son mayores

2

Departamentalización (división por departamentos)

La razón para agrupar los puestos especializados reside en la necesidad de **coordinarlos**, ya que estas son partes separadas e interrelacionadas de la tarea total, para cuyo logro se requiere el cumplimiento de cada una de ellas.

Conforme aumenta el número de trabajos especializados se llega al punto en el que un único administrador ya no puede coordinarlos eficazmente, así, para crear números manejables de puestos, se combinan en grupos más pequeños y se define uno nuevo.

1) Departamentalización funcional

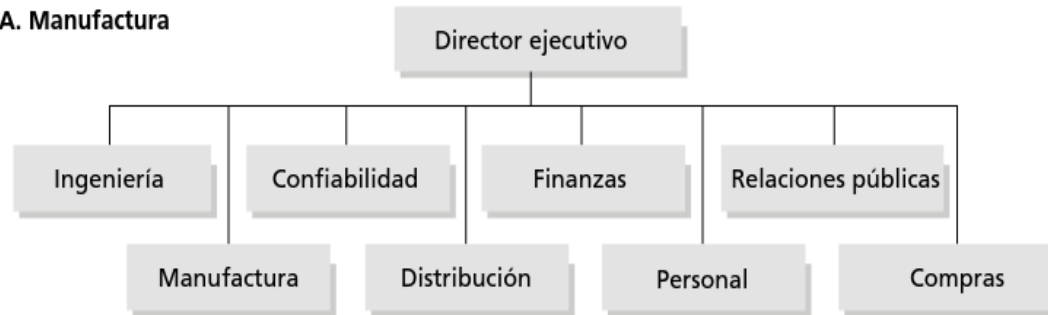
- Se combinan puestos de acuerdo con las funciones de la organización, cada una de las cuales debe realizar ciertas actividades necesarias para hacer su trabajo.
- A menudo estas áreas funcionales no aparecen en el organigrama.
- Es el sistema que más se emplea para organizar actividades y esta presente –al menos en algún nivel- en la estructura organizacional de casi cualquier empresa.

Ventajas

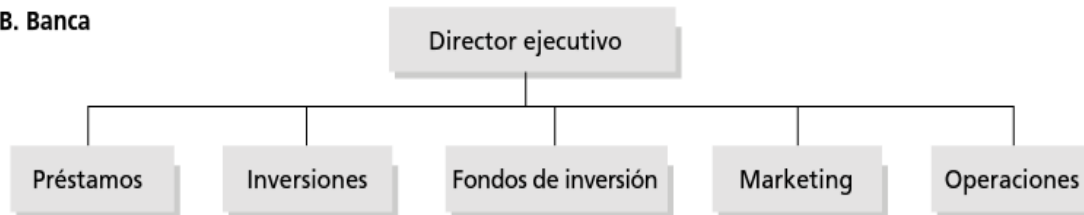
- **Eficiencia.** Al tener departamentos de especialistas, la administración crea unidades eficientes.
- Es un **reflejo lógico de las funciones**.
- **Se conserva tanto la autoridad como la responsabilidad** de las funciones principales.
- Se **simplifica la capacitación**.
- Se cuenta con medios para un riguroso **control** desde la cima.

Ejemplo de Organización funcional en tres entornos:

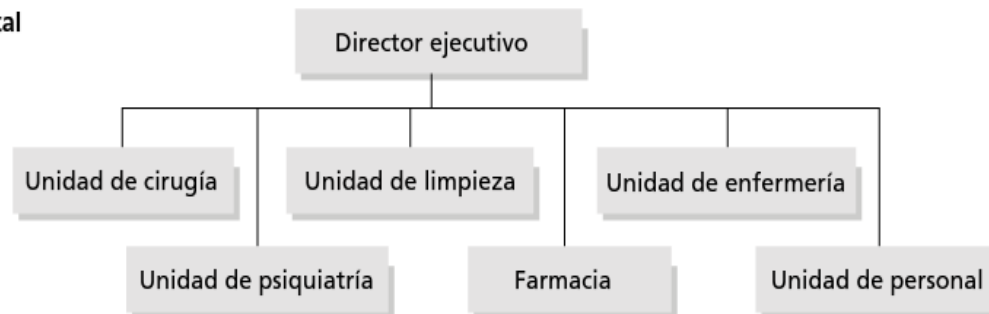
A. Manufactura



B. Banca



C. Hospital



Ej: **General Motors (GM)** atrajo mucha atención cuando combinó las divisiones de producto tradicionales en dos departamentos funcionales: producción y ventas.

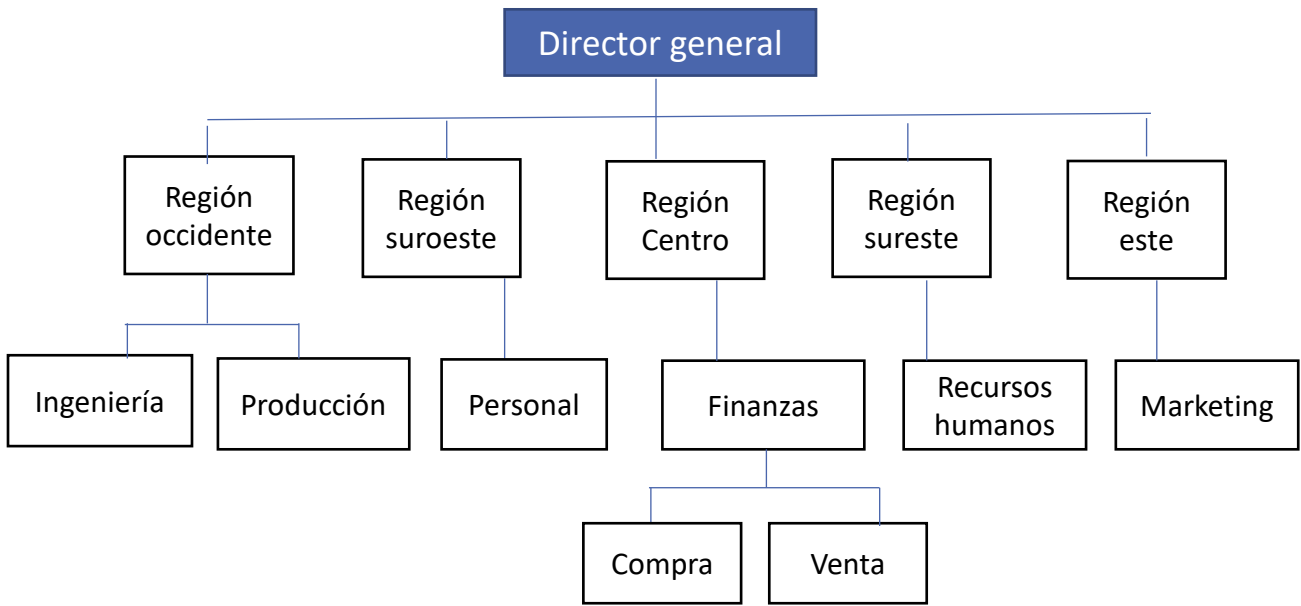
Desventajas

- Debido a que los especialistas trabajan y se alientan entre ellos en sus áreas de experiencia e interés, se pueden sacrificar las metas organizacionales a favor de las departamentales (los contadores pueden ver solo sus problemas y no los de producción o marketing o los de la organización total).
- El punto de vista del personal clave se especializa en exceso y se limita.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- Hay lenta adaptación a los cambios.
- **La cultura e identificación del departamento a menudo son más fuertes que con la organización y sus cultura.**

2) Departamentalización geográfica

- Establecer **grupos de acuerdo con un área geográfica**.
- Asignar todas las actividades de una región dada a un administrador, el cual estaría a cargo de todas las operaciones en esa zona en particular.
- Dependencias gubernamentales adoptan esta forma organizacional en su esfuerzo por proporcionar servicios similares de manera simultánea en todo el territorio nacional.
- Se utiliza a menudo **en ventas y producción**.

Ejemplo de agrupamiento de una organización en forma territorial o geográfica



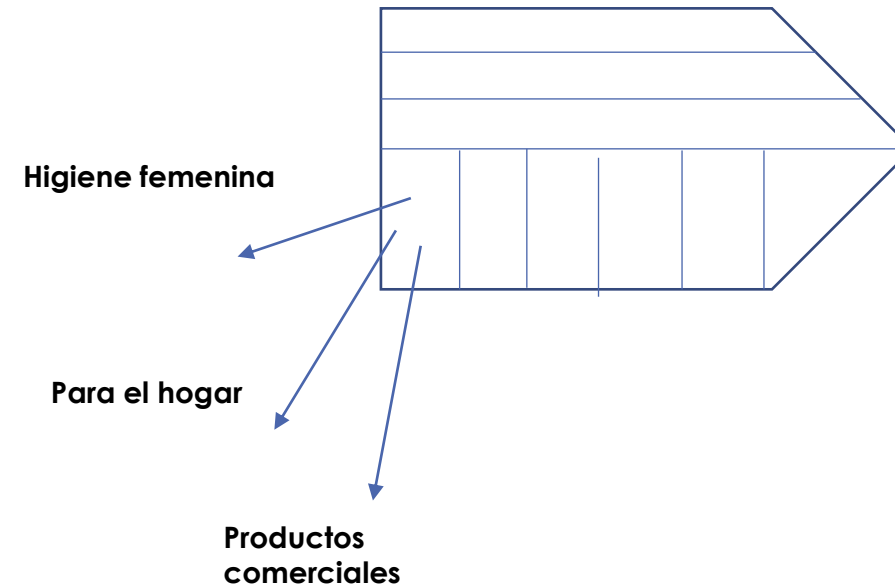
Ventajas	Desventajas
▪ Coloca la responsabilidad en un nivel inferior	• Requiere de más personas capacitadas en la gerencia general • Dificulta el control de la alta gerencia
▪ Da importancia a mercados y problemas locales	
▪ Mejora la coordinación de una región	
▪ Aprovecha las economías de las operaciones locales	
▪ Mejora la comunicación directa con los interesados en la localidad	
▪ Proporciona una capacitación firme y perceptible para los gerentes generales	

3) Departamentalización por producto

- Los administradores de compañías diversificadas grandes agrupan los puestos con base en el producto, de tal forma que **todos los que estén asociados con la producción y ventas de un producto o línea de productos quedan bajo la dirección de un administrador.**
- Esta forma de organización permite al personal desarrollar una experiencia total en la búsqueda, manufactura y distribución de una línea de producto.
- La mayoría de las empresas importantes y grandes de los países desarrollados la utilizan hasta cierto grado.
- Las divisiones basadas en productos a menudo son unidades independientes que pueden diseñar, producir y comercializar los suyos propios, aun en competencia con otras divisiones de la misma empresa.

Ejemplo:

La **División de Productos al Consumidor de Kimberly Clark** refleja la división en departamentos por producto.



En cada una de estas unidades encontramos personal de producción y marketing.

División de productos al consumidor, Kimberly Clark-Corporation: estructura organizacional



Ventajas y desventajas: Las estructuras divisionales contienen cierto grado de repetición debido a que cada división requiere sus propias funciones de investigación, ingeniería, marketing, producción y todas las demás necesarias. Así en todos los niveles de división hay personal técnico y profesional, el costo de esto puede ser exorbitante.

Dirige la atención y los esfuerzos a línea de productos; permite el crecimiento y diversidad de productos; presenta un problema creciente de supervisión desde la alta gerencia.

4) Departamentalización por cliente

Los clientes pueden ser una base para agrupar los puestos.

Algunas **tiendas departamentales** están divididas en departamentos hasta cierto grado con base en los clientes.

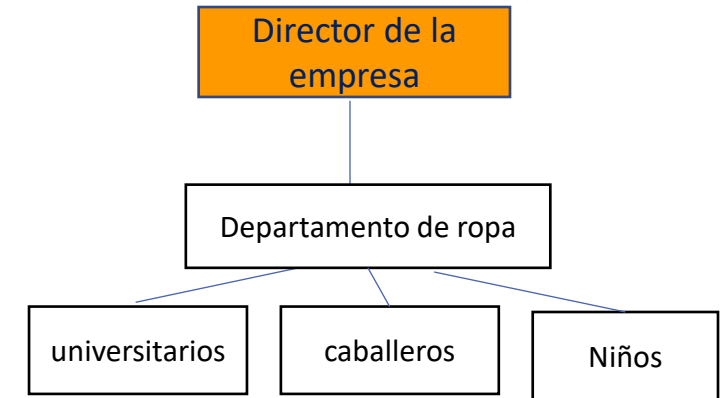
Ejemplos:

Estructuras organizacionales de **Instituciones educativas**

Algunas tienen cursos regulares (día y noche) y divisiones de extensión.
Un profesor puede estar afiliado únicamente con la división regular o con la extensión.

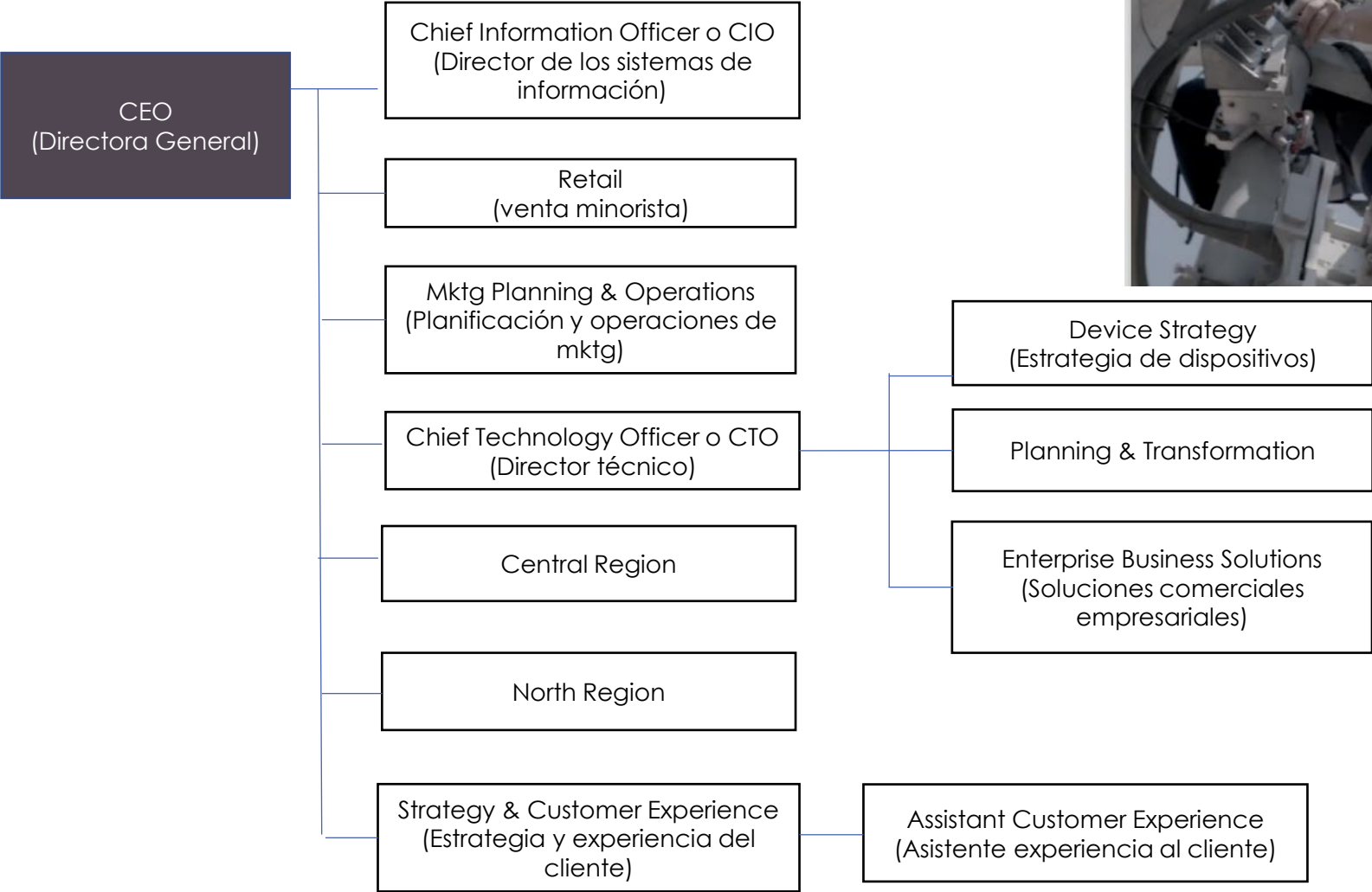
Departamento de **préstamos de un banco comercial**, donde sus ejecutivos a menudo se dedican a préstamos industriales, comerciales o agrícolas.

Siendo uno de estos tres tipos quien atiende al cliente



Están más capacitadas para satisfacer las necesidades que identifican en sus consumidores que las que sus departamentos en factores que no son de clientes.

Ejemplo: La competencia ha obligado a **AT&T** a organizarse en unidades basadas en clientes (servicios móviles para personas y empresas).



Nuestro propósito

102-2, 102-6

Conectar a la gente con lo que más les importa, en los lugares donde vive, trabaja y juega... y hacerlo mejor que nadie.

5) Bases combinadas para la departamentalización. La organización matricial

Intenta **maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades** de las bases funcionales y de producto.

Combina ambas para dividir en departamentos funcionales y de producto

Compañías como American Cyanamid, Avco, Carborundum, Caterpillar Tractor, Hughes Aircraft, National Cash Register, Prudential Insurance, Texas Instruments, son unas cuantas de las que la aplican.



Logran el equilibrio deseado sobreponiendo o cubriendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación en la estructura vertical. Ej: se asignan a especialistas en manufactura, marketing, ingeniería y finanzas para trabajar en uno o más proyectos o productos; como consecuencia, el personal reporta a dos administradores: el de su departamento funcional y al de la unidad de proyecto o producto.

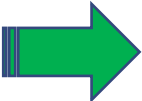
Se encuentran en las organizaciones que:

- 1. Requieren respuestas a un cambio rápido en dos o más ambientes, como la tecnología y los mercados.
- 2. Enfrentan incertidumbres que generan grandes requisitos de procesamiento de información.
- 3. Deben enfrentar restricciones financieras y de recursos humanos.

Ventajas:

- ✓ Facilita la **utilización de personal y equipo altamente especializado**.
- ✓ Cada unidad de proyecto o producto puede **compartir un recurso especializado** con otras unidades, **en lugar de duplicarlo**.
- ✓ **Acelera la respuesta a las condiciones competitivas**, los avances tecnológicos y otros cambios ambientales.
- ✓ Alienta la **generación cruzada de ideas**.

Cada especialista debe ser capaz de escuchar, entender y responder a los puntos de vista del otro, y mantener un contacto continuo con los miembros de su propia disciplina debido a que son también miembros de un departamento funcional.



Sistema de autoridad dual (posible conflicto entre ser leal al administrador funcional o al del proyecto).

Ejemplo: Estructura matricial de productos/áreas, de la empresa divisional Ford Motor Company (FMC)

Alex Trotman, **CEO de FMC** a mediados de los **años noventa**, partidario de hacer reformas y reestructuraciones en tiempos de bonanza, cuando no son exigidas por situaciones de crisis, planteó **cambios en los procesos de compra de materiales y componentes, en los procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos (ingeniería y diseño).**

Ante la necesidad:

- ❑ ▲ la rentabilidad obtenida en los productos Ford.
- ❑ Dar > atención a los mercados de Rusia, China y Latinoamérica.
- ❑ **Coordinar** FOE (Ford of Europe) y Ford Norteamérica



Objetivos de su plan Ford 2000, en lo que se refiere al producto, incluían:

Ser más rápido y más eficiente en el desarrollo de nuevos modelos

Expandir el abanico de productos

Alcanzar las ventajas de costes de los japoneses

Reducir el tiempo necesario para fabricar un vehículo

Actuar como Toyota vendiendo el mismo modelo en todo el mundo

Para llevar a cabo su plan:

Formó inicialmente un equipo con 150 ejecutivos

Creándose en
enero de 1995 la
Ford Automotive
Operations (FAO)

encargada de
coordinar FOE y
Ford
Norteamérica.

fue dividida en cinco centros
de programación de
vehículos (CPV)

siendo cada centro responsable
del desarrollo, manufactura,
marketing y nivel de beneficios
obtenidos con cada vehículo, no
importa donde fuera vendido.

El CPV asignado a Europa «tenía la responsabilidad de
desarrollar vehículos en segmentos de mercado que son
un soporte para la estrategia global de Ford (vehículos
pequeños y medianos de bajo consumo) que
representan el 50% de las ventas de Ford.

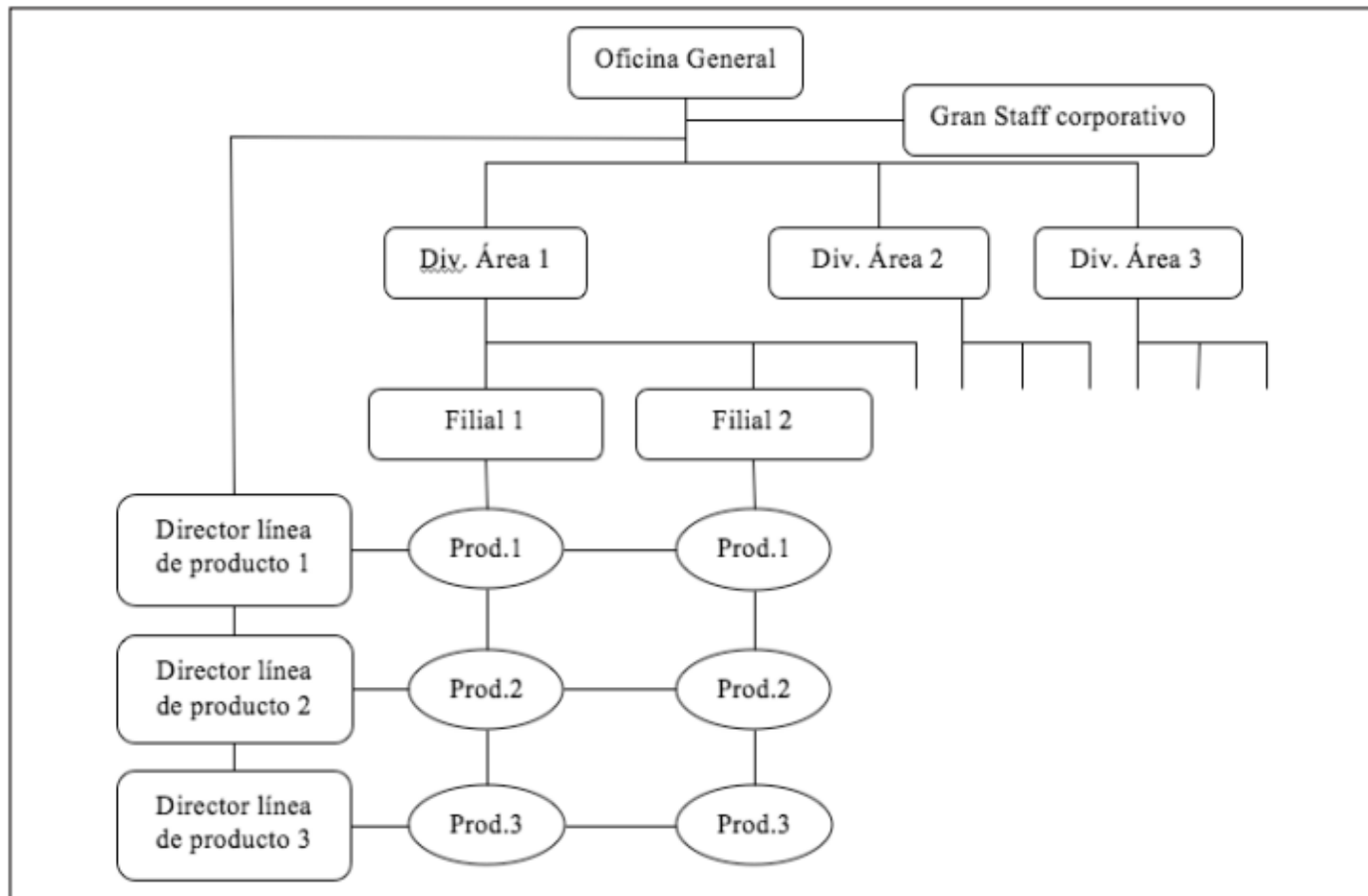


Trotman: los cambios en la organización
debían ir acompañados de acuerdos
sobre objetivos entre las divisiones y la
corporación, entre plantas de
producción y equipos funcionales.

Se decidió:

- Especificar los **papeles a desempeñar** y la
asignación de **responsabilidades individuales**,
- Desarrollar una **perspectiva cooperativa**,
- Introducir cambios en las formas de **evaluación y
recompensa** (evaluando el jefe de equipo), y
- Establecer una **comunicación más intensa**.

División global con estructura matricial de productos/áreas



Fuente: Tomado de Peris Bonet, Guerrero y Peris Ortiz. *Estrategias en el sector de automóvil. La empresa divisional Ford Motor versus Ford Europa.*

- La formación de unidades organizativas como la Ford Automotive Operations (FAO) o los centros de programación de vehículos (CPV) **no sustituyen a los centros de ingeniería y de producción de FOE ni a su propio centro de dirección en Europa.**
 - Sí que suponen una importante modificación en las relaciones FOE-FMC.
 - Todo lo que se hace en FOE deberá responder a las condiciones locales en las que se encuentran FOE y sus filiales, y al mismo tiempo ser fiel a las políticas corporativas de FMC. Esta doble fidelidad es en esencia la matriz.
- Ford Automotive Operations (FAO) es una unidad organizativa que **ayuda a evitar duplicidades entre FOE y Ford Norteamérica**, a aplicar programas mas generales y exhaustivos de **ahorro de costes**, a **mejorar la ingeniería y el tiempo en la fabricación** de vehículos.

3 Tramos de Control

Número de individuos que reportan a un jefe específico



Se trata de decidir la cantidad de gente que puede supervisar un administrador

¿La organización será más eficaz si el tramo de control es relativamente amplio o estrecho?

Se debe definir el tramo de control para incluir no sólo a los subordinados, sino también a aquellos que tienen acceso al administrador, ya que a éste no se le puede ubicar sólo en una posición de ser responsable de los subordinados inmediatos, sino que también puede ser jefe de diversos comités y tareas de grupo.

Consideración fundamental:

No es el número de relaciones posibles, sino la frecuencia e intensidad de las reales

No todas las relaciones ocurrirán y las que lo hagan, variarán en importancia.

Poner atención a las reales como la base para determinar el tramo de control óptimo.

1. El contacto requerido

2. Grado de especialización

3. Capacidad de comunicación

Efectos de la reducción del tramo de control de los administradores

Casi todas las empresas de la economía global se han reducido o han considerado las implicaciones de hacerlo

Motorola, Robert Wood Johnson, University Hospital, IBM, GM, Ford, Hewlett-Packard y Chrysler

Han reducido el número de administradores de nivel intermedio y han aumentado los tramos de control de todos los demás.

Los individuos altamente capacitados, facultados con autoridad y competencia, pueden dirigirse a sí mismos.

Experiencias de algunas empresas con tramos de control amplios:

- ❖ Compromiso renovado de los empleados que se han beneficiado con la atribución de facultades (+).
- ❖ Presiones adicionales que se han impuesto a los administradores para que sean responsables del desempeño laboral de más empleados (-).

Para que se alcance todo el potencial:

- Administradores y empleados deben tener iniciativa para agregar valor a las instrucciones que reciben.
- Depende de la capacidad y disposición de los empleados para proporcionar un servicio de calidad y un alto desempeño, incluso un desempeño máximo de sus tareas asignadas.

4

Autoridad

Proceso de distribuir la autoridad hacia abajo en una organización.

- ✓ Se refiere específicamente a tomar decisiones, no a hacer el trabajo.

Por ejemplo: a un gerente de ventas se le puede delegar el derecho de contratar vendedores y el de asignarlos a territorios específicos; otro gerente de ventas puede no tener el derecho de contratar pero sí el de asignar zonas.



Cualquier puesto en particular incluye una gama de configuraciones alternativas de delegación de autoridad.

Las decisiones para descentralizar a menudo son el **resultado de experiencias de centralización.**

Razones para descentralizar (delegar) la autoridad:

- Quienes tienen un amplio poder de toma de decisiones a menudo toman resoluciones difíciles; en consecuencia, están capacitados para ser promovidos a puestos incluso de mayor autoridad y responsabilidad.
- También una alta delegación de autoridad puede llevar a un clima competitivo dentro de la organización.
- De igual forma, al tener mayor autonomía incrementan su participación en la solución de problemas.

Ejemplo: Hewlett – Packard (HP)

En **1991** comenzó a pensar de nuevo en las decisiones de los **80**, cuando había centralizado las operaciones **debido al creciente costo de la duplicación a nivel local.**

Cada unidad de HP manufacturaba sus propios tableros de circuitos (aunque eran intercambiables) para sus propios productos.

Permitía a los administradores locales tener control y flexibilidad sobre el volumen y la calidad.

Pero el costo de la duplicación se volvió intolerable conforme la competencia obligó a bajar los \$ de los productos HP.

La producción de circuitos se consolidó en unos cuantos sitios de manufactura bajo la dirección de un solo administrador.

Ejemplo: Hewlett – Packard (HP)

La desventaja fue la creación de comités y procedimientos. Posteriormente la compañía revirtió su decisión de centralizar cuando anunció una reorganización importante:

- **Redujo el número de niveles administrativos** en la estructura de la organización
- **Descentralizó las decisiones para dejarlas a los administradores de unidades operativas más o menos independientes** (cada una con su propia fuerza de ventas).

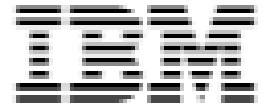
Aspectos a considerar al centralizar la autoridad:

- **Costos elevados para capacitación** de los administradores.
- Dado que los administradores se resisten a delegar autoridad en sus subordinados porque creen que delegar supone perder el control, desempeñan **niveles más bajos de eficacia**.
- Surgen **gastos por concepto de desarrollar nuevos o diferentes sistemas de contabilidad y de desempeño** para proporcionar a la administración superior información acerca de los efectos de las decisiones de sus subordinados.
- La descentralización implica una **duplicación de funciones**.

Sobre delegar en un $>$ o $<$ grado los administradores deben responder las siguientes ¿?

- ¿Qué tan rutinarias y directas son las decisiones que el puesto o la unidad requiere?
- ¿Son competentes los individuos para tomar la decisión?
- ¿Están motivados los individuos para tomar la decisión?
- ¿los beneficios de la descentralización superan sus costos? – análisis costo beneficios -

4.1.5 El estilo de IBM, FORD y General Motors



International Business Machines (IBM)

- Empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría con sede en Armonk, Nueva York.
- Se fundó en 1914 en EU y se estableció en México en 1927.
- Opera en 170 países y cuenta con más de 386,000 empleados.
- Fabrica y comercializa hardware y software para computadoras, y ofrece servicios de infraestructura, alojamiento de Internet, y consultoría en una áreas relacionadas con la informática.
- Globalmente, fue clasificada como la empresa número 31 en tamaño por Forbes en 2011.

IBM por segmento de mercado:



Sector Comunicaciones

Servicios Públicos
Energías



Sector Público

Administración Central y Secretarías
Gobierno Estatal
Gobierno Municipal



Sector Telecomunicaciones

Medios de Comunicación
Media y Telecomunicaciones



Sector Servicios

Trasportes
Hotelería y Turismo



Sector Salud

Hospitales
Clínicas
Centros de Salud

IBM México

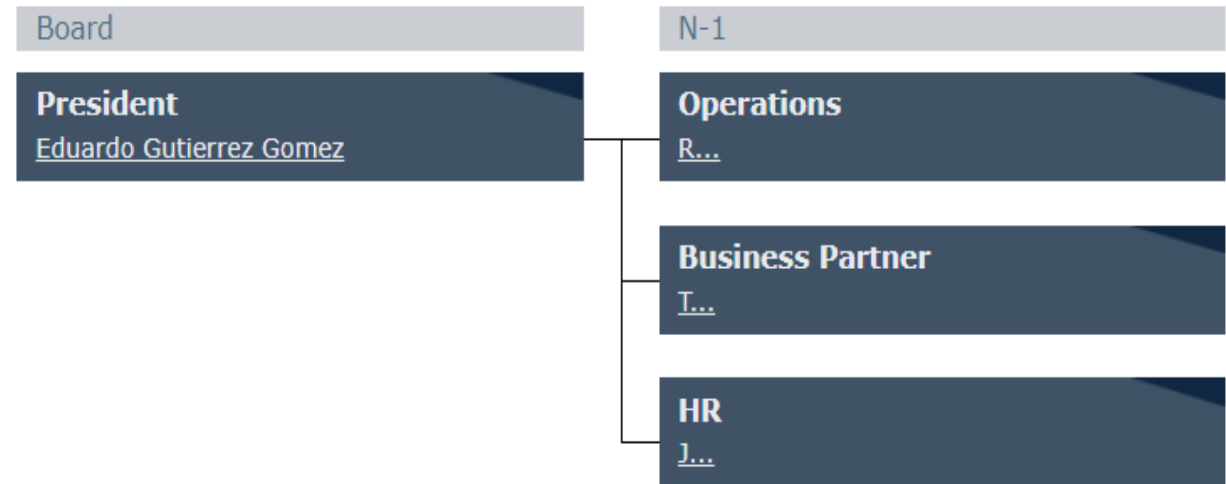
Filial de IBM LATAM

- La estructura organizacional de IBM México comprende los puestos de Dirección General (DG), mandos medios y operativos.
- Eduardo Gutiérrez se desempeña como Presidente y Director General de IBM México.

En 2018 la estrategia de negocio de IBM México se enfocó en cinco dimensiones:

- 1) nuevos modelos de negocio
- 2) nuevos procesos alineados a las expectativas
- 3) arquitectura de soluciones (aplicativos)
- 4) ventajas tecnológicas (internet de las cosas, movilidad, computación cuántica)
- 5) un cambio cultural para lograr influencia y liderazgo.

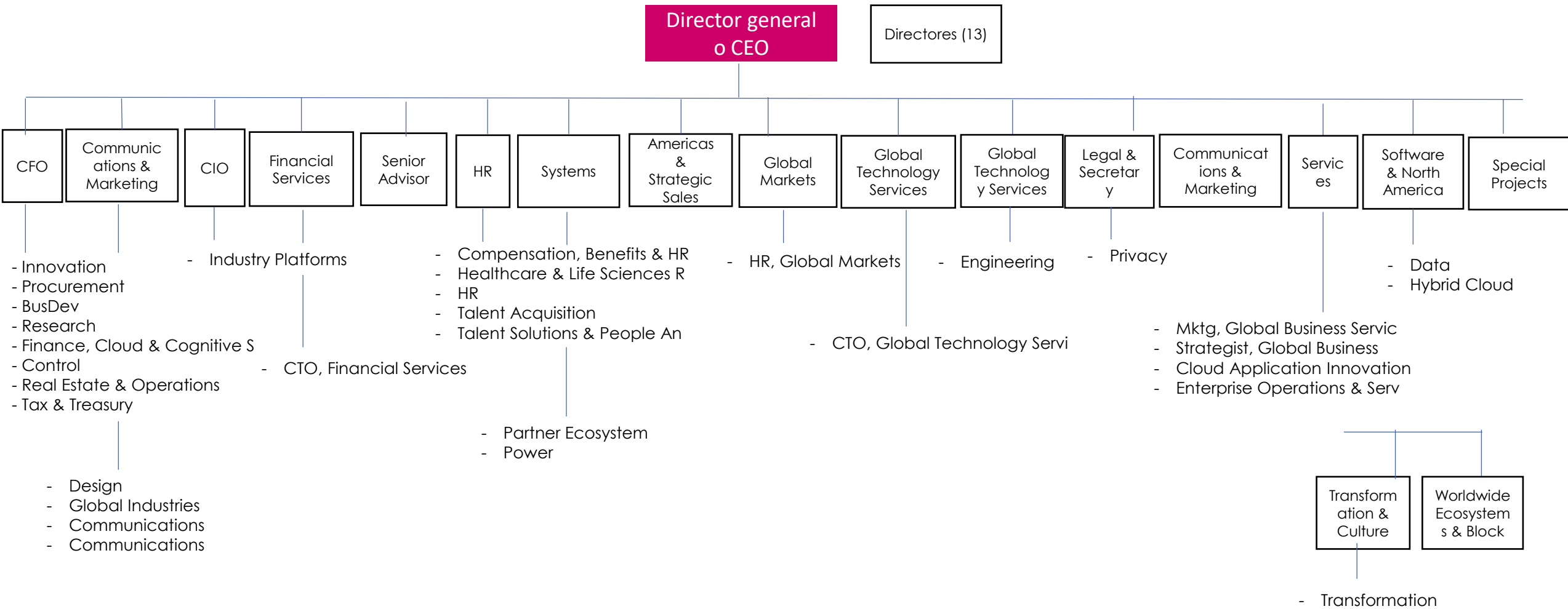
Estructura organizacional, IBM México



Fuente: <https://www.theofficialboard.es/organigrama/ibm-mexico>

Estructura organizacional de International Business Machines (IBM) Estados Unidos

76 filiales

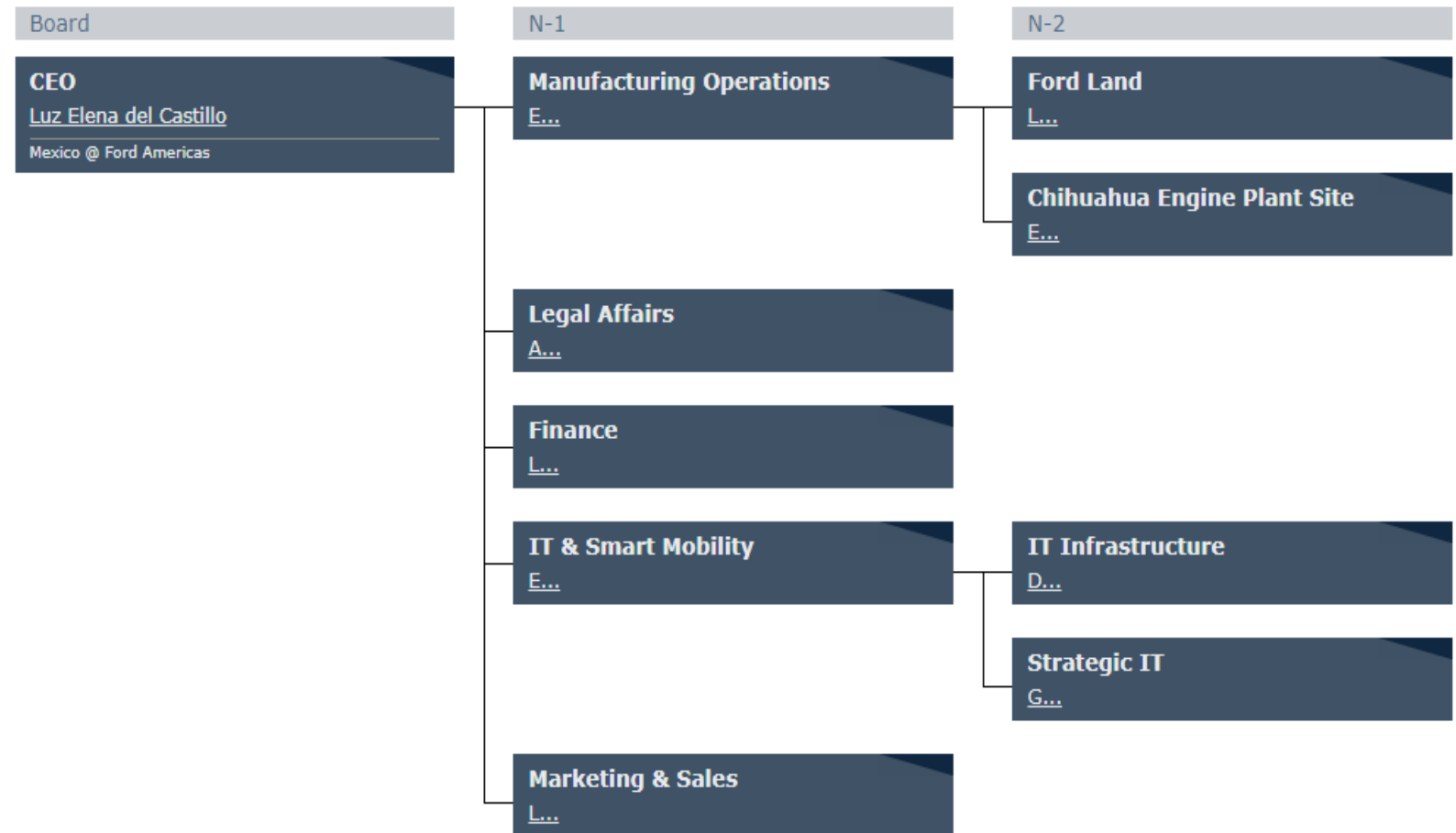


Ford Motor Company

FORD México
Filial de Ford Americas

- El plan estratégico de FMC hasta 2022 sostiene que pondrá énfasis en los **coches eléctricos e híbridos**, por lo que propone crear una división de coches eléctricos.
- Crea dos divisiones** con objetivos distintos:
 - **División de autos eléctricos** (ser más competitivo, ser el mayor productor, acelerar la innovación)
 - **División de vehículos de gasolina** (maximizar las ganancias, fortalecer las ventas de sus iconos, optimizar los recursos para reducir costos).
- Fomenta las **relaciones a largo plazo con los proveedores** a través de la participación activa que incluye el intercambio de mejores prácticas, así como proporcionar capacitación y evaluaciones para asegurar que los proveedores cumplan con ambos requisitos legales y las normas de FORD.

Estructura organizacional de Ford México



Fuente: <https://www.theofficialboard.es/organigrama/ford-mexico>

En 2015 dentro de Ford a nivel mundial, Ford México es el cuarto productor de vehículos con una producción de 42,000 unidades anuales.

General Motors Company

- ❑ Sede global se encuentra en Detroit, Michigan (Estados Unidos).
- ❑ Tiene presencia en 84 países.
- ❑ Alrededor de 155,000 empleados a nivel global.
- ❑ 12,358 distribuidores

Departamentalización
por producto

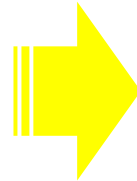


General Motors se convirtió en la empresa pionera de la estructura divisional cuando evolucionó en las divisiones de autos independientes.

Chevrolet, Buick, GMC, Cadillac, Baojun, Wuling, OnStar, Cruise y Brightdrop



**GENERAL MOTORS DE
MÉXICO**



Chevrolet Buick GMC Cadillac

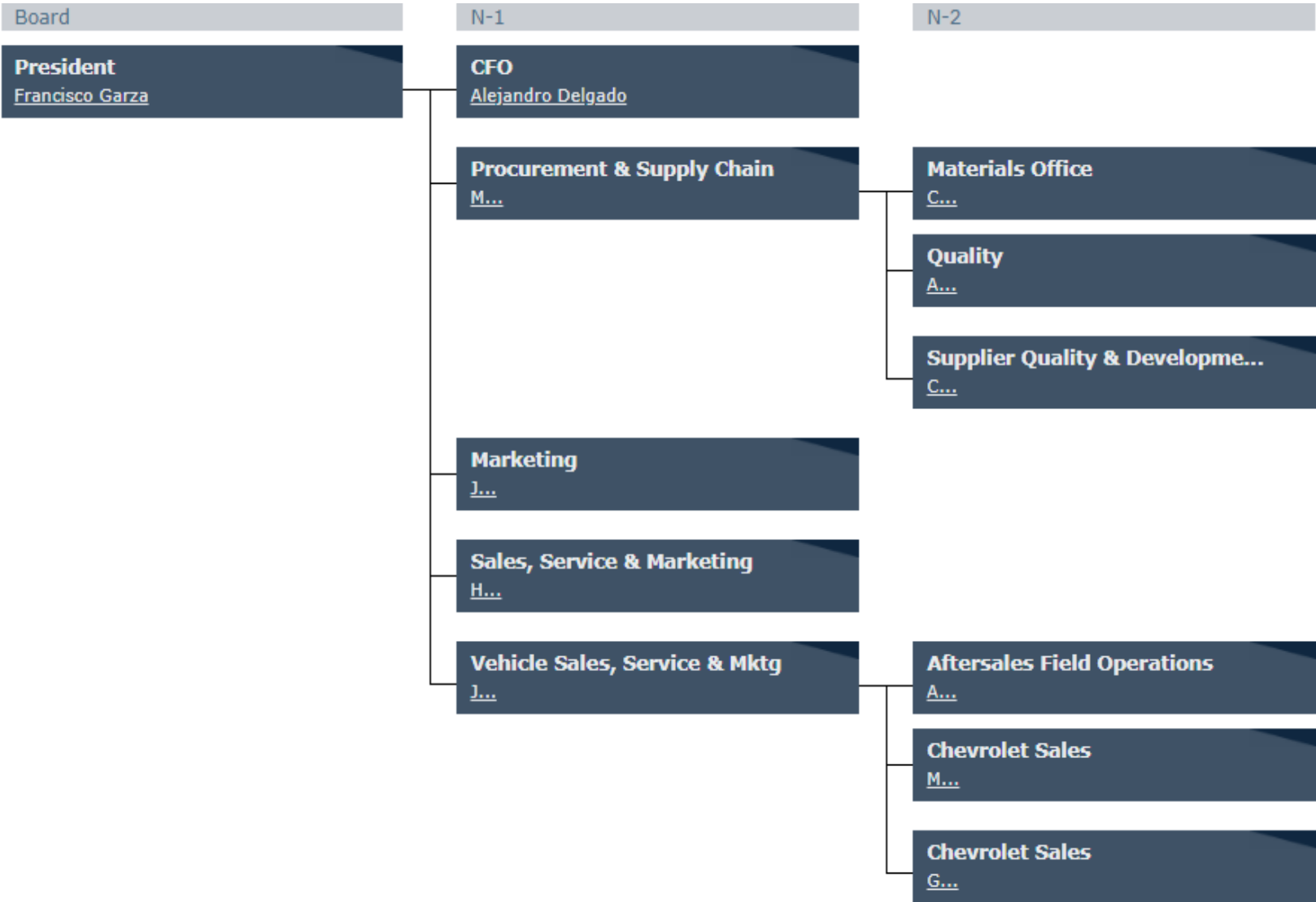
General Motor México
Filial de GM

❑ Llega a México en 1935

➔ Estrategia de
Negocio

- Innovación de producto (I)
- Eficiencia de vehículos (I y E)
- Movilidad (E)
- Cadena de suministro (E)
- Seguridad de producto (E)
- Satisfacción de clientes (E)
- Gobierno corporativo (I)

Estructura organizacional de GM México



(I). Cobertura interna: el tema se cubre al interior de GM de México.
(E). Cobertura externa: el tema se cubre al exterior de GM de México.

4.1.7 Elaboración de marcos normativos

Los Marcos Normativos son un conjunto de **leyes, normas y reglamentos que son aplicables a las funciones o actividades que se planea llevar a cabo** y que deben ser identificados para que las actividades se realicen de manera armónica, sin incurrir en riesgos de tipo legal.

En el caso de las organizaciones, es necesario que existan **normas** que **determinen claramente el actuar esperado de los individuos que ahí colaboran y las actividades que deberán realizarse** en el tiempo para contribuir a los objetivos estratégicos del negocio.

Dichas reglas deben entonces estar alineadas con la misión y visión de la empresa y **difundirse** adecuadamente entre los distintos niveles de la organización.

Con la **implementación de políticas claras debidamente comunicadas** a todos los miembros de la organización, solo se requiere mantener un control de gestión básico para dar seguimiento a la compañía, realizando los ajustes correspondientes solo cuando así se requiera.

Es muy importante que las normas administrativas se ajusten a la estructura de la empresa, a los requerimientos del personal y a la legislación del país.

Elementos que conforman el **sistema normativo en una organización:**

Código de ética o reglamento laboral.-
Incluye las **prohibiciones en el comportamiento** dentro de la empresa, comportamiento fuera de la empresa que afecten la imagen o los intereses de la empresa, **el nivel de gravedad** de las faltas y las **posibles acciones disciplinarias** que debe tomar la organización en cada caso.

Código de
ética o
reglamento
laboral

Políticas
corporativas

Políticas corporativas.- Contiene las **pautas que rigen la actuación** de sus **administradores, directivos y empleados**, en el marco del plan estratégico y de la visión y valores de la Sociedad.

Manual de funciones y responsabilidades.- Compuesto por:
a) Descripción básica del puesto
b) Objetivo estratégico del puesto
c) Funciones básicas
d) Personal relacionado por el cargo
e) Perfil del puesto

Manual de funciones
y
responsabilidades

Manual de procedimientos.-
Especificar a **detalle las actividades** que se ejecutan en la organización con objeto de unificar criterios al interior de la empresa.

Manual de
procedimientos

Estructura orgánica de la empresa.- Permite reunir todas las actividades que debe ejecutar la empresa bajo los **diferentes grupos de trabajo, secciones o departamentos**.

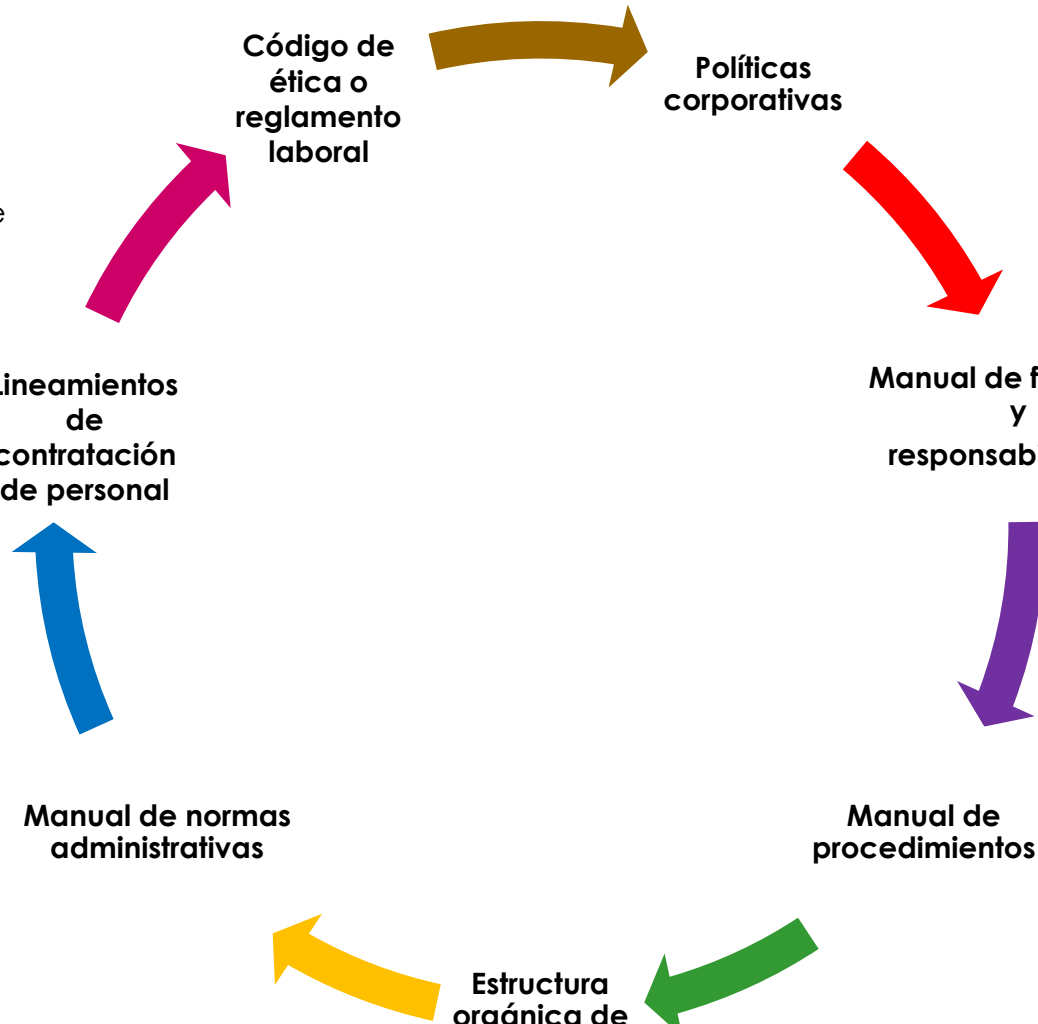
Estructura
orgánica de
la empresa

Manual de normas
administrativas

Lineamientos de contratación de personal.- Describe las **políticas de la compañía en materia de selección, contratación y evaluación** del personal y detalla los procedimientos que se deben seguir en cada uno de los aspectos.

Lineamientos
de
contratación
de personal

Manual de normas administrativas.-
Contiene lo relacionado con **nómina, bonificaciones, incentivos, vacaciones, permisos, etc.**; así como las normas relacionadas con las acciones de carácter disciplinario.



Referencias

Estructura de la organización: departamentalización. [en línea], Consultado el 28 de marzo de 2022. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/biblio_sin_paredes/fac_economicas/2018/adm_perspglob/cap/08.pdf>.

Estrategias en el sector del automóvil: la empresa divisional ford motor versus ford europa. [en línea], Consultado el 28 de marzo de 2022. Disponible en: <<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/374/149.pdf>>.

IBM. *Conozca IBM productos y soluciones.* [en línea], Consultado el 28 de marzo de 2022. Disponible en: <https://www.ibm.com/expressadvantage/mx/pdf/Folleto_Conozca_IBM.pdf>.

Ford: Plan estratégico hasta 2022. [en línea], Consultado el 28 de marzo de 2022. Disponible en: <<https://www.motormundial.es/ford-plan-estrategico-hasta-2022/2017/11/22/>>.

General Motors. *Informe de Responsabilidad Social 2020.* [en línea], Consultado el 28 de marzo de 2022. Disponible en: <https://www.gm.com.mx/static/pdf/GMM_IRS_2020_VF.pdf>.

Gibson, Ivancevich y Donelly. *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos.* [en línea], Consultado el 28 de marzo de 2022. Disponible en Biblioteca digital de la Facultad de Contaduría, UNAM.

Sistema de Normatividad en las Organizaciones. Boletín Gobierno Corporativo. 2011. [en línea], Consultado el 28 de marzo de 2022. Disponible en <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sistema-normatividad-otono11.pdf>>