



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN
INGENIERIA**

FACULTAD DE INGENIERIA

**UNA METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y
DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA

SISTEMAS – PLANEACIÓN

P R E S E T A :

OSCAR ARGÜELLES GUERRERO

TUTOR:

JAVIER SUÁREZ ROCHA

2007





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.

JURADO ASIGNADO:

Presidente: DR. FUENTES MAYA SERGIO
Secretario: DR. ACEVES GARCÍA RICARDO
Vocal: DR. SUÁREZ ROCHA JAVIER
1^{er}. Suplente: M.I. GARCÍA MARTÍNEZ MARIANO
2^{do} Suplente: M.I. RIGAUD TÉLLEZ NELLY

Lugar o lugares donde se realizo la tesis:

FACULTAD DE INGENIERÍA

TUTOR DE TESIS:

JAVIER SUÁREZ ROCHA

FIRMA

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
OBJETIVO	3
PROBLEMÁTICA	3
HIPÓTESIS	5
INTRODUCCIÓN	6

CAPÍTULO 1

MARCO DE REFERENCIA: LA ORGANIZACIÓN	8
OBJETIVO	8
ANTECEDENTES	8
1 ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?.....	9
2 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	10
3 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
5 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	13
6 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	15
7 EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	16

CAPÍTULO 2

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23
OBJETIVO.....	23
ANTECEDENTES	23
1 CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
2 VINCULACIÓN ENTRE MEDIO AMBIENTE Y OTROS SUBSISTEMAS	26
3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
4 CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA.....	28
5 DINÁMICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	31
6 CONGRUENCIA ENTRE ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO	32
7 EL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO	34

CAPÍTULO 3

MARCO CONCEPTUAL PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.....	36
OBJETIVO.....	36
ANTECEDENTES	36
1 DISEÑO ORGANIZACIONAL	37
2 LA VISIÓN Y MISIÓN	37
3 DIVISIÓN DEL TRABAJO (DEPARTAMENTALIZACIÓN)	40
4 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES PREDISEÑADAS	41

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA PARA DIAGNÓSTICAR Y DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
OBJETIVO.....	50
ANTECEDENTES	50
METODOLOGÍA	51
ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	57
ETAPA 2: DISEÑO DEL MODELO DE REFERENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	67
ETAPA 3: DEFINIR LA PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	91
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	94

Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo presentar características, elementos y principios de las organizaciones, y propone una metodología para diagnosticar y diseñar estructuras organizacionales. Su contenido resume qué es y cómo diseñar una estructura organizacional, tratando de ubicar su aplicación en el contexto de la planeación.

Este texto va dirigido tanto a los estudiantes y profesionales de cualquier disciplina, como a las personas que de alguna forma tienen relación con el mundo de la planeación administrativa. Su contenido da al lector los conceptos básicos característicos de las organizaciones, así como las consideraciones necesarias para el diseño de una estructura organizacional, partiendo de un diagnóstico que revele la problemática interna como del ambiente exógeno.

La metodología plantea un proceso de tres etapas: que en primer lugar propone cómo elaborar un diagnóstico organizacional, para identificar los principales problemas por resolver y sus posibles soluciones. En segundo lugar, plantea como elaborar la Visión-Misión de la organización, las cuales representan los objetivos generales y punto de partida para el diseño de la estructura organizacional. Y por último, los elementos esenciales para representar la estructura organizacional resultado del ejercicio.

La metodología se basa en el Modelo para el Análisis Paramétrico y Evaluación Organizacional (MAPEO) apoyándose en la técnica TKJ. El objetivo principal de la metodología es optimizar la utilización de los recursos humanos y lograr con mayor eficiencia y efectividad los objetivos de cualquier tipo de organización.

No se pretende presentar todos los conocimientos necesarios para el estudio de las organizaciones, pues su dominio requiere de un amplia gama de conocimientos, es por esto que el trabajo se enfoca al planteamiento de la metodología y de su aplicación, y se acompaña de figuras y tablas con el propósito de facilitar el entendimiento del mismo, cabe mencionar que la redacción de este trabajo de investigación es coloquial y accesible, es decir, que se expone de una manera clara y sencilla, eliminando en lo posible los tecnicismos.

ABSTRACT

This job present characteristics, elements and principles of the organizations and principally it proposes a methodology to diagnose and to design organizational structures. It summarizes what is an organization and how designing it's structure, trying to locate it's application in the context of the planning.

The job is directed to students and professionals of any discipline, specially to persons who have relation with the world of the administrative planning. It gives to the reader the basic concepts of the organizations, as well as the considerations necessary for the design of an organizational structure, beginning from a diagnosis which provide the internal and external.

The methodology raises a process of three stages: that first proposes is to elaborate an organizational diagnosis, to identify the principal problems for solving and it's possible solutions. Secondly, it considers elaborating the Vision - Mission of the organization, which represent the general aims and point of item for the design of the organizational structure. And finally the essential elements to represent the results of the exercise.

The methodology supported on the Model for the Analysis Parametric and Organizational Evaluation (MAPEO). The principal objective of the methodology is to optimize the utilization of the human resources and to achieve with major efficiency and effectivity the aims of any type of organization.

The job does not try to present all the knowledge necessary for the study of the organizations, due to it needs several of knowledge and studies, that's why the job is focused in the methodology.

OBJETIVO

Proponer una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional que permita fortalecer la eficiencia de una organización.

PROBLEMÁTICA

En la actualidad las organizaciones se están preocupando cada vez más por solucionar los problemas orgánico-funcionales, ya que para ser competitivas en el movimiento de globalización que están viviendo, es necesario tener una estructura organizacional adecuada con flexibilidad de cambio, descentralizada, participativa y con capacidad de respuesta para cumplir con sus objetivos y enfrentar retos que inminentemente se presentan día a día.

Por lo anterior, los directivos se preocupan en identificar los problemas estructurales que hacen a su organización ineficiente e improductiva, además de la incansable búsqueda de aquel diseño de una estructura organizacional que responda rápidamente a los cambios del ambiente con la mayor productividad y rentabilidad posible.

Para entender y explicar la problemática que viven las organizaciones, es necesario saber cómo se han desarrollado y cuáles han sido los factores que permitieron su crecimiento a lo largo del tiempo.

Por otro lado, también debemos entender que existen eventos que se suscitan en el medio y que son inesperados, a lo cual la mayoría de las organizaciones responden sin tener la oportunidad de diseñar o rediseñar su estructura de forma planeada, de manera que se hace presente la falta de control y comunicación, impactando sus procesos y produciendo una disminución en la eficiencia de la organización.

La problemática de las organizaciones es variada y difícil de generalizar, pero aunque se diga fácil, el simple hecho de implantar un diseño estructural que haga eficiente a una organización es una de las principales problemáticas de las compañías en el mundo. De tal forma que el diseño de una estructura

organizacional que responda al ambiente interno y externo de forma eficiente y efectiva, se convierte en la principal problemática por resolver.

Algunos de los síntomas que nos permiten concluir que la organización requiere de un diseño son:

- Dificultad para tomar ventajas de oportunidades de nuevos negocios.
- El crecimiento de la organización depende de las viejas formas de dirección de los fundadores, y no permite la entrada de nuevos líderes y nuevas ideas.
- Cuando se intenta mejorar los programas y procesos de la organización se pierde tiempo y dinero disminuyendo la credibilidad directiva.
- Las metodologías y procesos usados ya no tienen la misma efectividad.
- Los directivos y empleados ya no perciben o entienden la dirección de las estrategias del negocio.
- Existe carencia de comunicación entre departamentos.
- La productividad, motivación y actitud de los empleados es pobre.
- El cumplimiento de la normatividad y sus expectativas son rara vez alcanzadas.
- Aumentan las reclamaciones de los clientes a cerca de los productos, servicios y calidad.
- La competencia tiene mayor participación en los negocios.
- Los directivos no planean y están limitados a reaccionar a las crisis.

Es muy difícil saber cuál es el diseño idóneo de una estructura organizacional, ya que depende de muchos factores. La mayoría de las empresas no sabe cuál será su porvenir, aunque la mayoría en la búsqueda del crecimiento plantea una imagen futura de prosperidad, sin embargo, los diferentes factores internos y externos la obligan inminentemente a operar en un régimen de cambios continuos que directamente afectan la estructura organizacional.

Así el presente trabajo busca dar solución al problema de cómo **diagnosticar y diseñar una estructura organizacional eficiente y efectiva**

HIPÓTESIS

La necesidad de implementar un diseño estructural que haga eficiente y efectiva a una organización conllevan a identificar sus necesidades de cambio y los problemas específicos por resolver, de tal forma que se puedan visualizar sus ventajas y desventajas que la posicionan en un ambiente competitivo, es decir, es necesario diagnosticar a la organización y diseñar una estructura versátil que le permita consolidar su participación en la industria.

Para encontrar una solución a esta preocupación se propone una metodología que permite:

Mediante un diagnóstico, identificar los factores internos y externos que generan problemas en la estructura orgánico-funcional de la organización, así como reconocer cuáles de ellos tienen mayor afectación.

1. Crear los objetivos (visión-misión) que den orientación a la organización
2. Diseñar una estructura organizacional a partir de un análisis paramétrico de los objetivos, áreas y funciones de la organización, para que operen orientadas a la eficiencia y efectividad de la organización

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se estructura en organizaciones que dan respuesta a las necesidades individuales y sociales; en ellas el ser humano es el eje y fundamento de su existencia. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Es por ello que el diseño organizacional es fundamental para el éxito y a lo largo de este trabajo se hará referencia al diseño o rediseño como el proceso para decidir cuál es la forma más adecuada de dividir y coordinar las actividades de la organización a la luz de las metas y del plan estratégico de la empresa, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

Las organizaciones con diseños estructurales piramidales, basadas en la jerarquía, están a punto de ser obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Por otro lado, estas estructuras han provocado la deshumanización en las empresas, un concepto de trabajo desgastado y lentos controles burocráticos. Las organizaciones son sistemas abiertos y actúan en ambientes dinámicos, en una relación de influencia recíproca, razón por la cual deben estar preparadas para los cambios y asumir la responsabilidad social por las decisiones que adoptan.

Las organizaciones con estructuras obsoletas requieren un cambio, que tiene como meta el cambio de la estructura organizacional, por lo general se produce en el marco de una planificación estratégica, ya que establece la dirección y los indicadores de éxito. De lo anterior surge la necesidad de evaluar los aspectos básicos del negocio:

- ¿Por qué se hace lo que se hace?
- ¿Por qué hacerlo en la forma en que se está haciendo?
- ¿Cómo debemos organizarnos?

Estas cuestiones nos llevan a revisar, tanto la estructura como los procesos, iniciando así, el proceso de diagnóstico previo al diseño.

El diseño adecuado de la estructura organizacional y sus mecanismos integradores y de control, contribuyen a mejorar la competitividad. De hecho, las empresas más productivas son aquellas altamente innovadoras y con una estructura organizacional que facilita la aplicación exitosa de las habilidades de sus colaboradores. Sin embargo, la estructura organizacional por sí sola, no crea ventajas competitivas. Éstas se crean cuando existe una verdadera concordancia entre la estrategia empresarial, la cultura y la estructura.

En cada tipo de organización (pública o privada, lucrativa o no lucrativa) es necesario definir las diferentes áreas funcionales que se desarrollarán para la consecución de los objetivos establecidos y diseñar la estructura organizacional interna, que establece formalmente los niveles de autoridad y responsabilidad. La división en áreas funcionales y el diseño de la estructura deben tener la flexibilidad suficiente como para posibilitar una administración dinámica y basada en proyectos.

Es importante decir que el cambio es lo único constante en el mundo que vivimos, pero todo cambio genera incertidumbre, que algunas veces se reflejan en conductas de resistencia, que frenan y hasta paralizan transitoriamente el desarrollo de las organizaciones.

Marco de referencia: La Organización

OBJETIVO

Exponer los conceptos generales que forman parte de la organización y su entorno.

ANTECEDENTES

Desde sus orígenes, el hombre ha formado sociedades como respuesta a la necesidad de hacer frente a contingencias y retos que coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida. El factor crítico para cumplir con las metas que una sociedad se impone es la organización.

Con el transcurrir de los años las organizaciones han evolucionado y han tenido que adaptarse a las diferentes etapas y necesidades que presenta la sociedad. Aunque las organizaciones han cambiado, no pierden la esencia con las cuales fueron y seguirán siendo diseñadas, es decir, todas ellas son delineadas formando redes de comunicación en un marco jerárquico, por lo que los elementos básicos de la organización no cambian mucho, mientras que las formas estructurales sí lo hacen.

En los últimos años la evolución tecnológica ha tenido gran impacto en los elementos y las formas de las estructuras organizacionales, ya que los desarrollos computacionales han venido sustituyendo a las personas, al grado de desplazar áreas completas.

Actualmente el mundo se enfrenta a uno de los fenómenos más importantes del nuevo siglo: la globalización. Este movimiento ha invitado y obligado a las organizaciones de todo el mundo a cambiar el concepto de sus elementos y formas estructurales, usando los adelantos tecnológicos para participar en un mercado de enormes dimensiones.

Ninguna organización está exenta al impacto del fenómeno de globalización, y si prefieren mantenerse al margen, corren grandes riesgos de desaparecer.

1. ¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

La sociedad al organizarse ha sido capaz de cumplir con los retos, metas y objetivos que se ha impuesto y es consciente de que la obtención de eficiencia y efectividad sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos.

Tradicionalmente la Organización ha sido definida por algunos estudiosos como:

- La estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos (por Robert Beckles, Carmichael y Sarchet).
- Por Issac Guzmán La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue (por Issac Guzmán V.).
- La estructura y asociación por los cuales un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes (por Joseph L. Massie).
- Un grupo de personas que trabajan en conjunto y coordinan sus acciones para alcanzar metas (por Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W. L. Hill.)

En general, una organización es una agrupación deliberada de personas con diferentes habilidades que desempeñan funciones específicas de forma interrelacionada y coordinada, aprovechando los recursos (tiempo, elementos materiales, técnicos, recursos humanos, sociales, tecnológicos, económicos, entre otros) para cumplir con eficiencia y efectividad los objetivos establecidos.

Las organizaciones son instrumentos sociales que han sido ideados para que la sociedad obtenga bienes que no se podrían obtener en lo absoluto sin ellas, o que no se podrían obtener fácilmente a tan bajo costo. Por lo tanto, las organizaciones son los elementos intermedios entre deseos y satisfacción.

Como las organizaciones son el producto de una idea que funciona a través de las personas que la conforman, es importante entonces saber qué es organizarse y cómo hacerlo.

1.1 ¿QUÉ ES ORGANIZAR?

En el contexto de la planeación y la administración, la palabra organizar es definida por muchos estudiosos con gran similitud.

Organizar es:

- Un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los directivos, persiguen metas comunes.¹
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.²

En general, lo que se busca al organizar, es establecer actividades interrelacionadas y ordenadas, desempeñadas por agrupaciones (personas, áreas, órganos, sociedades, etc.) con funciones, responsabilidades, autoridad, facultad y jerarquías bien definidas que cumplan con eficiencia, efectividad y eficacia, los objetivos establecidos.

Cualquier grupo de personas al organizarse para resolver un problema o satisfacer una necesidad, es implícito que se ha formado una organización.

2. CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización comparte tres características principales³: (Figura 1)

- i. **Propósito Distintivo:** cada organización tiene uno propio y ese propósito se expresa en términos de un objetivo o conjunto de objetivos que la organización espera alcanzar.
- ii. **Personas:** se requiere de un grupo deliberado de personas que trabajen para lograr el propósito.
- iii. **Estructura:** todas las organizaciones desarrollan una determinada estructura, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. En general se busca que la estructura sea abierta y flexible, se delimitan y precisan los deberes de cada persona.

¹ James A. F. Et. Al., Admnsitración. México, Prentice Hall, 1998.

² Harold Koontz y Cyril O'Donnell, Curso de Administración Moderna. México, McGraw Hill, 1982.

³ Robbins & Coulter - ADMINISTRACIÓN, Sexta Edición, Prentice Hall, México 2000



Figura 1. Características de la Organización

Aunque estas tres características nos ayudan a definir qué es una organización, el concepto de organización está cambiando. Ya no es tan fácil suponer que todas las organizaciones están estructuradas con divisiones, departamentos y unidades de trabajo claramente identificables. Las organizaciones cambian y lo hacen en dirección a una organización globalizada con características distintas, como se muestra en la siguiente figura.



Figura 2. Cambio Organizacional

Por otro lado, no importa qué tipo de arreglo estructural use una organización, la estructura siempre identifica a algunos miembros como directivos, los cuales tienen autoridad sobre los demás miembros.

3. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Estructura:** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social involucrado, ya que establece la disposición y correlación de las jerarquías, funciones y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización:** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía:** La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones:** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.
- **Personal:** La organización requiere de personal con el perfil indicado para cada tipo de actividad.

4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- **Eficacia:** una organización es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.
- **Eficiencia:** una estructura organizacional es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.
- **Organización formal:** es el modo de agrupar equipos de forma elaborada y con el propósito de alcanzar un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

- **Organización informal:** son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es el complemento de la formal y genera diversos beneficios si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

5. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Un avance decisivo para estudiar a las organizaciones consistió en reconocer que son un tipo de sistema (una serie de elementos interrelacionados) y, en particular, un tipo de sistema abierto (toma elementos del sistema y los envía al medio ambiente). La organización al definirse como un sistema abierto con una serie de elementos interrelacionados que hacen algo de forma abierta a su medio ambiente, toma información y energía que suministra una producción y productos derivados a la sociedad u otras organizaciones.

Las organizaciones resultan difíciles de entender no sólo debido a los conceptos, sino también por el hecho de que no se cuenta con formas convenientes y adecuadas para describir lo que se ve y entiende de ellas. Algunas de las características de las organizaciones pueden expresarse con más precisión matemáticamente; sin embargo, para el desarrollo de este trabajo no se recurrirá a esta herramienta.

La función de un sistema se emplea para definir sus elementos y también para establecer el límite entre éste y otros sistemas. La definición de sistema con base en la función y no en los elementos o componentes, permite entender que los mismos elementos, con una distribución casi igual, satisfacen diferentes funciones y, por lo tanto, ser un sistema diferente.

Al considerar que los sistemas tienen un propósito, es decir, que son estructuras que producen un efecto o resultado, constituye una base muy útil para analizar los problemas de las organizaciones. Comúnmente cuando existe una falla, la estrategia generalmente usada es encontrar qué es lo que está mal y qué o quién es responsable. Sin embargo, si los fenómenos ocurridos en la organización, ya sean problemas o resultados deseados se concibieran como producto de algunos de sus sistemas, la pregunta se formularía así: "¿qué sistema está produciendo tal efecto?" Por ejemplo, si la calidad de un producto o servicio decae, la situación podría mejorarse estableciendo un procedimiento de inspección para detectar las posibles causas que dan origen a esa falla y evitar que tengan un impacto en el consumidor final. Por otro lado, si el análisis se basara en la pregunta ¿qué sistema produce la falla? Se podría descubrir que ciertos medios de producción no son los adecuados, por ejemplo: el producto "X" resultado de un proceso resulta defectuoso, por qué se transporta inadecuadamente; o en el caso de los servicios,

podríamos detectar que en la cadena de actividades "A-B-C-D" la actividad "C" debiera realizarse antes de la "B".

Las organizaciones son unidades especializadas que surgen en un contexto para satisfacer las necesidades de un sistema más amplio, es decir, no constituyen un mundo aparte. Toda organización es un subsistema de un medio que le proporciona recursos y utiliza los productos de dicha organización, en otras palabras las organizaciones son subsistemas de un supra-sistema más amplio: *el Medio Ambiente*, concepto que trataré mas adelante. Conforme la sociedad se torna más y más compleja y dinámica, las organizaciones necesitan dedicar cada vez más atención a las fuerzas del ambiente.

De manera resumida, algunas de las características generales de las organizaciones como sistemas son: que están formadas por numerosos elementos interconectados que influyen uno en el otro y constituyen generalmente un sistema más bien probabilístico que determinista, ya que sus componentes están en cambio constante y que gradualmente se vuelven más especializados; abiertos al medio ambiente para obtener los insumos necesarios y dar salida a sus productos, los cuales, a su vez, justifican la existencia de las organizaciones como instituciones especializadas en la sociedad.

5.1. SISTEMA CERRADO Y ABIERTO

La necesidad de entender a las organizaciones como sistemas, obligó a muchos a cambiar sus paradigmas a cerca de ellas. En las primeras investigaciones sobre organizaciones, estas se presentaban como *sistemas cerrados*. En un sistema de este tipo se pueden identificar todos los elementos que las componen, ya que sólo se toma en cuenta procesos perfectamente establecidos y que no presentan cambios radicales o que sean predecibles. Esto representa una gran ventaja cuando se analiza un sistema y se hacen pronósticos relativos a su funcionamiento. Sin embargo, también se necesita suponer que ninguna otra cosa influye en sus elementos; es decir, que el sistema está cerrado con respecto al medio ambiente, es por ello que la forma de ver a las organizaciones no podía seguir siendo vista como sistemas cerrados.

Las organizaciones son claramente *sistemas abiertos* que intercambian información, recursos materiales y humanos, de tal manera que se vuelven totalmente dependientes del medio ambiente. Están abiertas al medio ambiente en diferentes formas y sus elementos cambian de manera continua, esto complica considerablemente las cosas y hace más difícil su análisis y predicción.

6. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional es un conjunto de fuerzas y condiciones, fuera de los límites de la organización y tiene el potencial para afectar el camino de las operaciones de la organización. Estas fuerzas cambian en el tiempo y por lo tanto afectan el presente de las organizaciones con oportunidades y amenazas.

Los cambios en el ambiente, tales como la introducción de tecnologías nuevas o la apertura de mercados extranjeros, crean oportunidades que los directivos deben aprovechar para obtener recursos o entrar en nuevos mercados y por lo tanto extender su organización. Por otro lado, la entrada de nuevos competidores o una recesión económica poseen una amenaza que puede devastar una organización si los directivos no pueden obtener recursos o vender los bienes de la organización y servicios. Las cualidades de entendimiento acerca de las fuerzas en el ambiente organizacional y la habilidad para responder apropiadamente a estas fuerzas, son factores críticos que afectan el desarrollo e imagen de la organización.



Figura 3. Ambiente global y organizacional

Para identificar las oportunidades y las amenazas que son causadas por las fuerzas en el ambiente organizacional, es de mucha ayuda distinguir entre la tarea del ambiente organizacional y el ambiente general.

El ***ambiente organizacional*** es el conjunto de fuerzas y condiciones originadas por los proveedores, distribuidores, clientes y competidores, que afectan las habilidades de la organización para obtener entradas y disponer de sus salidas.

El ***ambiente general*** es la extensión del rango económico, tecnológico, sociocultural, demográfico, político-legal y fuerzas globales que afectan la organización y a su ambiente. Para el directivo, las oportunidades y amenazas resultado de cambios en el ambiente general son más difíciles de identificar y, por ende, la respuesta también es tardía.

Por otro lado el ***ambiente interno*** consiste de fuerzas operativas dentro de una organización y soportadas por la estructura organizacional y su cultura. Este ambiente debe ser controlado por los directivos de cada organización

Es importante resaltar que el ambiente general, el ambiente organizacional y el ambiente interno se influyen uno al otro.

7. EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS EN LA ORGANIZACIÓN

Toda organización requiere de personas que la dirijan. En las organizaciones tradicionales es muy fácil identificar quienes son los directivos, ya que su estructura se caracteriza por tener dos tipos de personal: directivos, mandos medios y operativos. Bajo este esquema el personal directivo son los miembros de la organización que dirigen, coordinan, integran y supervisan el trabajo que realizan los miembros de la organización, mientras que el personal operativo es aquel que realiza directamente un trabajo o tarea en específico y no tiene subordinados.

En algunas estructuras ya no es tan simple identificarlos, los cambios en el carácter de la organización y el trabajo han hecho que en muchas de ellas se vuelvan difusas las líneas de demarcación entre gerentes y operarios. Los empleos de muchos trabajadores tradicionales incluyen ahora actividades administrativas, sobre todo cuando la organización trabaja bajo el esquema de equipos de trabajo (ver capítulo 3).

El directivo es el miembro de una organización que integra y coordina las actividades de otros miembros⁴. Dentro de una estructura tradicional, es decir, en

⁴ Robbins & Coulter - ADMINISTRACIÓN, Sexta Edición, Prentice Hall, México 2000

una estructura de forma piramidal (ver figura 4) es muy fácil clasificar a los directivos en diferentes niveles gerenciales:

- **Directivos de primera Línea;** son aquellos que ocupan el nivel gerencial más bajo dentro de la organización y con frecuencia se les llama supervisores.
- **Directivos de nivel medio;** son aquellos que ocupan niveles entre el supervisor y el nivel más alto de la organización, como jefes de departamento, gerentes de área, líderes de proyecto, entre otros.
- **Directivos de alto nivel (CEO);** son aquellos que se encuentran en la cumbre de la organización y son los responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización, suelen tener títulos de vicepresidente ejecutivo, presidente, director, entre otros.



Figura 4. Niveles de la organización piramidal

7.1. FUNCIÓN DE LOS DIRECTIVOS

En virtud de que las organizaciones existen para lograr algún propósito, alguien debe definir con claridad ese propósito y los medios para darle cumplimiento. Ese alguien son los directivos de alto nivel y nivel medio.

Describir lo que hacen no es una tarea sencilla, así como no existen dos organizaciones iguales, tampoco hay dos directivos que tengan exactamente el mismo trabajo. En la primera parte del siglo XX, Henri Fayol planteó la idea de que todos los directivos realizan cinco funciones principales: planean, organizan, delegan, coordinan y controlan. En la actualidad se dice que desempeñan cuatro funciones básicas: planean, organizan, dirigen y controlan (figura 5).

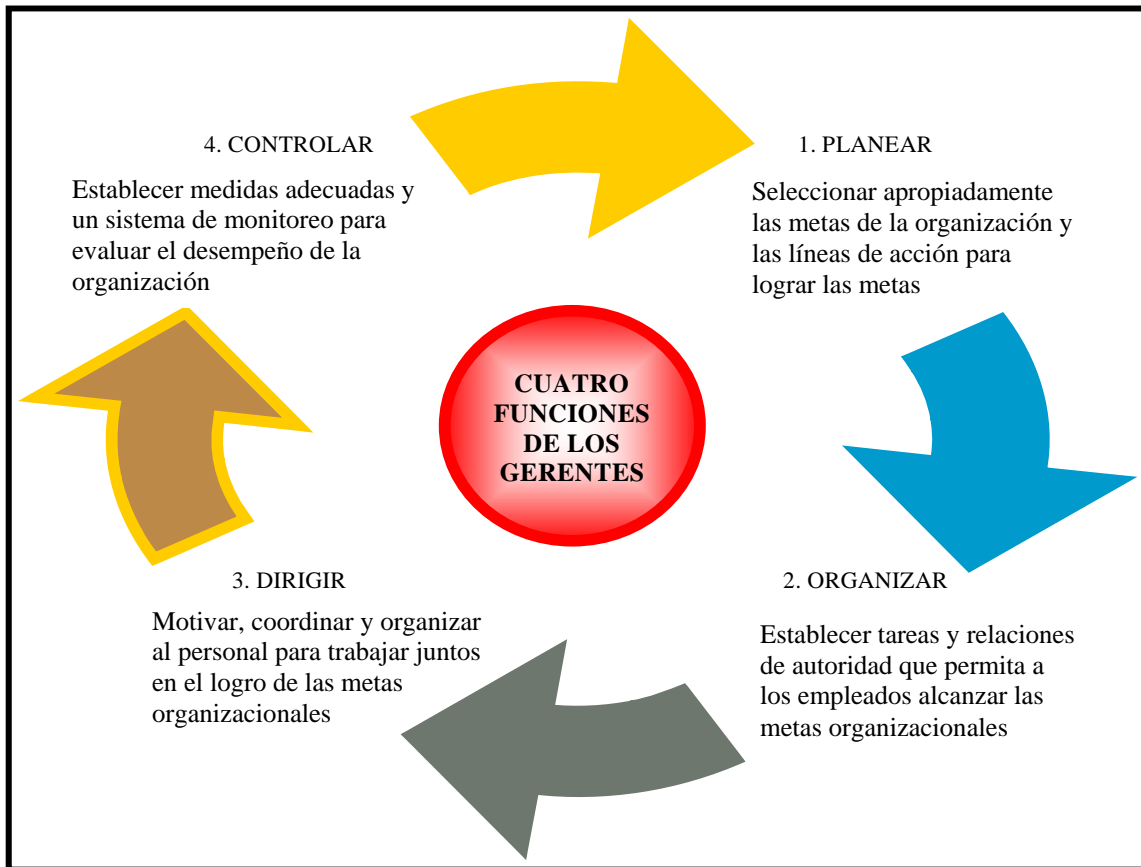


Figura 5. Funciones de los directivos

7.2. LA PLANEACIÓN COMO FUNCIÓN

La **planeación** como función es un proceso que los directivos usan para identificar y seleccionar apropiadamente metas, estrategias, desarrollar planes y líneas de acción. Hay tres pasos básicos en el proceso de planeación:

- i. Decidir las metas que la organización debe seguir.
- ii. Decidir que estrategias adoptar para conseguir las metas.
- iii. Decidir cómo asignar los recursos de la organización para alcanzar las metas.

La planeación se puede definir también en términos de tipo formal o informal.

En la planeación *informal*, nada se registra por escrito y el grado en que los objetivos se comparten con otras personas de la organización es escaso o nulo. La planeación informal se realiza en muchos negocios pequeños y es de carácter general y carece de continuidad.

En la planeación *formal*, se definen objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo y se establecen períodos para cumplirlos. Esos objetivos se presentan por escrito para que los conozcan todos los miembros de la organización; los directivos definen con claridad la ruta a seguir, para conducir a la organización desde el punto en que se encuentra inicialmente hasta donde ellos desean que llegue.

Propósitos de la planeación

Podemos mencionar por lo menos cuatro razones para llevar a cabo la planeación:

- Ofrece una dirección.
- Reduce el impacto del cambio.
- Minimiza el desperdicio (recursos) y la redundancia (funciones).
- Establece los estándares que se usarán para el control.

La planeación establece las líneas a seguir para el cumplimiento de los objetivos, de tal forma que se puedan coordinar los esfuerzos. Cuando los empleados saben hacia dónde se dirige la organización y qué se espera de ellos, pueden coordinar sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipo para alcanzar metas. Sin planeación, los departamentos podrían trabajar para propósitos antagónicos, impidiendo así que la organización avance eficientemente hacia sus objetivos.

Con planeación, los directivos reducen la incertidumbre porque los obliga a mirar hacia el futuro, prevenir los cambios y considerar su impacto, así como desarrollar propuestas apropiadas para enfrentar cada caso.

La planeación reduce las actividades redundantes y dispendiosas. La coordinación antes de los hechos tiene grandes probabilidades de detectar a tiempo el desperdicio y la redundancia. Cuando los medios y los fines resultan claros, la ineficiencia se vuelve obvia y puede ser corregida o eliminada. Finalmente la planeación establece los objetivos y las normas que se emplearán para ejercer el control; si no sabemos con seguridad qué metas tratamos de conseguir, ¿cómo

podremos averiguar si realmente lo hemos logrado; En el proceso de planeación desarrollamos esos objetivos.

Planeación y rendimiento

En términos generales, la planeación formal se asocia a ganancias más altas, mayor rendimiento sobre el activo, y otros resultados financieros positivos. La calidad del proceso de planeación y la implementación apropiada de los planes contribuyen más al alto rendimiento que el grado de detalle de la planeación, por último, en los estudios donde la planeación formal no condujo a un rendimiento más alto, el culpable fue el ambiente organizacional. Los reglamentos gubernamentales, sindicatos poderosos y otras fuerzas ambientales por el estilo restringen las opciones de los directivos y, por lo tanto, reducen el impacto de la planeación sobre el rendimiento de la organización.

Ideas erróneas sobre planeación

- *Cuando la planeación es inexacta es sólo una pérdida de tiempo para el directivo.* El resultado final de la planeación es tan solo uno de sus propósitos, el proceso mismo puede ser valioso aunque los resultados no alcancen su objetivo.
- *La planeación va en contra del cambio.* La planeación no puede eliminar los cambios. Los cambios se presentan sin importar lo que hagan los directivos; la planeación sirve para prever los cambios y desarrollar la respuesta más eficaz frente a ellos.
- *La planeación reduce la flexibilidad.* La planeación implica asumir un compromiso, por eso solamente empieza a ser una restricción cuando los directivos dejan de planificar después de haberlo hecho alguna vez con anterioridad. La planeación tiene que ser una actividad continua.

7.3. ORGANIZAR COMO FUNCIÓN

Otra responsabilidad de los directivos y tema central de este trabajo es la de *organizar*. Este es el proceso que los gerentes usan para establecer una estructura de relaciones de trabajo que permitan a los miembros de la organización trabajar para alcanzar las metas impuestas. El producto de organizar y tema central de este trabajo, es el diagnóstico y creación o diseño de la *estructura organizacional*, es decir, crear un sistema formal de tareas y relaciones jerárquicas, que coordinen y motiven a los miembros de la organización a trabajar unidos en el logro de las

metas de la organización. El tema del diseño organizacional se ve con mayor detalle en los capítulos siguientes.

7.4. DIRECCIÓN

La labor de *dirigir* consiste en integrar y coordinar el trabajo de los miembros de la organización con una visión clara de las metas por alcanzar. Esta labor depende principalmente del uso del poder, influencia, visión, habilidades de persuasión y comunicación para coordinar el comportamiento individual y de los grupos que se subordinan.

Dirigir una organización tiene como principal producto generar altos niveles de motivación y compromiso entre los miembros de la organización.

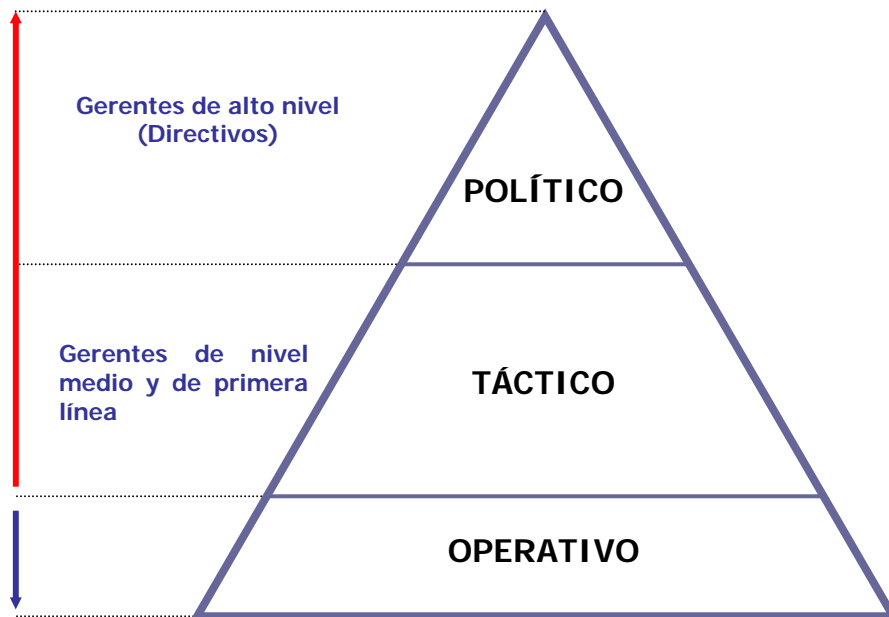


Figura 6. Niveles de toma de decisión

7.5. CONTROL

Una vez establecidas las metas y formulados los planes en la etapa de planeación, así como determinados los arreglos estructurales en el proceso de organización y contratado, capacitado y motivado al personal como producto de la dirección, todavía es posible que algo resulte mal. En esta última etapa de control los gerentes evalúan los logros alcanzados por la organización, acorde a sus metas y toman acciones para mantener o mejorar su desempeño.

Para asegurarse que las cosas funcionen correctamente, los gerentes deben vigilar el rendimiento de la organización. El rendimiento real debe ser comparado con las metas establecidas de antemano. Si se presentan desviaciones significativas, la tarea de los directivos consiste en lograr que el rendimiento del trabajo vuelva a la normalidad o alcance el nivel deseado. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es la función de control. El resultado de este proceso es adquirir la habilidad de medir el desempeño adecuadamente, y regular la eficiencia y efectividad organizacional. Por otro lado, el control ayuda a los directivos a evaluar su propio desempeño en cuanto a la planeación, organización y dirección, de tal forma que tomen acciones correctivas.

En organizaciones lo suficientemente grandes el papel de los directivos se complica, ya que no pueden estar presentes en todas las actividades y toma de decisiones, es por eso que deben organizar sus espacios de mayor incumbencia, prioritarios y urgencias, para delegar a otros actores la realización de determinadas tareas, la figura 5 muestra cómo se dividen los espacios de competencia de los gerentes.

Derivado de todo lo anterior el directivo debe desarrollar cuatro productos principalmente, que toda organización debe tener y sirven de marco de referencia para desempeñar sus actividades:

- Estructura organizacional
- Manual de organización
- Manual de perfiles
- Manual de procedimientos

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Establecer el concepto y características de la estructura organizacional, así como las consideraciones para su diseño y el proceso de cambio planeado.

ANTECEDENTES

Uno de los movimientos que ha marcado a la globalización es la *reforma de las estructuras organizacionales*. Este es un tema que en América Latina suele dejarse en segundo término, no precisamente porque las organizaciones lo consideren menos importante, sino por el enorme esfuerzo, complejidad y tiempo requerido para llevar a cabo una reestructuración organizacional.

El factor por el cual las organizaciones se ven impulsadas a cambiar sus estructuras organizacionales es la competitividad.

Lo que hace a una organización competitiva es: la eficiencia, efectividad y eficacia de su operación, de tal forma que estos tres términos nos llevan a pensar en primer lugar, en la necesidad de tener el mejor diseño de la estructura organizacional que sea funcional y repercuta directamente en lo que todos los inversionistas quieren; productividad e ingresos a menor costo.

1. CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de estructura organizacional es un tanto abstracto e intangible. Sin embargo, es real y afecta a todos en la organización. En forma simple, la estructura organizacional se define como el *patrón* establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Esta no puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

Es importante dejar en claro que la estructura vista como un patrón de relaciones es una cosa diferente a los procesos. Por esta razón, concebir a la organización como un sistema, nos ayuda a entender la diferencia entre estructura y proceso, aunque es difícil separar conceptualmente a la estructura organizacional de sus funciones, en realidad se trata de dos fenómenos separados que, juntos, se

consideran como las características de estática y dinámica de la organización, respectivamente.

Por lo anterior, se infiere la gran importancia que tienen estos fenómenos, si hacemos una analogía de la organización con el cuerpo humano, podemos decir que la estructura organizacional es el esqueleto y las funciones son los músculos que ayudan a la estructura a tener movimiento. Por ello es necesario tratarlos por separado, y considerar que antes de establecer las funciones, es necesario tener un buen esqueleto, es decir, diseñar la estructura organizacional más adecuada.

Muchos de los conceptos tradicionales de estructura se basan en experiencias con organizaciones estables como la milicia, la iglesia y las burocracias públicas establecidas. En la actualidad las organizaciones se preocupan por el desarrollo de estructuras adecuadas para una producción estable y hacen hincapié en una estructura flexible con una red de relaciones, líneas de autoridad y comunicación, que aunque sean complejas, hagan eficiente la operación. Una de las grandes paradojas de la actualidad es precisamente la búsqueda de una estructura flexible que permita a la organización ser más dinámica, pero en realidad es difícil romper con su característica rígida, por ser el marco de referencia para establecer las funciones a desempeñar.

En organizaciones complejas la estructura se establece de manera inicial por medio del diseño de los principales componentes o subsistemas, y luego por medio del establecimiento de patrones de relación entre estos subsistemas. Es a esta diferenciación interna y al patrón de relaciones con cierto grado de permanencia a la que se denomina **estructura formal**, la cual se define como la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa que se compone de:

- i. El patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos).
- ii. La forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación)
- iii. La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración)
- iv. Las relaciones de poder, de status y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad)
- v. Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo)

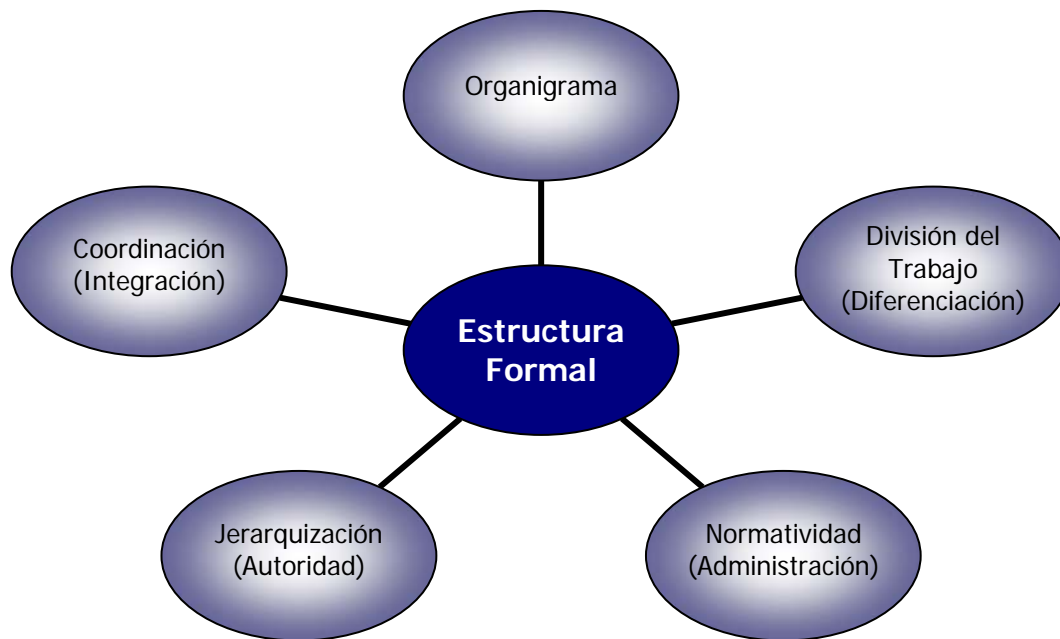


Figura 7. Estructura Formal

La estructura formal es tradicionalmente el resultado de la toma de decisiones explícitas y tiene una naturaleza prescriptiva, es decir, una “guía” de la manera en que las actividades deben estar relacionadas. Se suele representar por medio de un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripciones de puestos y otros documentos formales. Aunque la estructura formal no incluye todo el sistema organizacional, se le considera de importancia primordial, ya que establece un marco de referencia general y describe ciertas funciones y responsabilidades prescritas y las relaciones entre ellas.

En términos generales las principales características de la organización formal son:

- i. **Especialización:** forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo éstas son agrupadas en unidades organizadas.
- ii. **Coordinación y áreas de mando:** hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- iii. **Formalización:** grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

En una organización existen interacciones que no están prescritas por la estructura formal y forman la llamada **estructura informal**, que se refiere a los aspectos del

sistema que no son planeados explícitamente y que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los participantes. Esta estructura es la resultante de la filosofía de conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, y no están en función de su ubicación como en la estructura formal, sino en función de influencias, de otros miembros.

Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la organización. Con frecuencia, los grupos desarrollan medios espontáneos para crear actividades importantes que contribuyen al desempeño general. Cuando la organización formal tarda en responder a las fuerzas externas e internas, se desarrollan relaciones informales para enfrentar estos nuevos problemas.

Es imposible entender la naturaleza de una organización formal sin investigar las redes de relaciones informales y las normas extraoficiales, así como la jerarquía formal de autoridad y el cuerpo oficial de reglas, ya que los patrones formalmente instituidos y los que surgen de manera informal, se encuentran entrelazados de manera absoluta. La distinción entre los aspectos formales e informales de la vida de la organización es solamente analítica y no debe ser separada; existe solamente una organización real.

2. VINCULACIÓN ENTRE MEDIO AMBIENTE Y OTROS SUBSISTEMAS

El hecho de que una organización sea un sistema abierto y deba recibir apoyo de su medio ambiente, tiene un impacto importante en su estructura interna. Las organizaciones establecen departamentos para manejar los insumos del exterior y los productos hacia sectores específicos de su ambiente. "Las organizaciones que tratan con ambientes heterogéneos buscan identificar segmentos homogéneos y establecer unidades estructurales para tratar con cada uno"¹

Por ejemplo, al pensar en la estructura como la vinculación (red) entre el medio ambiente de la organización y los subsistemas internos, podemos entender que la tecnología se utiliza en los procesos de transformación, en las relaciones entre la gente que realiza diversas tareas y el sistema administrativo de planeación y control. La tecnología es un determinante fundamental de la especialización y diferenciación de las actividades, los medios de integración, las relaciones de autoridad, los procedimientos y reglas del grado de formalización.

El sistema social está profundamente influido por la estructura. Las diferencias en experiencia educativa y laboral generalmente hacen que la gente responda de manera diferente a los diversos arreglos estructurales. El profesional o especialista técnico quizá busque autonomía y libertad ante una estructura rígida.

¹ James d. Thompson, Organization in Action, Mc Graw Hill Book Company, NY, 1967, p.70

En conjunto, las influencias del ambiente, los requerimientos tecnológicos, y los factores psicosociales son determinantes claves de la estructura. Sin embargo, las relaciones de causa y efecto no pueden determinarse fácilmente, ni tampoco hay un acuerdo entorno de cuál de estas fuerzas es más importante.

3. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se puede suponer que la estructura organizacional más apropiada debe ser predeterminada, tomando en cuenta el medio, la tecnología y el personal. Pero las cosas no son así. Una de las principales funciones en el diseño es estructurar a la organización, en respuesta a las percepciones de diversos factores internos o contextuales.

La estructuración de estrategias es fundamental en la determinación del diseño de una estructura organizacional. "La decisión estratégica se extiende al contexto en el que opera la organización, a los estándares de desempeño contra los que tiene que evaluarse la presión de las limitaciones económicas y la estructura misma de la organización."²

"Dependiendo de las percepciones de las propiedades internas y ambientales, los directivos tienen una gran libertad para tomar decisiones estratégicas para enfrentar diversas situaciones emergentes."³

El concepto de diseño de la organización implica el proceso de propiciar las relaciones y crear la estructura para lograr fines organizacionales. Por tanto la estructura es el resultado del proceso de diseño. La estructura de la organización tiene una orientación prescriptiva y de acción; debe estar adecuada para resolver problemas y mejorar el desempeño.

Todos los que intervienen en una estructuración esperan mejorar las organizaciones haciéndolas más eficientes, más humanas, más racionales, más entretenidas, más útiles para la sociedad, más rentables, más democráticas, más estables, más flexibles, entre otras. Las oportunidades para mejorarlas son muy grandes.⁴

El diseño de las organizaciones nunca está terminado; se trata de un proceso continuo. Una organización bien planeada no radica en lograr una solución estable, sino en mantener con vida el proceso de desarrollo. Hay algunos tipos de

² Jhon Child, "Organizational Structure, Environment and performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, January 1972, p.1

³ Carl R. Anderson and Frank T. Paine, "Managerial Perceptions and strategic Behavior," *Academy of management Journal*, December 1975, p.811

⁴ Paul C. Nystrom And William H. Starbuck (eds), *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, NY, 1981, p.xiii

organizaciones, las adaptables-orgánicas, que son más susceptibles de responder a las fuerzas ambientales y algunas otras, y más fáciles de cambiar que los tipos de organizaciones mecanicistas-estables.

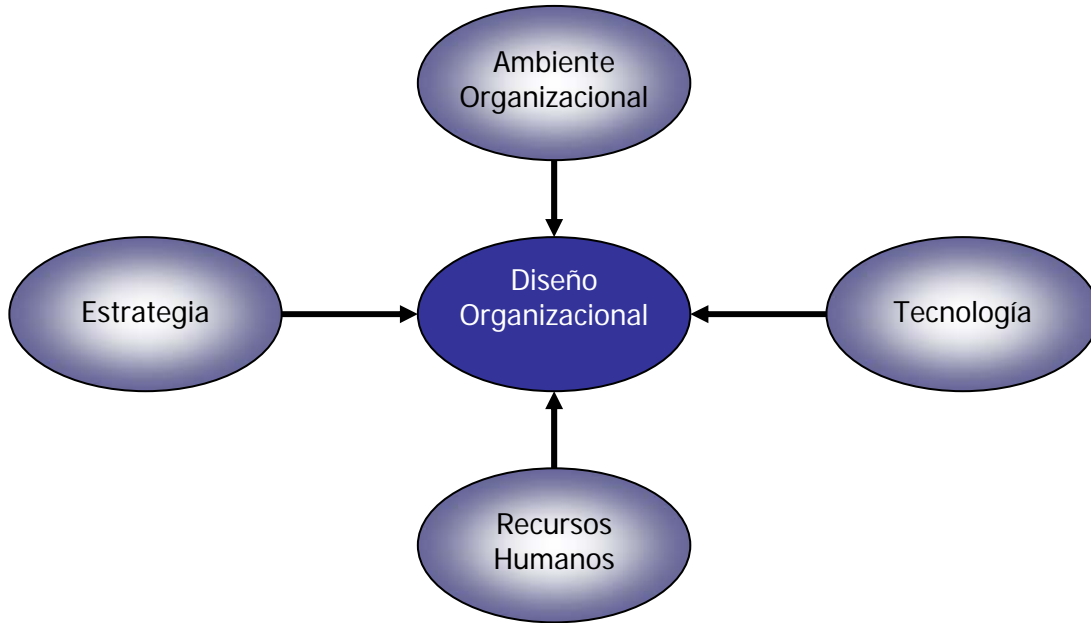


Figura 8. Factores que afectan el diseño de la organización.

4. CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA

4.1. RESPONSABILIDAD Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura está directamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones de varias unidades organizacionales. Delegar es fundamental en la asignación, tanto de la autoridad como de la responsabilidad.

Los sistemas de control se basan en la delegación de responsabilidades. La mayor parte de las organizaciones desarrollan ciertos medios para determinar la efectividad y eficiencia del cumplimiento de estas funciones asignadas, y crean procesos de control para asegurar que estas responsabilidades sean cumplidas. En las estructuras simples puede haber autoridad y responsabilidad claramente definidas y asignadas a departamentos específicos. En las organizaciones más complejas, donde se requiere de una sustancial integración y coordinación entre departamentos, tanto la autoridad como la responsabilidad pueden ser compartidas por varias unidades.

4.2. ESPECIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y DIVISIÓN DEL TRABAJO

Un concepto básico de la teoría administrativa tradicional es dividir el trabajo en tareas especializadas y organizarlas en distintos departamentos. Determinar las actividades necesarias para el logro de los objetivos globales de la organización y luego dividir estas actividades con base lógica en departamentos que desempeñen las funciones especializadas.

“La diferenciación se define como el estado de segmentación del sistema organizacional en subsistemas cada uno de los cuales tienden a desarrollar atributos particulares en la relación con los requerimientos impuestos por su medio externo.”⁵

En la estructura organizacional, esta diferenciación ocurre en dos direcciones: la especialización vertical de las actividades, representada por la jerarquía organizacional y la diferenciación horizontal de las actividades llamada departamentalización. La diferenciación vertical se representa por la jerarquía que va del presidente al vicepresidente, los gerentes, y supervisores y finalmente el nivel operativo. La diferenciación horizontal define la departamentalización básica. Tomadas en conjunto, ambas establecen la estructura formal de la organización.

4.3. AUTORIDAD Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La autoridad se refiere a un tipo de relación entre los puestos en la organización y no se atribuye a un individuo en particular. La estructura de autoridad ofrece las bases para asignar tareas a los diversos elementos en la organización y para desarrollar un mecanismo de control a fin de asegurar que estas labores se realicen de acuerdo con el plan.

El concepto de autoridad está estrechamente relacionado con la idea del ejercicio legítimo del poder, que parte de una posición y depende de la disposición de los subordinados para aceptar ciertas directivas de los superiores. Es obvio que la estructura y los puestos de los miembros en un arreglo jerárquico facilitan el ejercicio de la autoridad.

Principio de jerarquía

La autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea directa y de manera vertical desde el nivel de alta dirección de la organización al nivel operativo. Crea la

⁵ Paul R. Laurence and Jay W. Lorsch, “Differentiation and Integration in Complex Organizations,” *Administrative Science Quarterly*, June 1967, p.3-4

estructura jerárquica de la organización y se refiere a la división vertical de autoridad y responsabilidad y a la asignación de diversas labores en cadena.

Autoridad, responsabilidad y obligación

Desde el punto de vista clásico, la legitimación de la autoridad es la fuente central que asegura que el superior tiene el derecho de ordenar a alguien y que el subordinado tiene el deber de obedecer la orden. La obligación se asocia con el flujo de autoridad y responsabilidad; es decir, si un subordinado es responsable de realizar una actividad, debe también recibir la autoridad necesaria. Este punto de vista de autoridad, responsabilidad y obligación representa el marco de referencia y es la base para legitimar la jerarquía organizacional y los sistemas de control. La autoridad es el medio para integrar las actividades de los participantes hacia los objetivos y suministra la base para la dirección y control centralizados.

Tramo de control

El tramo de control, o tramo de supervisión, se relaciona con el número de subordinados que un superior puede supervisar efectivamente. Está estrechamente relacionado con la estructura jerárquica y la departamentalización.

A medida que las organizaciones se vuelven más complejas, es necesario integrar al personal con conocimientos y funciones especializados en el sistema administrativo. La organización lineal está investida por la fuente principal de autoridad y desempeña la función principal de la organización, el staff ayuda y asesora en línea. También es una ayuda para el ejecutivo y una extensión de su personalidad. A través del uso de staff especializado, que reporta directamente al ejecutivo, es posible utilizar su conocimiento sin sacrificar la función coordinadora del ejecutivo.

Estos principios fueron muy útiles cuando fueron formulados durante la primera parte del siglo XX. Sin embargo, con la creciente tecnología y los nuevos requerimientos organizacionales tienen que ser modificados.

Estos conceptos tradicionales consideraban la estructura de la organización como un sistema cerrado y rígido. No reconocían el impacto de las fuerzas ambientales ni tampoco consideraban completamente las iteraciones de estructura y otros subsistemas de la organización.

5. DINÁMICA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como resultado de diversas fuerzas, muchas organizaciones sufren cambios estructurales relativamente frecuentes. Muchas organizaciones están aceptando la necesidad de modificar su estructura como un hecho irremediable y por ello crean unidades encargadas de la responsabilidad del análisis y planeación organizacional.

El avance de estructuras dinámicas y flexibles, dejando atrás la forma rígida y burocrática, es una tendencia en las organizaciones modernas. Las estructuras organizacionales flexibles, llamadas también adaptables-orgánicas, tienen menos estructuración y cambios más frecuentes en los niveles y puestos, además de una interacción más dinámica entre las diversas funciones. Este sistema requiere más tiempo y esfuerzos para lograr la integración de las diversas actividades. La forma estable mecanicista que ofrece puestos permanentes y estructurados, proporciona la coordinación a través de la estructura jerárquica.

La forma orgánica, que requiere de una estructura dinámica y cambiante es viable en todas las organizaciones. Muchas de ellas funcionan de manera más eficiente como una estructura mecanicista. En muchas de estas organizaciones podría ser necesario operar ciertas secciones, como la de investigación y desarrollo, utilizando un sistema orgánico y otras secciones (las operaciones de producción) con un sistema más mecanicista.

Si las organizaciones logran combinar las características que se muestran en la Tabla 2, de tal forma que en su parte directiva fueran más hacia la estructura flexible y en su parte operativa hacia la estructura mecanicista, estaríamos hablando de una estructura organizacional equilibrada.

TABLA 1. Características organizacionales de las estructuras mecanicista y flexible

Características organizacionales	Tipos de estructura	
	Estable-mecanicista	Flexible (Adaptable-orgánica)
Apertura a las influencias del medio	Relativamente cerrada	Abierta
Formalización de actividades	Intentos por seleccionar y minimizar las fuerzas ambientales y reducir la incertidumbre	Diseñada para adaptarse a las influencias del medio y manejar la incertidumbre
Diferenciación y especialización de actividades	Formalmente basada en la estructura	Menos formal basada en la estructura
Coordinación	Funciones y departamentos específicos y mutuamente excluyentes	General, en ocasiones con actividades que se sobreponen
Estructura de autoridad	Primordialmente a través de la jerarquía y de procedimientos administrativos claramente definidos	Por medios múltiples y la interacción interpersonal
Fuente de autoridad	Concentrada, jerárquica	Dispersa, múltiple
Responsabilidad	Puesto	Conocimiento y/o experiencia
Tareas, roles y funciones	Atribuida a puestos específicos y/o roles	Compartida por muchos participantes
Patrones de interacción-influencia	Claramente definidos y especificados en los organigramas, las descripciones de puestos y otros	Definidos muy vagamente y determinados por las circunstancias, expectativas mutuas y así sucesivamente.
Procedimientos y reglas	Superior-subordinado, jerarquías	Superior-subordinado y subordinado superior, horizontal y vertical
Estratificación (en términos de poder, status, compensación y asuntos semejantes)	Muchos y específicos, generalmente estrictos y formales. Mayor diferencia entre los niveles	Pocas y generales, por lo regular no escritas e informales. Menos diferencia entre los niveles
Toma de decisiones	Centralizada, concentrada hacia los niveles altos	Descentralizada, compartida en toda la organización
Permanencias de la forma estructural	Tiende estar relativamente fija	Continuamente adaptándose a nuevas situaciones

6. CONGRUENCIA ENTRE ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO

Buena parte de las investigaciones se han enfocado hacia la relación entre las características estructurales, las actitudes (como satisfacción en el empleo y la respuesta a las necesidades) y el comportamiento (tales como el desempeño, ausentismo y cambio de personal).⁶ Muchos resultados de investigaciones han resultado contradictorios y están relacionados específicamente con organizaciones

⁶ Chris J. Berger and L.L. Cummings, "Organizational Structure Attitudes, and Behaviors," pp. 169-208 in Barry M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, Jay Press, Inc., Greenwich, Conn. 1979.

individuales y no son generalizables a otras situaciones y organizaciones. Sin embargo, existe un acuerdo en el sentido de que las características estructurales afectan, tanto a las actitudes como al comportamiento.

Los resultados de las investigaciones sugieren la necesidad de congruencia entre diversos factores, si se desea que la organización funcione de manera eficiente. Diferentes estructuras crean diferentes climas organizacionales internos, que conducen a diferentes actitudes y comportamientos. Las organizaciones efectivas tienen un alto grado de congruencia entre medio, tecnología, estructura y comportamiento humano.

Tabla 2 Características estructurales que influyen en la conducta humana	
Características Estructurales	Explicación
Diseño de tareas	Forma en que se diseñan y asignan las diferentes labores a los individuos y unidades dentro de la organización
Definición de puestos	Forma en que se diseñan los requerimientos y exigencias del puesto
Composición de unidades de trabajo y departamentos	Forma en que las tareas, funciones y puestos se agrupan para formar la estructura jerárquica
Relaciones de autoridad y responsabilidad	En quien se apoya la autoridad y responsabilidad para el desempeño y quien reporta a quien
Patrones de comunicaciones	Forma en la que la información fluye entre los individuos, unidades de trabajo y departamentos en la organización
Formalización de las actividades	Medida en que diversas labores, actividades y procesos se formalizan a través de políticas, reglas y procedimientos
Centralización y descentralización	Quien toma las decisiones y a qué nivel en la jerarquía el grado de autonomía y libertad en diversos niveles
Sistema de planeación y control	Forma en la que los sistemas de toma de decisiones y procesos de control son creados para asegurar y evaluar el desempeño de la organización
Sistemas de compensación	Forma en que los sistemas son diseñados para adecuarse a las tareas, puestos y responsabilidades y para recompensar el desempeño eficiente
Reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo de carrera	Dónde se desarrolla un sistema para asegurar que se cuente con gente y sea capaz de llenar los requerimientos del puesto

Las evidencias sugieren que la gente se adapta a las diferentes estructuras organizacionales y puede desempeñarse eficientemente y con altos niveles de satisfacción en varios tipos de estructuras. Esto es particularmente cierto cuando reconocen que una estructura en especial es adecuada para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estas instituciones necesitan tener una idea clara de la forma en que la estructura afecta las actitudes y comportamiento de la gente.

Se podría sugerir que la congruencia entre el comportamiento humano y la estructura es un proceso unilateral; es decir, que el directivo debe diseñar primero

la estructura y después encontrar a la gente cuyas actitudes y comportamiento se adapten a esa estructura. Sin embargo, es bueno también ver las cosas en la dirección contraria, empezar con los recursos humanos y luego tratar de diseñar la estructura para maximizar, tanto el desempeño como la satisfacción. La labor directiva básica es encontrar un balance apropiado o congruencia entre la estructura y actitudes y el comportamiento.

7. EL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO⁷

La apreciación de problemas implica reconocer la necesidad de un cambio. La conciencia podría derivar de diversas fuentes, la más importante de las cuales es un proceso organizacional formal de introspección, crítica y seguimiento.

Si el proceso de cambio planeado va a convertirse en parte integral de la cultura de la organización deben tomarse medidas para la autocrítica de manera relativamente rutinaria. Debe convertirse en parte natural del estilo administrativo. Para facilitar un proceso de cambio planeado los problemas deben definirse como una forma que identifique una brecha entre una condición corriente y una condición deseada en alguna dimensión relevante. La fase de solución implica generar alternativas, evaluarlas y elegir un curso de acción futuro. Las medidas de acción tentativas deben ser identificadas y verificar su viabilidad (habilidades y/o recursos requeridos). Deben establecerse medidas de desempeño (cuantitativas y y/o cualitativas) para que los resultados del esfuerzo de cambio planeado, se evalúen en fechas posteriores.

Después de que el cambio ha sido aplicado debe haber una evaluación posterior de los resultados reales comparados con el plan. La connotación de "problema" es importante debido a que cualquier organización tiene espacio para mejoras aun cuando las cosas funcionen satisfactoriamente en su mayor parte. Si el proceso general de cambio planeado se convierte en una parte integral de sistema directivo, pueden incluirse muchos tipos específicos de esfuerzos de mejoramiento de la organización en la fase de solución, dependiendo de los problemas particulares identificados.

⁷ Freeman E. Kast & James E. Rosenzweig Administración en las organizaciones "Enfoque de sistemas y de contingencias" Cuarta edición, Mac Graw Hill 1988. p.668



Figura 9. Proceso de cambio planeado

MARCO CONCEPTUAL PARA EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

OBJETIVO

Establecer el marco conceptual para el diseño organizacional y las estructuras organizacionales prediseñadas más usadas.

ANTECEDENTES

La actividad más importante y punto de partida en una organización, es el “Diseño de la estructura organizacional”, la cual está explícitamente ligada a la arquitectura de la organización.

El diseño se ha orientado tradicionalmente a la estructura y los procesos, entendiendo por tal, la determinación de las formas que adoptan las relaciones entre los roles y los flujos de comunicación e información que transforman las entradas en un producto de salida.

- Los enfoques estructurales se han restringido generalmente a la organización de productos, funciones o mercados; y las jerarquías se han basado en una lógica única, piramidal o dual (matriciales).
- En cuanto a los procesos, se ha puesto mucha atención en los distintos procesos funcionales (comercialización, abastecimiento, producción, distribución), en el análisis de los flujos verticales y horizontales, en el trabajo en equipo y en las cadenas de valor.

Un tema que está adquiriendo gran importancia es la consideración de las relaciones entre la tecnología y la organización. Los vertiginosos desarrollos en el área de la tecnología informática están impactando fuertemente las formas y los procesos organizacionales, y han llevado a abordar formalmente el diseño de las nuevas organizaciones virtuales.

1. DISEÑO ORGANIZACIONAL

La mayor parte de las veces el diseño de organizaciones se hace con respecto a estructuras ya existentes y en operación. Todo diseño es una respuesta a un desorden percibido o intento de establecimiento de relaciones armónicas entre la percepción que el directivo tiene hacia el interior y del mundo externo.

La necesidad de un diseño no siempre puede ser consensuada, aun cuando los diseñadores estén dentro de la misma organización. Todo diseño tiene relación con otros diseños, es por eso que frente a cada nuevo diseño o rediseño, se tiene que considerar cuales son los más relacionados y que tipo de relaciones se establecen entre ellos. Cuando se modifica un diseño se deben revisar y eventualmente cambiar todos los sistemas relacionados, de no hacerlo, existe la certeza de generar problemas operativos y además se configurará un elemento de duda en cuanto a la finalidad y el alcance del cambio propuesto.

La profundidad con que se deba analizar una organización depende totalmente del tipo de cambio que se requiere y de la gravedad de la situación. No hay que olvidar que existen tres conceptos importantes, a tener en cuenta, para conceptualizar el diseño de la organización.

- Estructura organizacional
- Funciones (manual de organización)
- Tareas (manual de procedimientos)

La relación entre estos tres puntos es sinérgica y dependiente una de la otra.

Si pensamos en la construcción de una estructura totalmente nueva, primero debemos tener en claro el **“objetivo”** para el cual fue creada dicha organización, y establecer las áreas principales y su función específica. Es decir, el primer paso en el diseño organizacional es la división de las tareas, siempre pensando en el producto final. Dentro del diseño de una organización a esta división podemos llamarla **“Departamentalización”**.

2. LA VISIÓN Y MISIÓN

Una de las fuerzas más importantes para impulsar el cambio es la imagen futura a la que se aspira, es decir, la **Visión** (el objetivo general).

Lo que se espera de una organización carente de objetivos y de políticas inciertas, es que vaya a la deriva con un bajo desempeño y sin coordinación. Para dar respuesta a esta situación, por lo general se recurre a evaluaciones en donde se

define qué se debe corregir o mejorar en la organización, lo que da lugar a los *objetivos operativos*:

- Mejorar la calidad de los productos
- Crear un ambiente de trabajo agradable
- Replantear la forma de producir
- Acondicionar un equipo, un proceso, etc.

En otros casos, se vuelve la vista hacia fuera y hacia delante para identificar las oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la organización:

- Atender cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda
- Vigilar la aparición de nuevas tecnologías
- Enfrentar nuevos competidores

La visión y la misión como objetivo, consisten en establecer qué consecuencias se consideran valiosas para definir, hasta cierto punto, el tipo de organización que se tendría si se pudiera obtener lo deseado.

Dado que la visión y la misión son la forma de expresar en forma amplia los objetivos de la organización, sirve como marco de referencia para generar y valorar opciones estratégicas, de tal forma, que el futuro de la organización sea diseñado como resultado de una reflexión y análisis de las tendencias del pasado y las condiciones del presente.

La visión–misión tienen como función principal servir de fuente de información e inspiración para generar ideas y proyectar los cursos de acción que nos permitan acercarnos a lo deseado, tanto como sea posible. La declaración por escrito de la visión y la misión se ha convertido en una práctica muy popular en los últimos años y son referencia casi obligada en los diferentes documentos de presentación de las organizaciones.

Con la misión se expresa cuál es el propósito o razón de ser de las organizaciones, que en su forma más básica considera qué productos se ofrecen, a qué tipo de clientes se dirigen y en qué área geográfica se participa. Por su parte, a través de la visión se indica qué se espera alcanzar en el futuro.

Por medio de la visión y la misión se establecen los objetivos amplios de la organización, y llegan a considerarse como la base fundamental para el éxito, por lo que se les atribuyen varias funciones de gran importancia.

- La primera es concentrar el esfuerzo en una dirección común, evitando la dispersión y acciones incompatibles, orientando las acciones y valorando los avances.

- Constituyen el marco de referencia para idear y juzgar los planes y estrategias de desarrollo de la organización
- Sirven de fundamento para asignar recursos y trabajos
- Favorecen la coordinación entre quienes intervienen y dan las bases para el trabajo en equipo

Se le atribuyen a la visión y misión una combinación de funciones instrumentales y de carácter motivacional, que adquieren una gran fuerza.

Visión

La necesidad de diseñar una imagen futura de la organización que promueva el cambio y motive a los integrantes de la organización, puede ser creada con ideas no aterrizadas y fuera de lo realmente alcanzable. Por lo anterior, es necesario poner especial atención en tres aspectos¹:

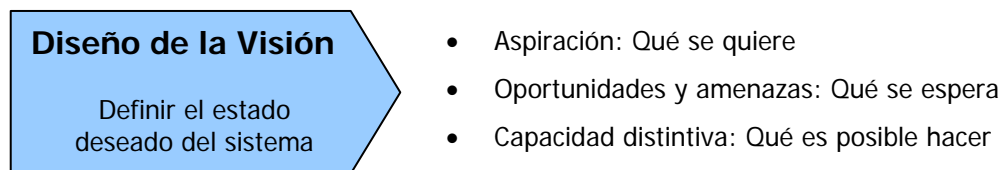


Figura 10. Formulación de la Visión

Misión

Una vez que se ha dado forma a la Visión de la organización, es preciso dar forma al conjunto de objetivos específicos para un plazo determinado (3 a 5 años). Un esquema típico de la misión contempla de qué se parte, qué pretende alcanzar y cuál es el principal reto que implica pasar de una situación a otra.

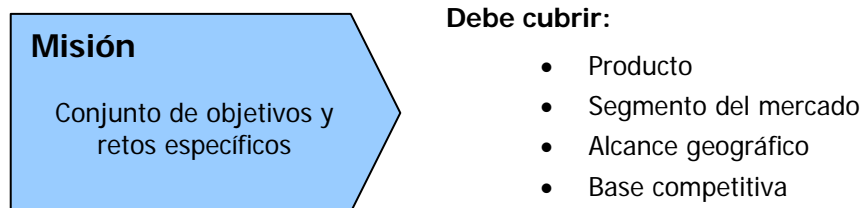


Figura 11. Formulación de la Misión

¹ Arturo Fuentes Zenón. Las Armas del Estratega, Ed 2002, Cap 2.6 Formulación de la Visión

Formular la visión y la misión adquiere gran importancia, principalmente cuando la organización carece de una dirección general o esta ha perdido validez. También adquiere gran relevancia en casos en los que existe confusión en los propósitos o cuando existen desacuerdos acerca de las prioridades y programas de acción.

3. DIVISIÓN DEL TRABAJO (DEPARTAMENTALIZACIÓN)

Definir el trabajo es uno de los primeros pasos a realizar en el diseño de la estructura organizacional, ya que es imperativo establecer una división laboral apropiada entre los empleados, que garantice de alguna manera la eficiencia y efectividad del trabajo.

Toda organización debe analizar la totalidad de las tareas a desempeñar y derivado de ello diseñar actividades que permitan, hacer llegar al usuario final o cliente, el producto o servicio que requiere de la mejor forma posible. Es importante considerar que durante este proceso es posible simplificar o ampliar las tareas. En el caso de la simplificación se puede incurrir en una baja eficiencia derivado de múltiples razones, entre ellas el hecho de que el trabajo pueda convertirse en monótono y aburrido de tal forma que desmotive a los empleados.

El incrementar el número de tareas, en más específicas, coadyuva a la motivación del empleado desempeñándose con un alto nivel de productividad, incrementando cantidad y calidad del producto o servicio ofrecido.

Por otro lado, al incrementar el grado de responsabilidad sobre las labores desempeñadas, los empleados se ven impulsados en la búsqueda de mejores formas de hacer su trabajo desarrollando sus habilidades, para responder a situaciones inesperadas bajo un cierto autocontrol y midiendo su desempeño.

La división del trabajo vista como la especialización del trabajo dentro de la empresa se rige por el principio de homogeneidad y puede ser:

- **Vertical (proceso escalar):** Para aumentar la calidad en la dirección, se crean más niveles jerárquicos o división de tareas.
- **Horizontal:** Para tener mayor control, las funciones se dividen cada vez con mayor especialización (mercadotecnia, finanzas, operaciones, planeación etc.).

Una vez hecha la división laboral, es tiempo de enfrentarse a la decisión de cómo agrupar esas tareas de tal forma que el ambiente organizacional, las estrategias, la tecnología y los recursos humanos hagan la mejor conexión. Derivado de lo anterior y a lo largo del tiempo se han logrado diseñar estructuras que cumplen con diferentes objetivos.

4. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES PREDISEÑADAS

4.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Consiste en hacer una división de acuerdo con las funciones básicas de una empresa. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuantas áreas hay que crear. Una función es un grupo de gente trabajando junta, que poseen una misma habilidad o usan la misma clase de conocimiento, herramientas o técnicas para hacer su trabajo.

Una estructura funcional es una estructura organizacional compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para producir sus bienes o servicios. Manufactura, ventas e investigación y desarrollo son áreas comúnmente consideradas dentro de una estructura funcional.

Al agrupar en funciones a los empleados, es decir, gente que realiza trabajos similares, aprenden al observar el uno al otro y así se puede llegar a ser más especializados, eficientes y con mayor nivel de calidad. Además, para los directivos es más fácil monitorear y evaluar la realización del trabajo².

Los directivos se inclinan por la estructura funcional, ya que ésta les permite crear un conjunto de funciones que ellos necesitan para revisar y monitorear las tareas en el ambiente organizacional y en el ambiente general³. Con las funciones adecuadas, los directivos están en buena posición para desarrollar estrategias que permitan a la organización responder a situaciones particulares.

Establecer una estructura de tipo funcional tiene ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.
- Se mantiene el poder de las funciones principales.
- Sigue el principio de especialización ocupacional. Facilita la eficiencia de la ocupación del personal.
- Facilita la formación y la capacitación, ya que al ser las funciones básicas las que se encuentran cerca de los niveles superiores, éstos tienen la responsabilidad sobre los resultados finales.
- Permite un control estricto desde la cima.
- Se aconseja a empresas que tengan pocas líneas de productos y que se encuentren en productos estables.

² J. R. Galbraith and R. K. Kazanjian, "Strategy Implementation: Structure, System, and Process", 2d ed., St Paul, MN: West, 1986

³ Lawrence and Lorsch, "Organization and Environment"

Desventajas:

- Se resta importancia a los resultados globales.
- Exagera la especialización.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- Toda la responsabilidad final reside en la alta dirección.
- Lenta adaptación a los cambios.
- Se dificulta la formación de directores generales.

La estructura funcional se utiliza en empresas que trabajan en condiciones estables, que tengan pocos productos o servicios y que sus tareas sean rutinarias.

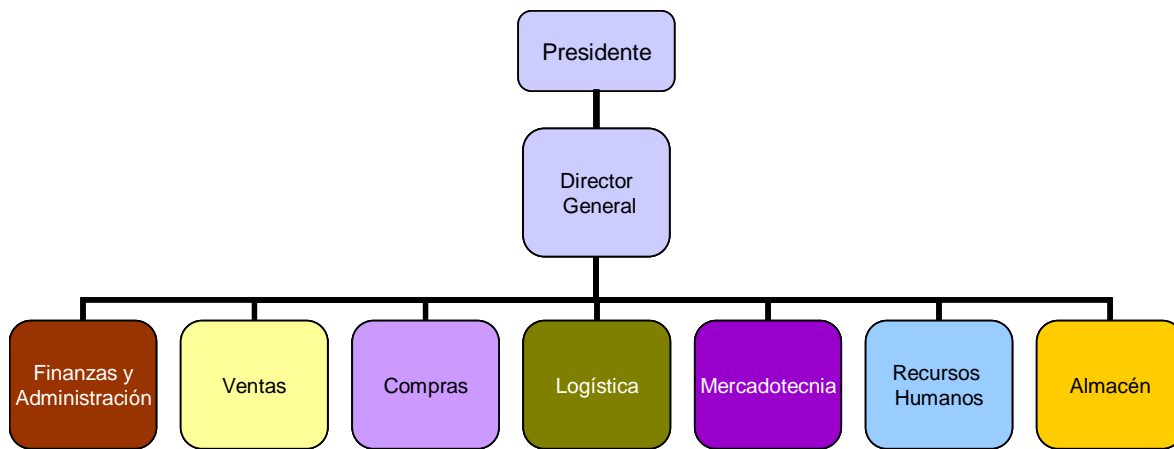


Figura 12. Estructura Funcional

Cuando una organización crece y amplía su gama de productos y servicios, es claro que sus tareas y estrategias también deben cambiar, ya que se enfrenta a diferentes tipos de clientes, de tal forma que la estructura funcional se puede volver menos eficiente y efectiva⁴, trayendo consigo problemas de calidad y de rentabilidad. Los principales problemas a los que se enfrentarían los directivos responsables de diferentes funciones, son la coordinación de las mismas y dificultades en la comunicación con otras áreas. Particularmente cuando los directivos se hacen cargo de diferentes productos o servicios y la empresa crece, tanto en el doméstico como en el internacional, pueden llegar a perder la visión derivado de la carga de trabajo y las preocupaciones en torno a sus áreas de supervisión, cayendo en la limitación departamental. Ambos problemas pueden llevar a la ineficiencia y disminuir la efectividad.

Por lo anterior existen otros diseños ad hoc a las necesidades de las empresas.

⁴Gareth R. Jones, "Organizational Theory", 2d ed, Addison-Wesley 1997

4.2 ESTRUCTURA DIVISIONAL

Como los problemas asociados con el crecimiento y diversificación crecen en el tiempo, los directivos deben buscar nuevos caminos para organizar sus actividades, esperando solucionar los problemas asociados con la estructura funcional. La mayoría de los directivos de grandes organizaciones escogen una estructura divisional y crean una serie de unidades de negocio que produce una clase específica de productos para una clase específica de clientes. Cada división es una colección de funciones o departamentos que trabajan juntos para producir el bien.

El objetivo de los cambios en una estructura divisional es crear unidades pequeñas y más manejables dentro de la organización. Hay tres formas de estructura divisional⁵.

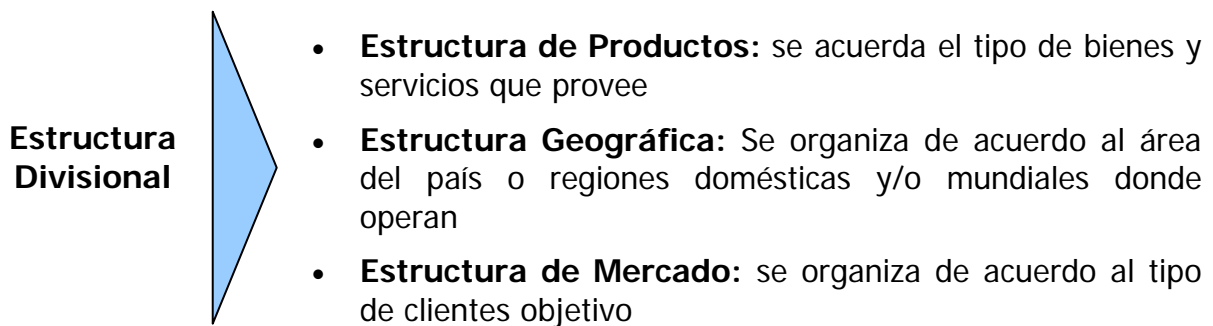


Figura 13. Tipos de Estructura Divisional

4.3 ESTRUCTURA DE PRODUCTOS

Usando una estructura de producto, los directivos colocan cada línea de producto o negocio, dentro de su propia división y adquieren la responsabilidad una idea estratégica de nivel-negocio apropiada, que le permita ser competitiva en su industria o mercado⁶. Cada división está contenida en sí misma porque esta contiene un conjunto completo de todas las funciones de mercado, ventas, finanzas, etc., y tiene la responsabilidad de producir o proveer bienes y servicios eficiente y efectivamente. Los directivos funcionales reportan a los directivos divisionales y éstos reportan a los directores corporativos.

⁵ R. H. Hall, "Organizations: Structure and Process", Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972; R. Miles, "Macro Organizational Behavior", Santa Monica, CA: Goodyear, 1980.

⁶ Alfred Chandler, "Strategy and Structure" (Paperback)

Agrupar funciones enfocadas a un producto en particular, permite a los directivos especializarse solamente en un área de producto, volviéndose expertos en su industria y afinan sus habilidades. Por lo tanto, la experiencia ayuda a elegir y desarrollar una estrategia de nivel negocio para diferenciar sus productos y bajar sus costos mientras se satisfacen las necesidades de los clientes. Con este tipo de estructura los directivos corporativos quedan libres de las preocupaciones que día a día se generan en cada una de las divisiones de la organización y les permite crear estrategias de nivel-corporativo para la diversificación y/o expansión, tanto doméstica como internacional, con la finalidad de maximizar el futuro crecimiento de la organización y dar valor agregado. Al tener una visión de la magnitud de la organización, también están evaluando mejor a sus directivos divisionales y pueden intervenir y tomar acciones correctivas como sea necesario⁷.

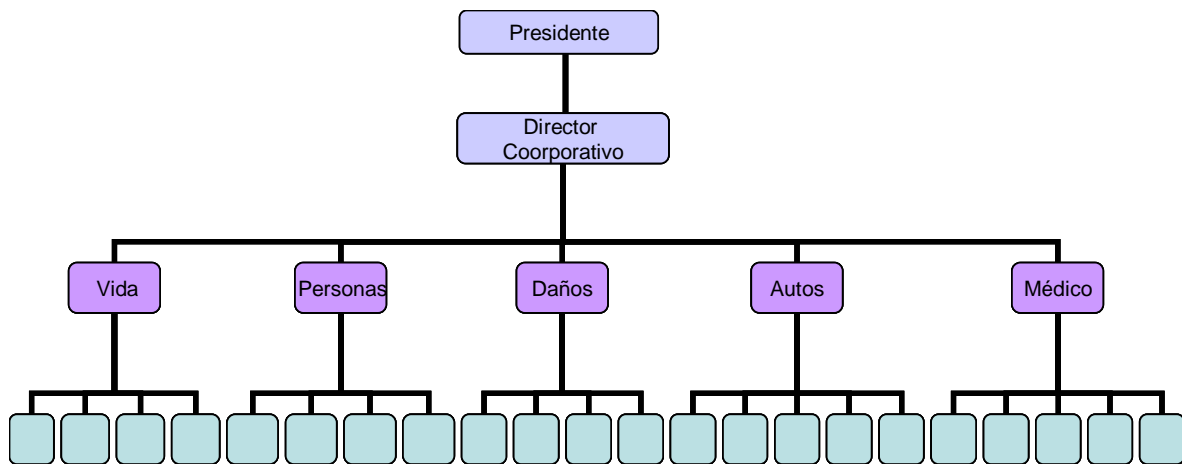


Figura 14. Estructura de Producto

Al crear áreas especializadas que controlan un producto o servicio específico implica una serie de ventajas y desventajas.

Ventajas:

- Focaliza la acción sobre el producto.
- Facilita la especialización por producto.
- Mejora la coordinación de las funciones.
- Coloca a menor nivel la responsabilidad financiera.
- Forma futuros directores.
- Aumenta la diversificación de la empresa.

⁷ G. J. Jones and C. W. L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice," *Strategic Management Journal*, 9, 1988: p. 159-172

Desventajas:

- Requiere más empleados de alta dirección.
- Dificulta la centralización de las funciones económicas.
- Problemas de control para la dirección general.

La estructura por producto se recomienda en circunstancias inestables para aumentar la coordinación entre los técnicos de un mismo producto.

4.4 ESTRUCTURA GEOGRÁFICA

Cuando las organizaciones se expanden rápidamente tanto en su lugar de origen como al exterior, las estructuras funcionales pueden crear problemas, ya que los directivos al estar centralizados en un lugar encuentran cada vez más difícil tratar con los diferentes problemas de cada área de un país o región del mundo. En este caso, se recurre a la estructura geográfica.

Adoptar una estructura geográfica ayuda a los directivos a ubicar diferentes divisiones en cada región del mundo en donde la organización opera. Esto se hace cuando los directivos persiguen estrategias multi-domésticas, debido a que las necesidades de los clientes varían grandemente por ciudad y región del mundo; es decir, cuando un producto no satisface las necesidades de una región en particular, es necesario rediseñar el producto para satisfacer las necesidades de esos clientes.

En contraste, el grado en que los clientes internacionales podrían comprar el mismo tipo de producto o con pequeñas variaciones, los directivos probablemente usen una estructura de producto global en donde las actividades funcionales más importantes se desarrollan en el lugar de origen y exportar el producto final. En la estructura de producto global los directivos crean divisiones internacionales, las cuales toman la responsabilidad por las ventas de diferentes productos en el extranjero.

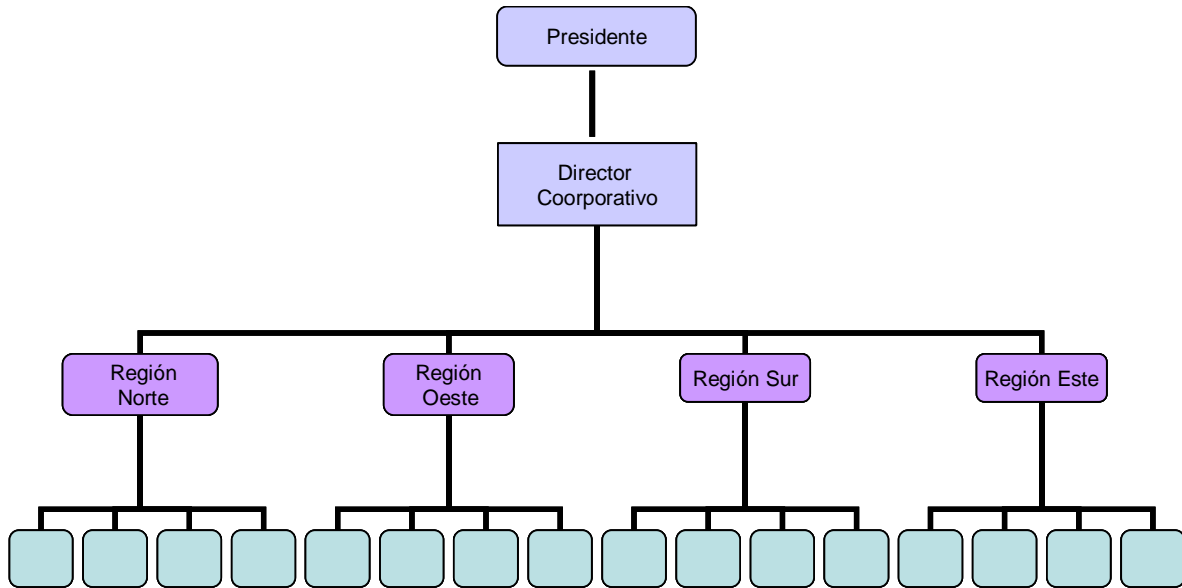


Figura 15. Estructura Geográfica

A grandes rasgos esta estructura depende del área de mercado, producción y operación, pero no de las Finanzas; en ella aumentan los problemas de control y se utiliza para dar cobertura efectiva a un mercado global de consumidores.

Ventajas:

- La responsabilidad se coloca en niveles superiores.
- Aprovecha los mercados locales
- Mejora la coordinación regional.
- Proporciona una ocasión para la formación de directores generales.

Desventajas:

- Requiere personal de más alto nivel.
- Dificulta la centralización de las funciones.
- Se dificulta el control de la empresa.

4.5 ESTRUCTURA DE MERCADO (CLIENTE).

Muchas veces la organización se tiene que adaptar de acuerdo al tipo de cliente, de tal forma que para satisfacer sus necesidades, la organización debe enfocar sus tareas a cada tipo de cliente y además debe tener la flexibilidad para tomar decisiones en respuesta a los cambios de necesidades de los clientes. Para dar respuesta a esta problemática se diseñó la estructura de mercado, muy similar a la

geográfica, siendo la más adecuada para esta situación y sobre todo cuando el factor tiempo es crítico.

4.6 ESTRUCTURA MATRICIAL

En este tipo de estructura los empleados y los recursos humanos son agrupados en dos sentidos distintos al mismo tiempo: por función y por producto. El motivo de agruparlos por función es para que los empleados adquieran mayor habilidad y sean más productivos. Además de lo anterior también están agrupados en un sentido enfocado al producto, de tal forma que los empleados trabajan en equipos con diferentes funciones para desarrollar un producto específico. El resultado es una red compleja de reporte entre equipos de productos y funciones, de tal forma que paradójicamente hacen una estructura matricial flexible que cumple con los objetivos de la organización. Los empleados de esta estructura reportan a dos jefes, de manera que al final su trabajo es evaluado en 2 sentidos, funcional y de producto.

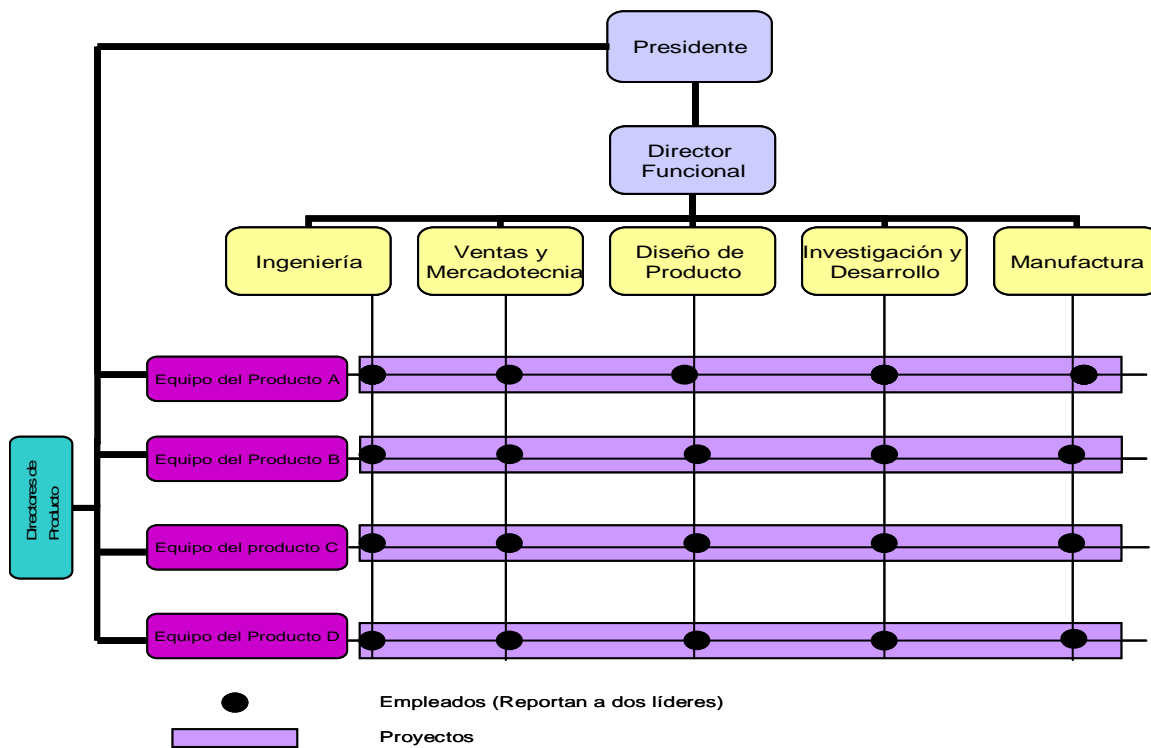


Figura 16. Estructura Matricial

En realidad esta estructura es una combinación de la estructura funcional y por productos. Siendo muy utilizada en ingeniería, sin embargo, es poco utilizada en mercadotecnia. Se usa para intentar garantizar que se cumplan los resultados.

Ventajas:

- Se orienta hacia los resultados finales.
- Mantiene la identificación profesional.

Desventajas:

- Conflictos de autoridad entre los dos departamentos.
- No se cumple el principio de unidad de mando.
- Se requiere de un buen director en cuanto a relaciones humanas.

Debido a los conflictos potenciales, cada persona de la organización va a querer que se ponga todo por escrito.

4.7 ESTRUCTURA POR PROYECTO

La estructura por proyecto es un camino fácil que ha permitido a las organizaciones ser más flexibles y hacer más fácil su estructura para operar.

Esta estructura surge como una alternativa para dar solución a la dificultad que tienen los miembros de un equipo en la estructura matricial, al reportar a un líder de proyecto y a su vez a otro, ya que existe la controversia acerca de cuál de sus líderes satisfacer primero. Por otro lado, este conflicto se extiende entre los líderes, debido a que no es claro quién subordina a qué equipo y por cuanto tiempo.

En la estructura por proyecto no se presenta la problemática de satisfacer a dos líderes, ya que los empleados son asignados permanentemente a un equipo funcional cruzado liderado por una sola persona y son capacitados para introducir un producto al mercado o rediseñarlo. Un equipo funcional cruzado lo integra un grupo de directivos de distintas áreas que llevan acabo tareas organizacionales, en donde se unifican intereses y todos trabajan y se enfocan en el logro de una meta.

Los líderes funcionales tienen una relación informal y de supervisión con los miembros del proyecto, de tal forma que su función es aconsejar y ayudar mediante la clarificación de los objetivos, además de generar sinergia entre los equipos y proveer de nuevos desarrollos tecnológicos que coadyuven al desempeño.

Con esta estructura las organizaciones obtienen ventaja competitiva al poder tener cambios organizacionales relativamente rápidos para satisfacer las necesidades de la industria.

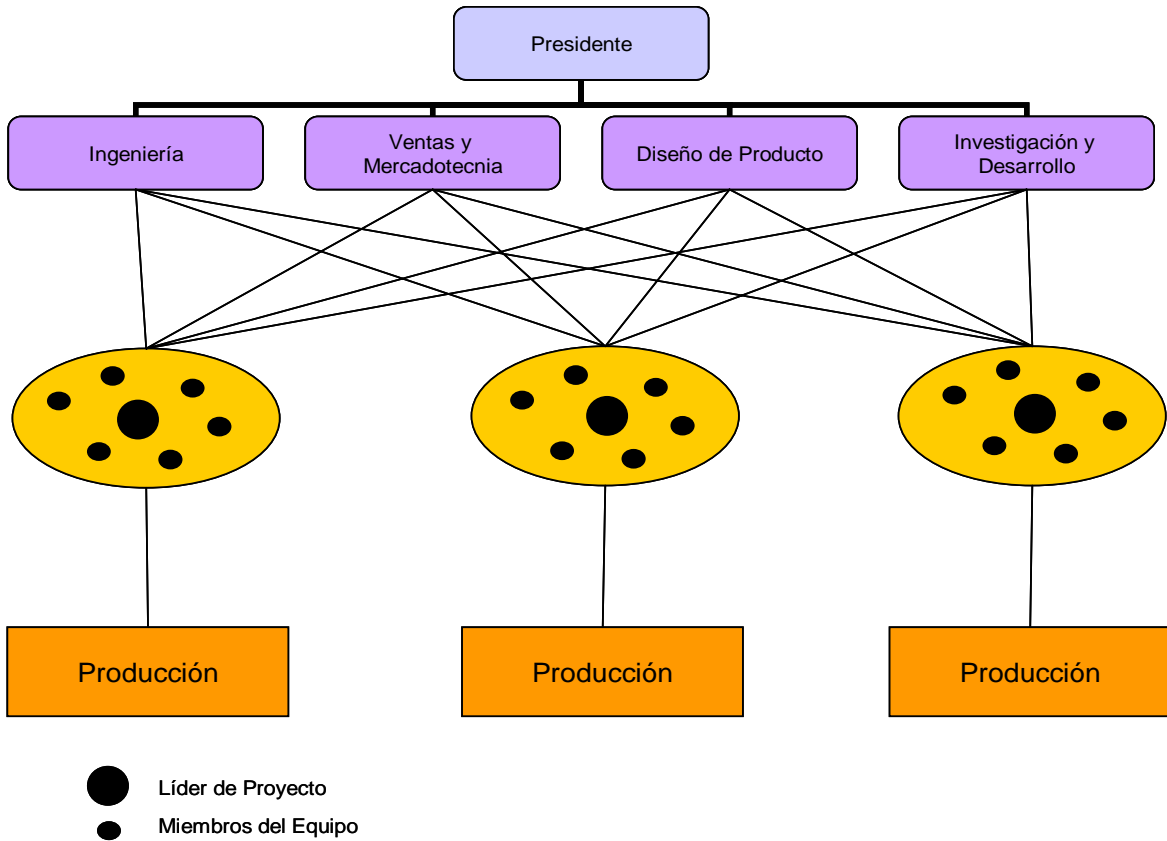


Figura 17. Estructura por Proyecto

METODOLOGÍA PARA DIAGNOSTICAR Y DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Proponer una metodología para diagnosticar y diseñar estructuras organizacionales, mediante:

- ✓ Un diagnóstico de la situación actual
- ✓ Diseño y valoración de la consistencia y configuración estructural de un modelo de referencia

ANTECEDENTES

La metodología planteada tiene como plataforma el Modelo para el Análisis Paramétrico y Evaluación Organizacional (MAPEO). El producto de la metodología es proponer una estructura organizacional e inducir las condiciones suficientes y necesarias para que la organización tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos. Para estos efectos, contempla la elaboración de un diagnóstico situacional de la organización y el diseño de un modelo de referencia, siempre involucrando al personal que influye en el desempeño de la misma.

METODOLOGÍA

La metodología propuesta se divide en 3 etapas:

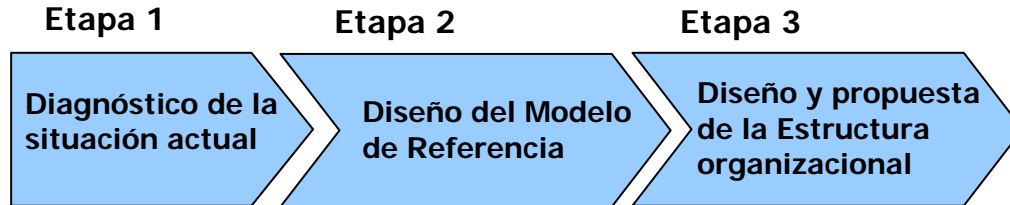


Figura 18. Etapas de aplicación de la metodología

Cada una de estas etapas incluyen una serie de pasos a desarrollar, sin embargo previo a la descripción de la metodología hay un paso de suma importancia y al que llamo; "Conocer al decisor¹ y a su organización", para ello es fundamental responder las siguientes preguntas:

- **¿Quién es el decisor?**

La relación facilitador-decisor debe ser plena en todos los sentidos (comunicación, sinergia, control, etc). Para ello es importante conocer el status jerárquico del decisor y la influencia que tiene sobre el resto de los participantes. Esta relación se debe traducir en prosperidad.

Es común que el proyecto de diseño organizacional se delegue a un grupo de directivos, de tal forma que se crea el denominado *equipo supervisor*. Es común que el miembro de mayor jerarquía en la organización lidere el proyecto.

Es necesario que el equipo esté conformado por expertos de diferentes divisiones de la organización, de tal forma que sus habilidades en conjunto cubran las expectativas de la misma y su jerarquía permita facilitar las acciones futuras. Recomiendo que el equipo esté formado por 5 ± 2 integrantes, dependiendo del tamaño de la organización.

¹ Decisor: Persona o personas a cargo del proyecto de Diseño organizacional (dueño, director general, director de área, gerente, entre otros)

- **¿Cuál es la necesidad o problema que percibe el decisor respecto de la estructura organizacional?**

El nivel y la forma en que un problema impacta a la organización crea perspectivas y opiniones diversas. Por ello, cuando se delega la responsabilidad de un proyecto existe el riesgo de perder objetividad sobre el resultado esperado.

Por lo anterior, es importante agendar reuniones para consensuar los resultados y acciones tomadas, evitando perder objetividad a cerca del problema concreto por resolver y los alcances del proyecto.

- **¿La información acerca de la organización está disponible y documentada?**

La mayoría de las organizaciones tienen una estructura organizacional definida, aunque no siempre documentada. Para lograr un primer acercamiento con la organización, es necesario establecer el marco conceptual sobre el cual opera.

Los documentos más importantes para establecer el marco conceptual de la organización, son:

- ✓ Diseño actual de la estructura organizacional (organigrama)
- ✓ Manual de organización

Cuando las organizaciones son de reciente creación o no planean su crecimiento, es común que no cuenten con información que ayude a entender cómo están organizadas.

Las respuestas a las preguntas antes mencionadas deben documentarse para evitar confusiones futuras y evitar trastornos en el proyecto, llenando el formato que se muestra en la figura 19. A continuación se describen las etapas de la metodología.

DISEÑO ORGANIZACIONAL					
CUESTIONARIO DE CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO					
Nombre del Proyecto:					
Responsables	Líder	Nombre	Área	Cargo	Especialidad
	Grupo Supervisor				
Giro de la Organización (Producto o servicio)			Tiempo de operación:	Número de Empleados	
			_____	_____	
<p>¿La Organización ha cambiado su giro? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>Descripción del Giro: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>¿La Organización ha cambiado en su estructura? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/></p> <p>Descripción breve: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>Describa la necesidad de cambio de su Organización (Estructura):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
<p>La Organización cuenta con:</p> <p>Organigrama <input type="checkbox"/> Manual de Procedimientos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/></p> <p>Manual de organización <input type="checkbox"/> Manual de Perfiles <input type="checkbox"/> Describe: _____</p> <p>_____</p>					
_____			_____		
FECHA			NOMBRE Y FIRMA		

Figura 19. Cuestionario de Conceptualización del Proyecto

Etapas de la Metodología para Diagnosticar y Diseñar una Estructura Organizacional

Etapa 1: Diagnóstico de la situación actual

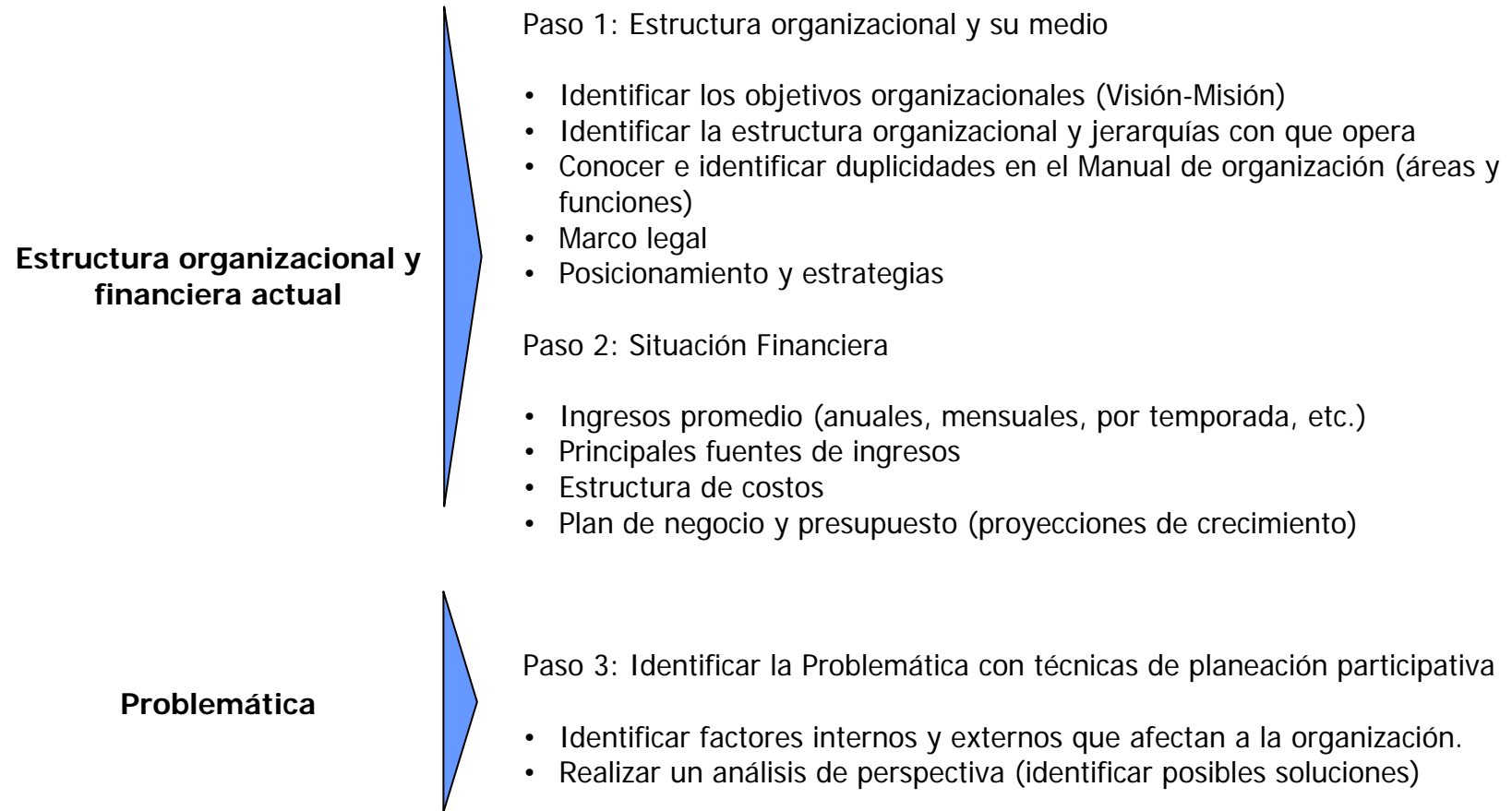


Figura 20. Diagnóstico de la Situación Actual

Etapa 2: Diseño del modelo de referencia de la estructura organizacional

Pasos para construir el modelo de referencia

Paso 1: Formular la Visión-Misión

- Identificar la idea a futuro que motiva a la organización
- Identificar los productos y/o servicios de la organización
- Identificar las necesidades de los clientes
- Definir la imagen pública de la organización

Paso 2: Construir el perfil de actuación de la organización

- Identificar los conceptos relacionados a la Visión – Misión
- Plantear y relacionar los objetivos con los conceptos de la Visión-Misión
- Diseñar la matriz de configuración que relaciona a la Visión-Misión con los conceptos y objetivos


Paso 3: Construir la configuración de la organización

- Diseñar la matriz de funciones y objetivos
- Diseñar la matriz de responsabilidades
- Diseñar la matriz de área y resultado/producto
- Estructurar la matriz de presupuesto

Figura 21. Diseño del modelo de referencia de la estructura organizacional

Etapa 3: Definición de la propuesta de la estructura organizacional

Pasos para construir el modelo de referencia



Paso 1: Elaborar Manual de Organización

- Elaborar Organigrama (Áreas y jerarquías)
- Integrar el resultado de la Etapa 2 y elaborar el Manual de Organización

Paso 2: Presentar resultados, conclusiones y recomendaciones

- Identificar las ventajas y desventajas de la estructura organizacional propuesta
- Resumen de los problemas que tienen solución o disminuirá su impacto con la nueva estructura y aquellos que posiblemente persistan en la organización
- Recomendaciones de implementación

Figura 22. Definición de la propuesta de la estructura organizacional

DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DE LA METODOLOGÍA

ETAPA 1: Diagnóstico de la situación actual

La metodología parte del diagnóstico de la situación actual, recurriendo a la comparación virtual con un modelo de referencia deseado para la organización, con lo cual se elabora el diagnóstico situacional. A partir de este diagnóstico se puede plantear un programa de transformación y adecuación organizacional, esperando establecerla con un desempeño efectivo y exitoso.

El diagnóstico debe valorar las condiciones de configuración estructural y articulación funcional, entre el personal de las áreas y los facilitadores del proceso.

Paso 1: Estructura organizacional y su medio

El primer análisis consiste en esquematizar y entender cómo opera actualmente la organización y para ello es necesario:

- ✓ Identificar los objetivos organizacionales (Visión-Misión)
- ✓ Identificar la estructura organizacional y jerarquías con que opera
- ✓ Conocer e identificar duplicidades en el Manual de organización (áreas y funciones)
- ✓ Marco legal
- ✓ Posicionamiento y estrategias

Es cada vez más común que las organizaciones definan su Visión-Misión, lo que nos permite identificar sus ideales y los medios con que pretenden llegar a ellos. En el capítulo anterior ya se habló de su importancia, pero cabe mencionar que no siempre son claras y objetivas para los empleados, lo que genera confusión en el cumplimiento de sus metas.

Lo siguiente es conocer su estructura orgánico-funcional, para lo cual es importante contar con:

- ✓ Organigrama
- ✓ Manual de organización
- ✓ Marco legal

Es deseable contar con un organigrama y manual de organización, ya que es la representación gráfica de la estructura organizacional, que a su vez detalla cada una de las áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. Es el mejor marco de referencia para entender cómo funciona la organización y evitar confusiones al

identificar las responsabilidades que cada área desempeña actualmente. El organigrama representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional

Es importante identificar las relaciones entre áreas y funciones, así como las cuestiones legales con las que debe cumplir la organización y lo más importante, nos permite identificar las áreas vitales para su operación y aquellas que participan activamente en la generación de ingresos, así como puntos críticos de comunicación.

Por otro lado, si la organización no cuenta con dicha información, lo recomendable es iniciar el proyecto en el paso 3 de esta etapa. Para el caso, en el que la organización aún no opera y se requiere de su diseño, se recomienda iniciar en la Etapa 2 de la metodología.

El posicionamiento y estrategias de la organización nos permite evaluar su capacidad de expansión y los segmentos a los que están dirigidos sus esfuerzos.

Como resultado de este primer paso se espera diagnosticar la correlación de la Visión-Misión, con la actividad preponderante y características contextuales de la organización, así como las oportunidades, compromisos de tipo legal.

Paso 2: Situación financiera

Es indispensable conocer los resultados financieros de la organización, de tal forma que sirva de parámetro para comparar en un futuro, el impacto que tuvieron los cambios en el diseño de la estructura organizacional.

Para tener un parámetro rápido y consistente, es necesario contar con:

- ✓ Ingresos promedio (anuales, mensuales, por temporada, etc.)
- ✓ Principales fuentes de ingresos
- ✓ Estructura de costos
- ✓ Plan de negocio y presupuesto (Proyecciones de crecimiento)

Lo anterior nos ayuda a identificar las áreas que generan mayor gasto a la organización e ingresos promedio según el período que se desee analizar.

El plan de negocio de la organización permite conocer las proyecciones de crecimiento y/o estrategias que tuvieron que ser consideradas en el diseño de la estructura organizacional para flexibilizar futuros cambios o fortalecer áreas específicas.

El resultado esperado de este análisis es identificar las áreas de oportunidad en cuanto al diseño de la estructura organizacional, para generar ahorros con el menor impacto en los ingresos y preparar una estructura adaptable a cambios futuros.

Paso 3: Identificar la Problemática con técnicas de planeación participativa

En este punto ya contamos con un panorama completo de la organización, pero sin conocer los problemas concretos por resolver, por lo tanto el diagnóstico de la problemática consta de dos fases:

- i. Identificar factores externos e internos que afectan a la organización:** Se busca identificar la problemática que la institución tiene hacia el interior y exterior de la misma.
- ii. Análisis de perspectiva:** Sirve para tener un panorama de las posibles mejoras y/o cambios a la estructura orgánico funcional para alcanzar el estado deseado de la organización

Identificar factores internos y externos que afectan a la organización

En esta primera fase correspondiente al análisis externo e interno de la organización, se deben responder seis preguntas que se plantean en el contexto de la estructura orgánico-funcional:

Análisis Externo

1. ¿Cuáles son los factores externos que actualmente afectan a la organización?
2. ¿Cómo influyen estos factores?
3. ¿Qué soluciones sugiere para hacer frente a los factores que afectan a la organización?

Análisis Interno

4. ¿Cuáles son los factores internos que actualmente afectan a la organización?
5. ¿Cómo influyen estos factores?
6. ¿Qué soluciones sugiere para hacer frente a los factores que afectan a la organización?

Análisis de perspectiva

Como segunda fase del diagnóstico es necesario identificar plenamente los cambios necesarios para transformar a la organización hacia el modelo de referencia. Para ello se requiere de la participación exclusiva del equipo administrador.

Las 6 preguntas concretas son las siguientes:

1. ¿Qué objetivo tiene el cambio estructural?
2. ¿Cuáles son las áreas que deben permanecer sin cambio y por qué?
3. ¿Qué áreas deben cambiar su configuración y por qué?
4. De acuerdo con el modelo de referencia ¿Qué áreas deben ser creadas y cuáles deben ser removidas? ¿Por qué?
5. ¿Existe beneficio presupuestal?
6. Elabora un plan maestro de cambio organizacional

La herramienta sugerida para contestar a las preguntas de las dos fases es la técnica TKJ (por sus siglas en inglés Team Kawakita Jiro).

DESCRIPCIÓN DE LA TÉCNICA TKJ

Esta técnica pone a discusión las opiniones, puntos de vista o proposiciones del grupo, con el propósito de analizarlos y generar una opinión consensuada sobre los problemas y soluciones aplicables a la institución. Es importante mencionar que para efectos de la metodología, se hicieron algunas modificaciones de aplicación sin alterar la esencia de la técnica.

La característica principal de esta técnica es que garantiza la identificación de los problemas concretos por resolver, sobre todo el planteamiento de las soluciones.

Esta técnica permite analizar y sintetizar la situación problemática específica, por ejemplo:

- ✓ Identificación y solución de problemas organizacionales, producción, etc.
- ✓ Definición y delimitación de funciones
- ✓ Planteamiento de objetivos particulares y generales
- ✓ Estructuración de estrategias exitosas, entre otras

El objetivo final es analizar e integrar las opiniones del grupo, el cual representa el escenario de la problemática y para ello es necesario seguir las siguientes fases de aplicación de la técnica:

I. Formación del grupo de trabajo.

La técnica también requiere de la participación intensa del equipo administrador y de un grupo no mayor a 20 personas involucradas en la problemática de la institución. El grupo deberá reunirse en un lugar tranquilo y sin interrupciones durante el proceso, cumpliendo con ciertas reglas de operación.

Reglas de operación:

- ✓ Estar a tiempo
- ✓ Participar
- ✓ No existen jerarquías
- ✓ No descalificar
- ✓ Tolerar las discrepancias
- ✓ Hablar en 1a. Persona y en singular (yo opino, yo percibo...)
- ✓ Ser breve y conciso
- ✓ Retroalimentar sanamente
- ✓ Evitar "rollo y polémica"
- ✓ Se vale meter la pata
- ✓ Evitar el uso de celulares

Consulta individual.

Se hacen subgrupos de trabajo de hasta 5 personas y se reparten etiquetas adheribles de colores. *El facilitador* de la técnica hace entonces la pregunta adecuada a los propósitos de la consulta y cada uno de los participantes debe dar las respuestas que considere relevantes, anotando una respuesta en cada una de las etiquetas. Conviene que el número de respuestas no exceda de cinco para que sólo se incluyan las más importantes.

Es muy importante que en cada etiqueta aparezca un sólo concepto, idea o pensamiento y debe expresarse con una oración o frase corta.

III. Panorama global de problemas.

Después de haber reflexionado, las ideas básicas y escrito éstas en las etiquetas, se extienden sobre un rota folio de manera que puedan observarse con facilidad y tener un panorama global inicial acerca de la problemática.

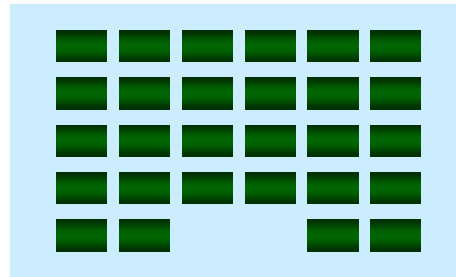


Figura 16. Panorama Global

IV. Análisis y agrupamiento de ideas básicas.

El facilitador debe detectar rápidamente a un líder de grupo e invitarlo a que sea quien ayude a leer varias veces las etiquetas, hasta que los participantes se hayan apropiado de las ideas básicas, y posteriormente organizarlas guiados por el sentido común, y no la lógica, hasta formar agrupaciones derivadas de los conceptos o factores que el grupo mismo haya consensuado.

El agrupamiento no es otra cosa que la consideración por parte del grupo de trabajo, de que algunas ideas básicas deben estar juntas, de esta forma pueden agruparse hasta tres tarjetas (en casos excepcionales hasta cinco).

Conforme avanza el proceso de formación de grupos, se notará que algunas ideas no pueden ser agrupadas. Esto no debe ser motivo de preocupación, esas ideas se conocen con el nombre de **lobos solitarios**, y si bien no se debe forzar su agrupación, tampoco es correcto tener demasiadas. Al concluir se tendrán definidos varios grupos de tarjetas, pudiendo existir también ideas aisladas.

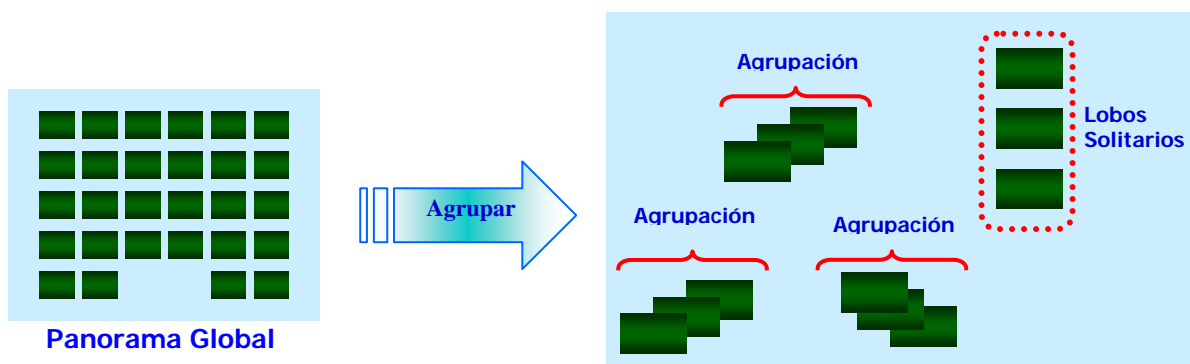


Figura 17. Análisis y agrupamiento de las ideas básicas

V. Síntesis de ideas básicas.

Cada agrupamiento de etiquetas se reparte entre los participantes, cada uno analizará el contenido de la agrupación que le haya correspondido. Los lobos solitarios no participan en esta etapa, sino que se separan para uso posterior. Debe comprenderse muy bien el contenido (la esencia) de las etiquetas con el

propósito de resumirlas en una frase, la cual constituirá la síntesis de la agrupación. Es conveniente que la frase resumen sea de un color de etiqueta distinto al que tienen las ideas básicas. El proceso continúa hasta que todos los grupos tengan título. Al terminar se habrá realizado el primer paso de agrupación de ideas.

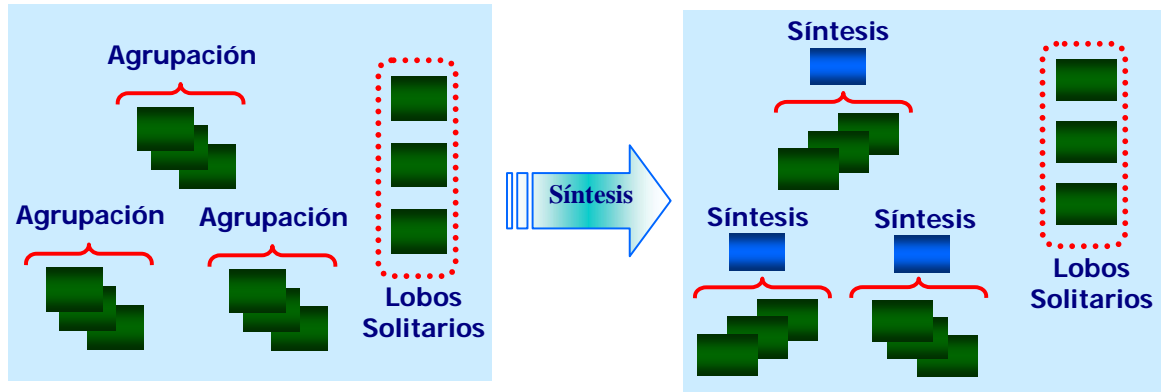


Figura 18. Síntesis de las agrupaciones de ideas básicas

VI. Iteraciones

Una vez tituladas las agrupaciones con las frases resumen, éstas deberán colocarse en una mesa, incluyendo a los lobos solitarios. Deben leerse cuidadosamente los títulos y el contenido de los lobos solitarios para iniciar otro paso del proceso de agrupación. Es conveniente que estos nuevos títulos se escriban en etiquetas de un color distinto al de las iteraciones anteriores.

El proceso análisis-síntesis se continúa hasta que el grupo considere que es difícil pasar a otro nivel de agrupación para formar nuevos títulos; los agrupamientos finales constituirán el resultado final, cuyas síntesis serán la esencia de la problemática considerada.

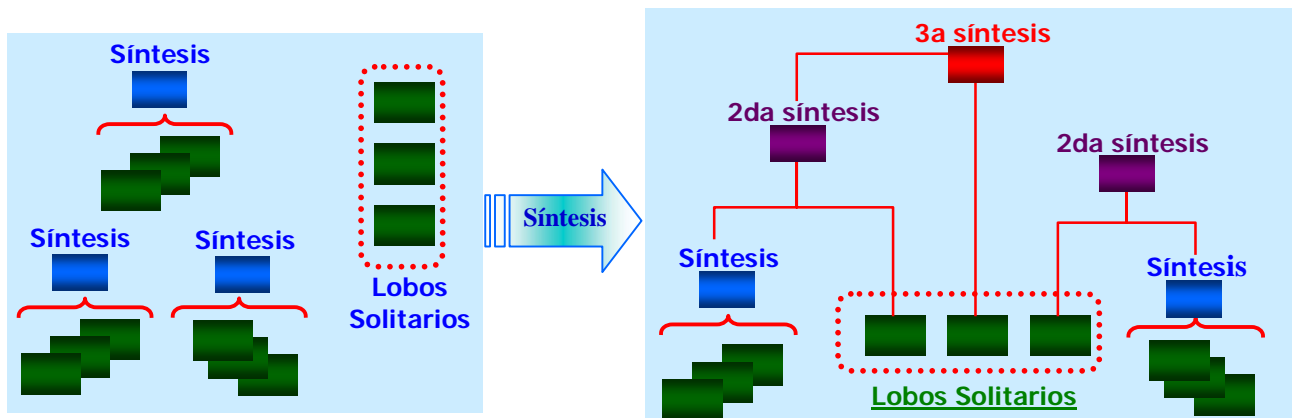


Figura 19. Síntesis de las agrupaciones de ideas básicas

VII. Presentación gráfica de los resultados.

Es conveniente presentar los resultados de manera gráfica, para esto se sugieren los formatos siguientes:

- Diagrama de Kawakita.
- Organigrama.
- Cuadro sinóptico.

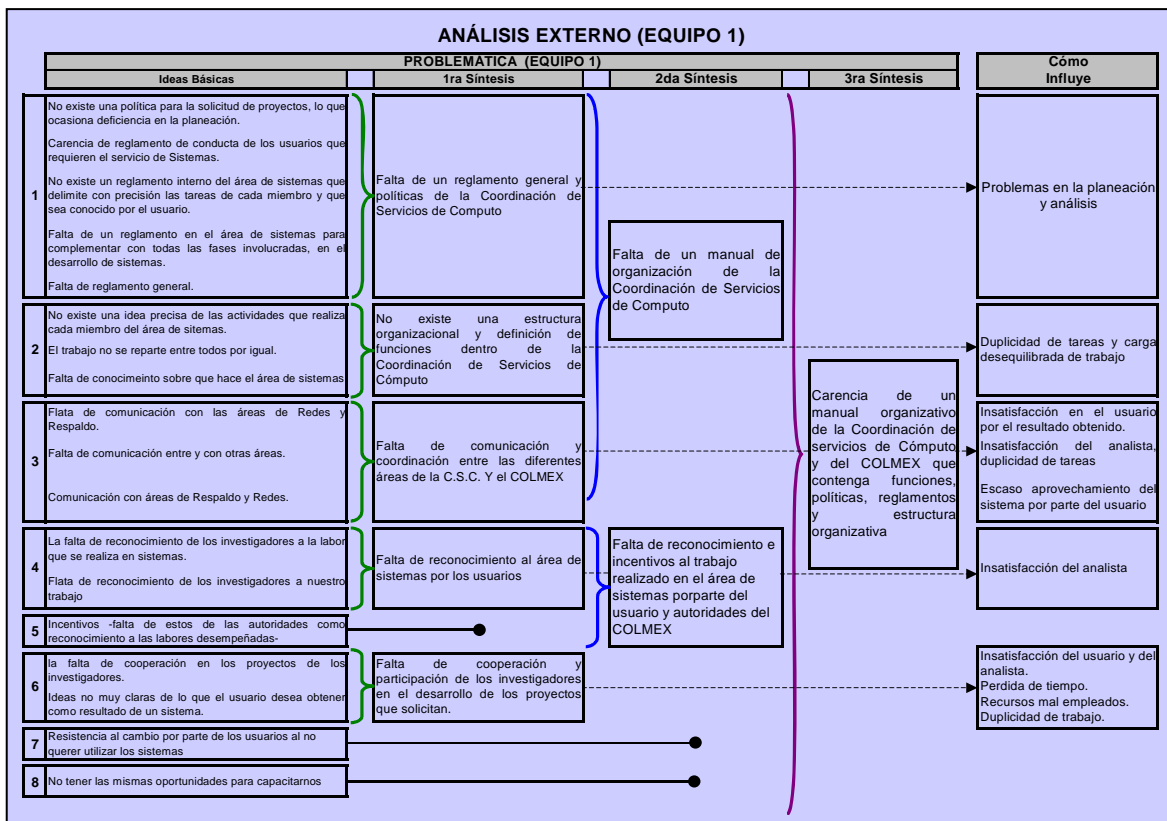


Figura 20. Ejemplo de Cuadro Sinóptico

El papel del facilitador será introducir en cada caso las modificaciones y extensiones convenientes para alcanzar los objetivos deseados, combinándolas, incluso con otras técnicas de planeación.

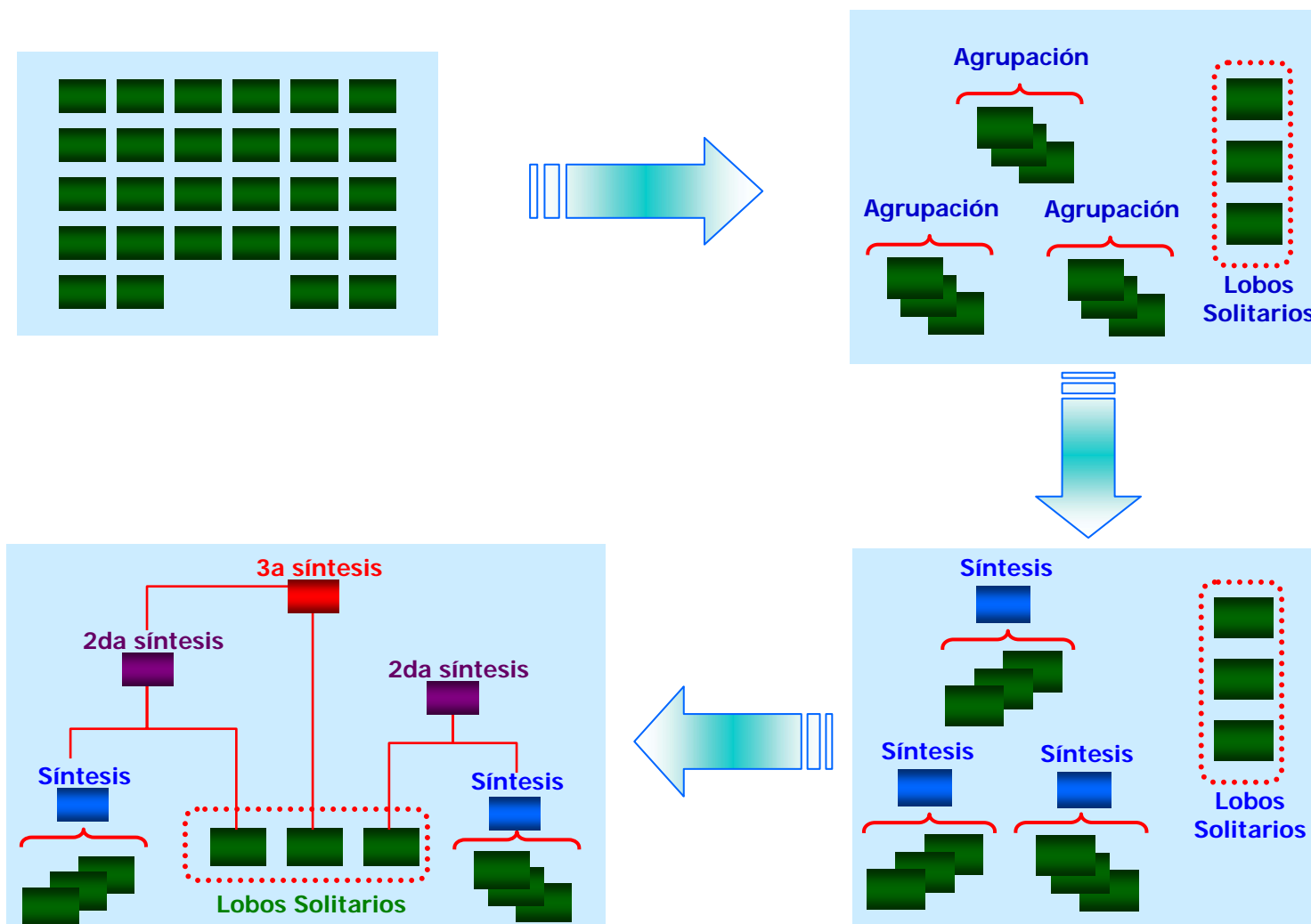


Figura 21. Proceso general de la técnica TKJ

Otros beneficios de la técnica

Esta técnica permite:

- a) Proyectar a los participantes tal como son, identificando así sus actitudes.
- b) Someterlos a un proceso de concientización y sensibilización con el fin de corregir por auto-descubrimiento en su caso las actitudes erróneas.
- c) Integrar un equipo que antes funcionaba como grupo inconsistente.
- d) Incrementar y armonizar las relaciones interpersonales de cada miembro del equipo.

ETAPA 2: Diseño del modelo de referencia de la estructura organizacional

Una vez que ya tenemos claro cuál es la situación actual de la organización y su problemática, podemos iniciar con el diseño del modelo de referencia de la estructura organizacional. Como en todo proceso de planeación es importante formular los objetivos generales.

Paso 1: Formular la Visión-Misión²

Antes de iniciar el proceso de formulación de la visión y misión, es necesario advertir sobre el peligro de caer en el terreno de la fantasía y el autoengaño. La siguiente figura muestra un esquema de las pautas para formular la Visión y Misión.

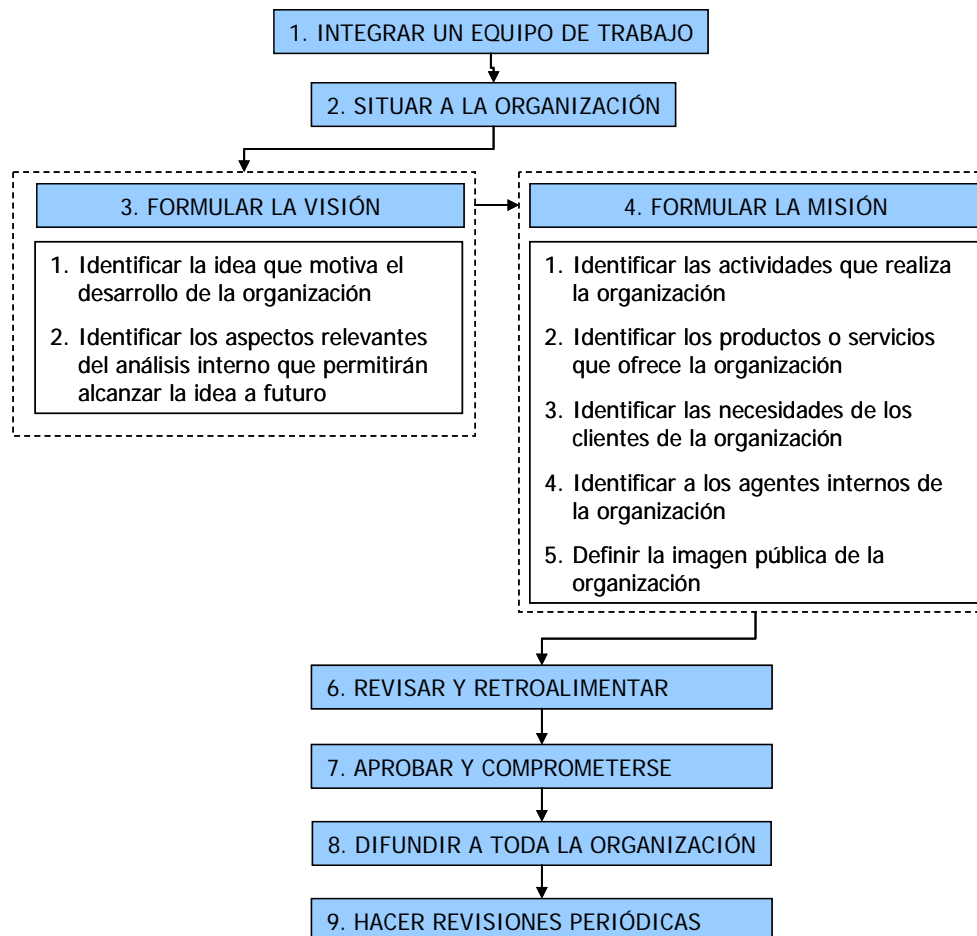


Figura 22. Pautas para formular la Visión y Misión

² Rojas A. Jorge, Tesis de maestría “Pautas para formular la visión y misión en una organización”. Octubre 2004

1. Integrar un equipo de trabajo

Para definir a los integrantes del equipo de trabajo es conveniente listar al personal que tenga una relación importante con respecto al desarrollo actual y futuro de la organización; es decir, personal que cuente con un conocimiento amplio del rol que cada área o integrante desempeñan dentro de la misma y el entendimiento de la evolución a mediano y largo plazo. Lo más común es que este equipo sea integrado por directivos de nivel medio y alto.

La participación de varias personas, sin duda enriquece el proceso, pero a la vez, puede ocasionar dificultades y conflictos entre el personal involucrado. Se sugiere considerar las siguientes características en el equipo:

- Tiempo que llevan laborando en la organización.
- Cuál es su papel en la organización.
- Cuáles son sus expectativas dentro de la organización.

El objetivo que se persigue es que el conjunto de personas seleccionadas, reúnan la experiencia y el conocimiento para reflexionar y formular con la mayor objetividad la visión y misión de la organización. Se recomienda que el equipo sea de entre 5 y 9 integrantes, dependiendo de la organización.

La Técnica TKJ, antes descrita, nos indica la manera explícita para formar grupos de trabajo.

2. Situar a la organización

El proceso inicia con el análisis de la situación actual de la organización en relación con su entorno, reconociendo su realidad tanto a nivel interno como externo, y analizando y evaluando variables y factores pasados, presentes y tendencias a futuro.

Se trata de enfocar cuál es la situación actual del entorno y cómo podría llegar a transformarse en el futuro, identificando las implicaciones para la organización que se pueden deducir de dicho análisis.

Mucho del análisis requerido para este apartado ya está hecho en el diagnóstico de la situación actual (Etapa 1 de la metodología).

A. Análisis del Entorno:

Analizar el entorno de la organización requiere de identificar todos aquellos factores del entorno que tienen influencia sobre la organización y como la afectan. Estos factores surgen principalmente de las fuerzas externas generadas por la

relación existente con otras organizaciones o sistemas. Para lo cual se requiere identificar y analizar los siguientes elementos.

Competidores Potenciales: Se refiere a las oportunidades que tienen otros competidores para librar las barreras de entrada al segmento de mercado objetivo de la organización, que puedan impactar en el posicionamiento y participación de la misma.

Productos Sustitutos: Se refiere a la posibilidad de existencia de productos que actualmente sustituyan a los de la organización o que tienen potencial para hacerlo.

Proveedores: Es importante conocer la capacidad que tienen los proveedores en cuanto a recursos que les permita imponer condiciones de precio y tamaño del pedido, impactando la flexibilidad de adquisición de los insumos. Así como el riesgo de productos o servicios únicos en el mercado que no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo.

Compradores: Es importante identificar la fuerza que los clientes tienen o podrían tener al tener exigencias como de reducción de precios, mayor calidad, mejor servicio, etc. Y qué riesgos corre la organización frente a estas fuerzas.

Competidores Directos: Son aquellos que están bien posicionados y la rivalidad se expresa en: guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y fuerte mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, que benefician a los compradores u otros sectores industriales en detrimento de la rentabilidad.

Algunas de estas fuerzas pueden no ser consideradas, dependiendo del sector en que se encuentre la organización.

B. Análisis Interno

En el diagnóstico de la organización se identificaron la situación actual de la empresa hacia adentro y su problemática, aunque es preciso identificar claramente su posición para hacer frente a la industria.

Para ello se propone realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas: Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la organización en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) productos y servicios y recursos financieros.

Debilidades: Representan los principales puntos débiles que se detectan en la organización los cuales se pueden reforzar o tomar acciones de modo que puedan superarse.

Oportunidades: Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían impactar positivamente en el futuro de la organización. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

Amenazas: Son eventos o circunstancias que ocurren en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

3. Formular la visión

Para formular la visión del LCE se deben considerar los siguientes aspectos.

A. Identificar la idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización

El equipo de trabajo tienen que realizar un ejercicio donde se visualice mentalmente cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permita unir el esfuerzo y compromiso de todos los colaboradores. No hay que olvidar que esta visualización debe ser lo más objetiva posible. Esta idea ha de ser escrita de manera individual usando palabras sencillas y de uso común, así como conceptos claros y precisos que cualquier persona comprenda con facilidad. Luego, en equipo, los participantes dan lectura a lo escrito y se van integrando las ideas en común hasta obtener por consenso la más reconocida. Para lo cual, también puede hacerse uso de la técnica TKJ

B. identificar los aspectos relevantes del análisis interno que permitirán alcanzar la idea a futuro

Para esto se deben distinguir y separar los aspectos relevantes del análisis interno realizado. Así que la pregunta concreta para los participantes es:

¿En qué aspectos del análisis interno debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?

Para ello se sigue un proceso muy sencillo tal como se esquematiza en la figura siguiente.

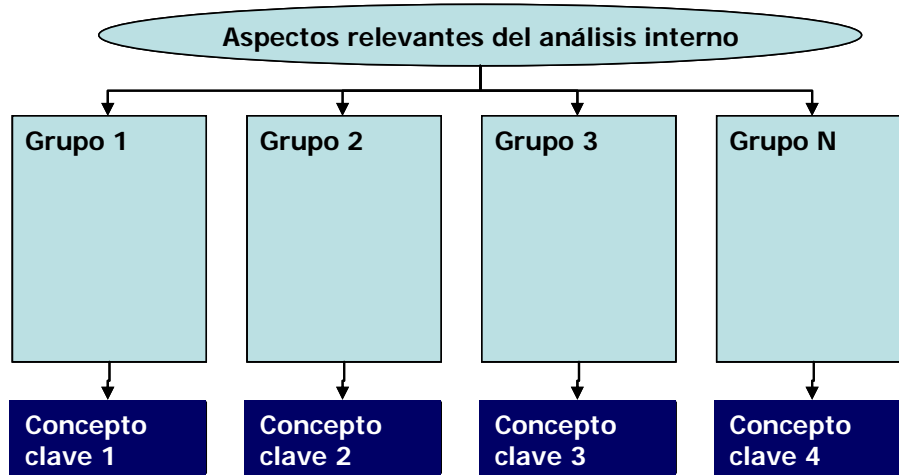


Figura 23 Aspectos relevantes del análisis interno

Finalmente el equipo afina y redacta con pocas palabras y conceptos clave, un pequeño párrafo que integre las ideas, de tal forma que la visión se redacte en términos existenciales con verbos (simples o compuestos) tales como: llegar a ser, convertirse, lograr, ubicarse, sobresalir, etc. siguiendo el siguiente formato:

<p>Visión</p> <p>Ser <u> (Idea a futuro) </u></p> <p>A través de <u> (Aspectos relevantes) </u></p>
--

La visión debe cumplir ciertas características:

- Ser breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspirar y plantear retos.
- Ser creíble y consistente con la misión y con los escenarios.
- Servir como punto de consenso para los principales actores de la organización.
- Permitir flexibilidad y creatividad en su ejecución.

4. Formular la Misión

Para definir la misión de la organización es necesario analizar los siguientes puntos.

A. Identificar las actividades que realiza la organización

Se debe describir concretamente lo que hace la organización, enlistando las actividades que realiza en pocas palabras y lenguaje sencillo.

Descripción de las actividades	
1.-	_____
2.-	_____
.	_____
.	_____
N.-	_____

B. Identificar los productos o servicios que ofrece la organización

Se deben identificar los principales productos y/o servicios de la organización y enlistarlos en el siguiente formato.

Productos	Servicios
1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____
.	.
.	.
N.- _____	N.- _____

C. Identificar las necesidades de los clientes potenciales.

Para crear un producto o servicio que sea útil en la sociedad, es necesario conocer los intereses y necesidades de los clientes potenciales, de tal forma que se generen productos y servicios para los diferentes segmentos de la sociedad. Por lo anterior es preciso identificar el segmento de mercado objetivo y sus requerimientos para dirigir los esfuerzos a satisfacer sus necesidades.

Los representantes de la organización deberán escribir en frases cortas y palabras sencillas cuál es el segmento de mercado objetivo y qué necesidades pueden atender. El siguiente formato ayudará a cumplir con esta parte del proceso.

Segmento de mercado objetivo
<hr/> <hr/> <hr/>
Necesidades por atender
1.- <hr/> 2.- <hr/> 3.- <hr/> . <hr/> . <hr/> N.- <hr/>

D. Identificar a los agentes internos de la organización

La misión se debe formular desde la perspectiva interna del personal de la organización, de tal forma que cumpla con el propósito comunicativo. La misión debe cumplir con:

- Tenga sentido y significado para el personal
- Ser comprendida con claridad y recordada con facilidad
- Motivar el sentido de responsabilidad del personal
- Ser dinámica y orientada a la acción

Por otro lado, es importante conocer la retribución que el personal (agentes internos) espera de la organización por su participación en la misma. Para ello se puede plantear la siguiente pregunta al equipo de trabajo (se puede establecer en términos de Alta Dirección, Gerencia Media, Empleados y Trabajadores, así como otros).

¿Cuál es la retribución que ofrece el LCE a sus agentes internos?

Agentes Internos	Retribución recibida
1.- ALTA DIRECCIÓN 2.- GERENCIA MEDIA 3.- EMPLEADOS 4.- TRABAJADORES	1.- <hr/> 2.- <hr/> 3.- <hr/> 4.- <hr/>

Algunos de los agentes internos pueden ser obviados, dependiendo del tipo de organización

E. Definir la imagen pública de la organización

Incluir los principales rasgos distintivos de la organización, ayuda a la diferenciarla de sus competidores, de tal forma que desde la óptica de los clientes, sea lógica, sensata y conveniente. La imagen pública debe estar inspirada en las personas, debe transmitir una visión ennoblecadora de valores de los que debemos enorgullecernos. Se debe reflexionar sobre los valores positivos, generadores de compromiso y que, de alguna manera, se identifican en el contexto de la cultura organizacional, pero que se desea consolidar y fortalecer en el mediano y largo plazo.

Una vez que se han identificado, deben ser definidos con precisión y redactados. Se plantea la siguiente pregunta al equipo:

¿Cuáles son los principales valores que definen al LCE?

Valores de la organización	
1.-	_____
2.-	_____
3.-	_____
4.-	_____

Refiriéndose a la imagen pública es necesario saber ¿cuáles son las principales ventajas competitivas? La ventaja competitiva es la característica que nos hace diferentes a los competidores. Para identificar con precisión cuál sería la ventaja competitiva, se analizan cada uno de los siguientes elementos, señalando algunas posibles ventajas competitivas.

Rubros de la ventaja competitiva	Ventaja Competitiva
1.- Administración general	1.- _____
2.- Administración de Recursos Humanos	2.- _____
3.- Investigación y Desarrollo	3.- _____
4.- Compras	4.- _____
5.- Aprovisionamiento	5.- _____
6.- Transformación	6.- _____
7.- Distribución	7.- _____
8.- Mercadotecnia y ventas	8.- _____
9.- Servicios	9.- _____

Algunos de los rubros pueden no ser tomados en cuenta, dependiendo del tipo de organización

Descripción de los rubros

- ✓ **Administración General.**
Actividades relacionadas con la planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. Apoya a la cadena completa y no a las actividades individuales.
- ✓ **Administración de Recursos Humanos.**
Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal.
- ✓ **Investigación y Desarrollo.**
Actividades relacionadas con los conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.
- ✓ **Compras.**
Actividades relacionadas con la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la organización, no a los insumos comprados en sí. Incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como activos de maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.
- ✓ **Aprovisionamiento.**
Actividades relacionadas con el almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación son: vehículos y retorno a los proveedores.
- ✓ **Transformación.**
Actividades relacionadas a la transformación de insumos en la forma final del producto, como son: el maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.
- ✓ **Distribución.**
Actividades relacionadas a la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- ✓ **Mercadotecnia y Ventas.**
Actividades relacionadas a proporcionar una vía, a través de la cual los compradores puedan comprar el producto, además de inducirlos a

hacerlo, como la publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

✓ **Servicio.**

Actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Una vez que se ha obtenido la información de los pasos anteriores, se revisan las respuestas obtenidas en ellas y se procede a conceptualizarlas con palabras clave, de forma sencilla y clara. Para ello se deben identificar qué conceptos son los más valorados y comprendidos por la organización.

Conceptos Clave	
1.- Campo de acción	_____ _____
2.- Productos y servicios	_____ _____
3.- Necesidades a satisfacer	_____ _____
4.- Retribución a agentes internos	_____ _____
5.- Valores	_____ _____
6.- Ventaja competitiva	_____ _____

Lo siguiente es ordenar cada uno de estos diferentes conceptos para dar sentido a la redacción de la Misión. Se recomienda que el punto de partida sea el concepto "campo de acción", y que la redacción completa que haya hecho de la actividad que realiza la organización sea la primera parte en la definición de la misión. Se recomienda el siguiente orden.

- | | |
|---|-----------------------|
| 1 | CAMPO DE ACCIÓN |
| 2 | PRODUCTOS Y SERVICIOS |
| 3 | CLIENTES |
| 4 | AGENTES INTERNOS |
| 5 | IMAGEN PÚBLICA |

Es el momento de redactar en forma clara, breve y concisa, cuál sería la misión de la organización. Tome los conceptos clave, y utilizando algunas palabras de unión (por ejemplo: a través de..., con base en..., etc.), sintetice lo que ya ha respondido en un párrafo sencillo y concreto. Se deben tener como referencia tres elementos:

1. Lo que vamos a escribir, esto es, las palabras clave.
2. El orden que le vamos a dar a cada una de esas palabras clave.
3. Redactar de manera fluida un texto que dé sentido de orientación y claridad a todos lo que participan dentro del LCE.

Escriba la misión de la organización entretejiendo un párrafo de fácil comprensión para todos los colaboradores, ya que luego se tendrá que pasar a su difusión.

Si la redacción de la misión no es clara, entonces tendrá que repetirse cuantas veces sea necesaria, sin olvidar las características de contenido que debe tener por un lado, y por otro, la facilidad para que el personal de la organización la comprenda y la haga parte de sus actividades.

A diferencia de la visión, la misión es redactada usualmente con verbos que no tienen nada que ver con la existencia y sí con la acción, por ejemplo: proteger, realizar, hacer, construir, etc.

Misión de la organización

5. Revisar y retroalimentarse

La exposición de una visión y una misión debe constituir una presentación equilibrada entre lo muy general y lo muy específico. Como mínimo debe analizarse desde diferentes puntos de vista y después elaborar varios enunciados hasta optar por aquél que llene los requisitos mínimos mencionados anteriormente. Esta revisión y retroalimentación debe de hacerse entre todos los miembros del equipo de trabajo.

6. Aprobar y comprometerse

La visión y la misión ponen de manifiesto:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno.
- Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes.
- La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

7. Difundir a la organización

Una vez terminado el proceso sus resultados se difunden a las áreas de gestión para su análisis y contribuciones. Cada área (en dependencia de la naturaleza de organización) deberá a su vez generar su propia visión y misión, para que todos se dirijan hacia los mismos fines. Es conveniente difundir la visión y misión de la organización a nivel externo, como parte de la publicidad.

8. Hacer revisiones periódicas

Es necesario hacer revisiones periódicas acerca de lo que estamos haciendo en relación con la visión que hemos concebido a largo plazo, esta revisión tiene que ver con la fina percepción de cada colaborador en relación con el elemento que le motiva y da sentido al trabajo que realiza día con día, más concretamente consiste en observar el grado en el que los colaboradores perciben la existencia de los siguientes factores:

- ✓ Orientación y rumbo del negocio.
- ✓ Capacidad de liderazgo.
- ✓ Claridad en decisiones estratégicas.
- ✓ Motivación e integración de equipos de trabajo.
- ✓ Sentido estratégico a tareas operativas.
- ✓ Compromiso compartido.
- ✓ Participación en el proceso de cambio.
- ✓ Identificación sobre una idea en común.
- ✓ Conciencia de su papel protagónico.
- ✓ Entrega y orgullo de pertenencia.

Para lo cual los responsables de la alta dirección de la organización deben desarrollar una gran sensibilidad para observar y comprobar en la práctica si la definición de la visión y misión está teniendo el efecto esperado. De no ser así, es conveniente ajustar su concepción y/o revisar su estrategia de difusión y comprensión, reenfocando los esfuerzos en el desarrollo de los aspectos estratégicos.

Si el resultado de esta "revisión periódica" es una modificación y/o transformación positiva en la actitud de nuestros colaboradores, ello nos dice que estamos en el camino correcto.

Ya que hemos construido la Visión-Misión, a partir de ellas inicia el proceso para diseñar el modelo de referencia de la ***Estructura Organizacional***. El modelo de

referencia es la estructura organizacional diseñada en un ambiente estable y sin limitantes internas, de tal forma que se establezca una estructura organizacional deseada o ideal.

En términos generales el modelo de referencia debe cumplir con las leyes y reglamentos gubernamentales, pero su diseño no debe considerar limitantes en su operación, es decir, se crea un escenario que cumpla con los objetivos y metas de la Visión-Misión cabalmente.

Paso 2: Construcción del Perfil de Actuación

Como se ve toda organización al establecer su Visión – Misión involucra una gran cantidad de conceptos que los directivos abstraen en estos dos grandes objetivos. Es decir, la mayoría de las organizaciones plantean en su Visión “ser la empresa líder en su segmento”, pero ser la empresa líder implica tener la mejor calidad en el producto o servicio, posicionamiento en el mercado, eficiencia, efectividad, innovación, desarrollo tecnológico, etc.

Estos conceptos son por sí mismos abstractos, ya que en el ámbito organizacional cada uno de ellos representa un gran conjunto de objetivos que deben cumplir las áreas involucradas. El *perfil de actuación* es una matriz, que resulta de la relación directa de los objetivos organizacionales con los conceptos de la Visión–Misión, que nos permite visualizar la situación actual de la organización en cuanto al cumplimiento de sus metas. Para cumplir con cada concepto se deben plantear los objetivos necesarios. Pero puede suceder que un objetivo se repita varias veces en diferentes conceptos y es en este punto en donde se crea una red de relaciones Concepto-Objetivo. La figura 24 ejemplifica esta relación y de alguna manera nos refiere lo complejo que puede ser la red de relaciones cuando los conceptos y objetivos aumentan en número.

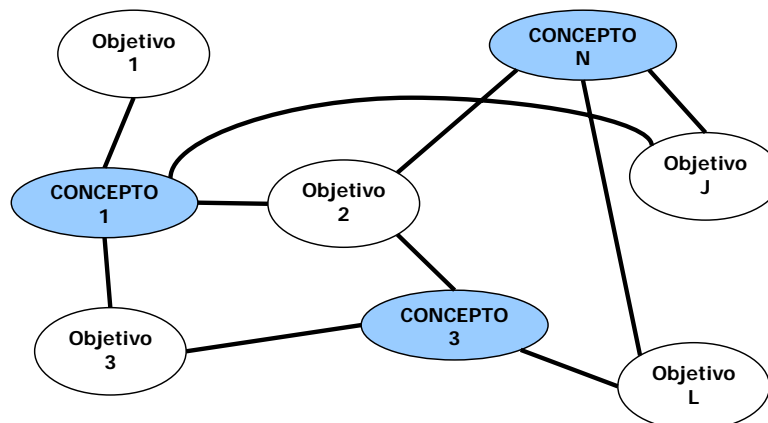


Figura 24. Relación Objetivo-Concepto

Partiendo de los resultados obtenidos en la construcción de la Visión-Misión, se pide a los participantes que se reúnan en subgrupos de no más de 5 personas para que redacten en forma de lluvia de ideas los conceptos que para ellos involucran por un lado la Misión y por otro lado la Visión, sin considerar ninguna limitante operativa o de estructura.

Las preguntas concretas por resolver son:

1.- Sin considerar ninguna limitante operativa o de estructura ¿cuáles son los conceptos que relaciona con la Misión y cuáles con la Visión de su organización?

El resultado esperado de esta pregunta es un listado de Conceptos que serán consensuados por los diferentes subgrupos en una sesión plenaria. Para dar respuesta a esta pregunta podemos apoyarnos en la técnica TKJ ya descrita anteriormente.

2.- ¿Cuáles son los objetivos por alcanzar para cumplir con cada uno de los conceptos definidos?

Los participantes serán dotados de formatos (figura 25) que incluyen los conceptos ya consensuados, tanto de la Misión como de la Visión, para que en subgrupos planteen los objetivos que deberán alcanzarse.

El facilitador deberá aclarar a los participantes que al definir los objetivos de cada concepto, podría suceder que existan objetivos que aparecen de forma repetitiva, de tal forma que deberán escribirlas las veces que sean necesarias y no omitirlas.

Los objetivos deben ser redactados en frases cortas y que sean claros para todos los integrantes, evitando caer en detalles que puedan ser muy técnicos u operativos.

Como primer resultado de este paso, se obtendrán la matriz de actuación de la Visión y Misión por separado (ver figura 26). Estas matrices al ser cruzadas darán como resultado la llamada ***Matriz de Perfil de Actuación*** (ver figura 27), de tal forma que sean perfectamente identificables las relaciones Concepto-Objetivo de la organización.

El resultado esperado es construir los objetivos que los empleados deben alcanzar para cumplir con la Visión y Misión de la organización.

Formatos para plantear los objetivos de la Misión-Visión

	Grupo	#
Perfil de Actuación		
Proyecto: XXXXX XXXX XXXX		
Misión: XXXXX XXXX XXXX		
Concepto	Objetivos Relacionados	
1.-(Concepto1)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
2.-(Concepto2)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
3.-(Concepto3)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
4.-(Concepto4)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
5.-(Concepto5)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
6.-(Concepto6)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
7.-(Concepto7)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
8.-(Concepto8)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	

	Grupo	#
Perfil de Actuación		
Proyecto: XXXXX XXXX XXXX		
Visión: XXXXX XXXX XXXX		
Concepto	Objetivos Relacionados	
1.-(Concepto1)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
2.-(Concepto2)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
3.-(Concepto3)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
4.-(Concepto4)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
5.-(Concepto5)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
6.-(Concepto6)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
7.-(Concepto7)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
8.-(Concepto8)	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	

Figura 25. Formatos de objetivos Misión-Visión

PERFIL DE ACTUACIÓN

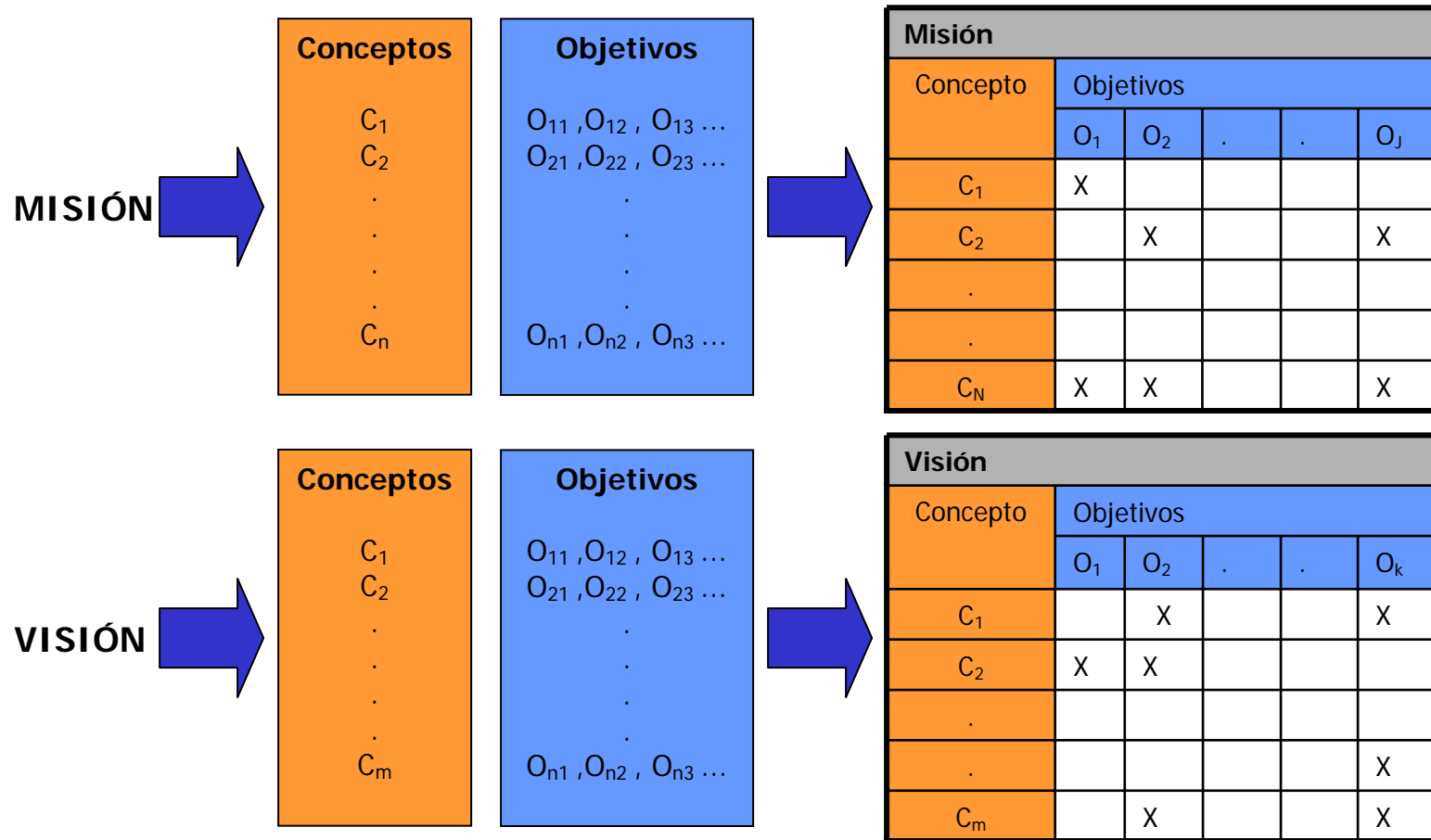
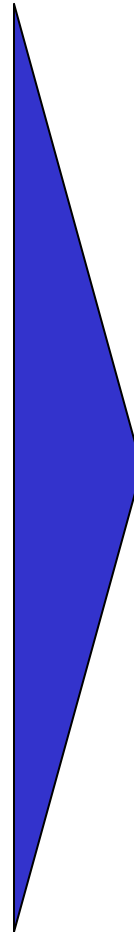


Figura 26. Construcción de los Conceptos y objetivos de la Visión-Misión

MATRIZ DE PERFIL DE ACTUACIÓN

Misión					
Concepto	Objetivos				
	O ₁	O ₂	.	.	O _J
C ₁	X				
C ₂		X			X
.					
.					
C _N	X	X			X

Visión					
Concepto	Objetivos				
	O ₁	O ₂	.	.	O _k
C ₁		X			X
C ₂	X	X			
.					
.					X
C _m		X			X



Visión					
Misión					
Concepto	Objetivos				
	O ₁	O ₂	.	.	O _l
C ₁	X		X		X
C ₂	X	X			
.					
.					
C _p	X	X	X		X

Figura 27. Construcción de la matriz de perfil

Paso 3. Construcción de la configuración de la organización

La configuración de la organización es la relación que conecta al perfil de actuación (objetivos) con las responsabilidades que adquiere cada área de la organización (funciones).

Para el cumplimiento de los objetivos, cada área de la organización desempeñará funciones diversas y específicas. Existen funciones que contribuyen en el cumplimiento de un objetivo en específico, pero existen funciones que contribuyen a múltiples objetivos.

El sentido común nos lleva a pensar en la complejidad de relaciones entre funciones y objetivos existentes en la organización. Sin una buena configuración organizacional, es muy fácil duplicar funciones y con ello incurrir en gasto innecesario y enfrentamientos profesionales entre los empleados.

Para dar inicio con el proceso de construcción de la configuración de la organización, debemos basarnos en la matriz de perfil de actuación, de donde tomaremos los objetivos construidos por los participantes. De forma similar al proceso anterior, se entrega un formato (ver figura 29) a los participantes en el cual aparecerán los objetivos resultado del ejercicio a quienes tendrán que asignarles funciones específicas, de nuevo encontraremos que habrá funciones que contribuyan en el cumplimiento de más de un objetivo (multiobjetivo), por lo dichas funciones deberán repetirse cuantas veces sean necesarias.

De tal forma que el resultado esperado es una matriz Objetivos-Funciones, como sigue:

Objetivos	Funciones				
	F ₁	F ₂	.	.	F _K
O ₁	X		X		X
O ₂	X	X			
.					
.					
O _L	X	X	X		X

Figura 28. Matriz de Objetivos-Funciones

Formato para construir la matriz de Objetivos-Funciones

<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">Grupo</td> <td style="padding: 2px 10px;">#</td> </tr> </table>		Grupo	#
Grupo	#		
Matriz de Objetivo-Función			
Proyecto: XXXXX XXXX XXXX			
Objetivos	Funciones relacionadas		
1.-(Objetivo1)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		
2.-(Objetivo2)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		
3.-(Objetivo3)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		
4.-(Objetivo4)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		
5.-(Objetivo5)	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.		

Figura 29. formato Objetivos-Funciones

La figura 30 esquematiza el resultado de las consultas de los pasos 1 y 2.

Construcción del Perfil de Actuación y de la Matriz de Objetivos Funciones

FORMATOS

The 'FORMATOS' section shows three empty templates. The top two are 'Perfil de Actuación' forms, each with a header for 'Grupo #' and ' #' and a table with columns 'Concepto' and 'Objetivos Relacionados'. The bottom one is the 'Matriz de Objetivo-Función' template, with a header for 'Grupo #' and ' #' and a table with columns 'Objetivos' and 'Funciones relacionadas'.

PERFIL DE ACTUACIÓN

Visión					
Misión					
Concepto	Objetivos				
	O ₁	O ₂	.	.	O _l
C ₁	X		X		X
C ₂	X	X			
.					
.					
C _p	X	X	X		X

MATRIZ DE OBJETIVOS-FUNCIONES

Objetivos	Funciones				
	F ₁	F ₂	.	.	F _k
O ₁	X		X		X
O ₂	X	X			
.					
.					
O _L	X	X	X		X

Figura 30. Construcción de la Matriz Perfil de Actuación y Función Objetivo

Una vez identificadas las funciones que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos, es necesario identificar a los responsables y responsabilidades, es decir, qué funciones y responsabilidades están asignadas a cada área de la organización.

Cada relación **Área-Función** genera un resultado y/o producto, para lo cual requiere una cierta cantidad de recursos e insumos. Cada área tiene necesidades diferentes en recursos e insumos, por lo que la asignación del presupuesto generalmente se concentra en aquellas áreas que mayor valor dan a la organización (producción, mercadotecnia, atención a clientes, operaciones entre otras).

Por otro lado, una premisa fundamental para la organización, es que se haga lo que se debe hacer de acuerdo al contexto en que se encuentre, es decir:

- Debe cumplir con los ordenamientos, propósitos y objetivos que sustentan su existencia.
- Debe mantener su desempeño dentro del marco jurídico y normativo que la regula

Para lo cual, la efectividad del desempeño institucional esta determinado por la medida en que se puedan evitar o aminorar las condiciones de riesgo, así como aprovechar las oportunidades de mejora que proporciona su configuración estructural y su articulación funcional.

Con la matriz de objetivos-funciones construida el grupo está listo para crear las áreas (direcciones) a las cuales serán asignas las funciones, definiendo responsabilidades (Matriz de responsabilidades) y definir los resultados y/o productos esperados (Matriz de resultados y productos) de cada relación Área-Función, así como estimar los gastos esperados pos cada una de las áreas (Matriz de presupuesto). Esta parte del proceso es la de mayor importancia, cabe mencionar que se inicia un ciclo en el que los participantes podrán hacer ajustes en la definición de objetivos y funciones. En esta parte del proceso no se trabaja en subgrupos y sobre plantillas con el diseño de las matrices como se muestra en la figura 33.

El siguiente paso es establecer los recursos e insumos necesarios para cada área, de tal forma que se crea una Matriz de recursos e insumos que refleje un presupuesto asignado por área. Lo deseable sería que el nuevo presupuesto fuera menor al que actualmente se ha pronosticado.

La configuración estructural y la articulación funcional de una organización contemplan una perspectiva en tres sentidos:

- I. Desglosar la delegación de responsabilidades y la distribución de recursos, desde los niveles superiores a los inferiores.
- II. Integrar las acciones y la vinculación, a fin de optimizar resultados, productos y beneficios, desde los niveles inferiores a los superiores.
- III. Tener un marco de referencia homogéneo para la valoración del desempeño, o al menos homologado, que permite la coincidencia de criterios para efectos de autocontrol, control de mando y fiscalización.

Lo anterior se traduce en:

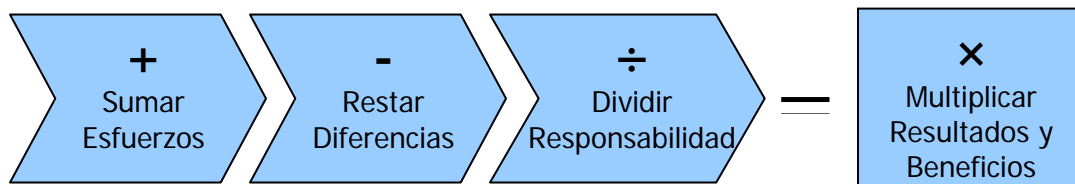


Figura 31. Enfoque de análisis

Para poder integrar, se debe contemplar una segmentación en la configuración organizacional, escalando sus posibilidades de desempeño a partir de la disponibilidad de recursos, en los siguientes términos:

- **Indispensables**; permiten cumplir con el propósito existencial de la organización sin consideraciones de costo.
- **Necesario**; permite cumplir con el propósito de la organización, de la mejor manera posible en términos de un equilibrio de costo - beneficio.
- **Deseable o conveniente**; permite cumplir con el propósito de la organización, con condiciones de excelencia y calidad.

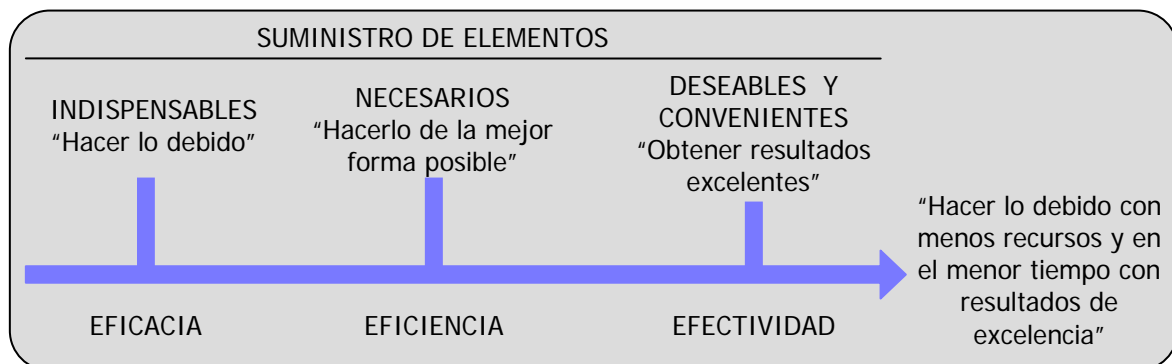
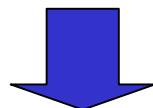


Figura 32. Enfoque de integración

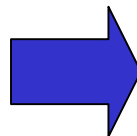
MATRIZ DE OBJETIVOS-FUNCIONES

Objetivos	Funciones				
	F ₁	F ₂	.	.	F _K
O ₁	X		X		X
O ₂	X	X			
.					
.					
O _L	X	X	X		X



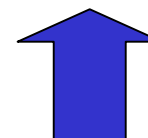
RESPONSABILIDADES (Manual de organización)

Funciones	Áreas				
	A ₁	A ₂	.	.	A _G
F ₁	Resp. 11	Resp. 12			
F ₂		Resp. 22			Resp. 2G
.					
.					
F _K	Resp. K1				Resp. KG



RECURSOS PRESUPUESTALES (Cifras del presupuesto)

	Áreas				
	A ₁	A ₂	.	.	A _G
Presupuesto	Presupuesto A1	Presupuesto A2			Presupuesto A2

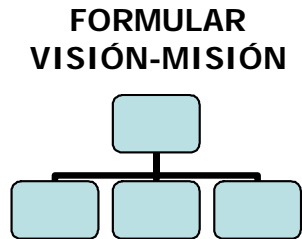


RESULTADOS/PRODUCTOS (Manual de organización)

Funciones	Áreas				
	A ₁	A ₂	.	.	A _G
F ₁	Resultado/ producto 11	Resultado/ producto 12			
F ₂		Resultado/ producto 22			Resultado/ producto 2G
.					
.					
F _K	Resultado/ producto K1				Resultado/ producto KG

Figura 33. Proceso para crear la Configuración de la Organización

RESUMEN DE LA ETAPA 2 DE LA METODOLOGÍA (PRODUCTO ESPERADO)



PERFIL DE ACTUACIÓN

Visión					
Misión					
Concepto	Objetivos				
	o ₁	o ₂	.	.	o _i
C ₁	X		X		X
C ₂	X	X			
.					
.					
C _p	X	X	X		X

MATRIZ DE CONFIGURACIÓN

MATRIZ DE OBJETIVOS-FUNCIONES

Objetivos	Funciones				
	F ₁	F ₂	.	.	F _k
O ₁	X		X		X
O ₂	X	X			
.					
.					
O _i	X	X	X		X

RECURSOS PRESUPUESTALES (Cifras del presupuesto)

	Áreas			
	A ₁	A ₂	.	A _G
Presupuesto	Presupuesto A1	Presupuesto A2		Presupuesto A2

RESPONSABILIDADES (Manual de organización)

Funciones	Áreas			
	A ₁	A ₂	.	A _G
F ₁	Resp. 11	Resp. 12		
F ₂		Resp. 22		Resp. 2G
.				
.				
F _k	Resp. K1			Resp. KG

RESULTADOS/PRODUCTOS (Manual de organización)

Funciones	Áreas			
	A ₁	A ₂	.	A _G
F ₁	Resultado/producto 11	Resultado/producto 12		
F ₂		Resultado/producto 22		Resultado/producto 2G
.				
.				
F _k	Resultado/producto K1			Resultado/producto KG

Figura 34. Proceso de estructuración de la situación actual

ETAPA 3: Definir la propuesta de la estructura organizacional

Paso 1. Elaborar el Manual de Organización

El Manual de organización incluye fundamentalmente dos elementos:

- ✓ Organigrama
- ✓ Integración documentada de las funciones de cada área en orden de aparición jerárquica

Organigrama

La representación gráfica de la estructura organizacional se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. La forma de diagramar la estructura organizacional no será tratada en este trabajo; sin embargo, es necesario mencionarlo y tomar como marco de referencia el capítulo 3 de este trabajo en donde se muestran las estructuras más usadas.

Integración documentada de las funciones de cada área en orden de aparición jerárquica

El manual de organización no es otra cosa que integrar la matriz de configuración en un documento que tenga como guía las jerarquías del organigrama, presentando en primer lugar las funciones de la autoridad máxima (Dirección General), en segundo lugar las direcciones corporativas y así sucesivamente, siguiendo los niveles jerárquicos.

La forma de estructurar el Manual de Organización no será tratado en este trabajo, ya que existen diversas formas de hacerlo, por lo que es un tema que se deja en las manos de los directivos.

Paso 2: Presentar resultados, conclusiones y recomendaciones

Al presentar el resultado del trabajo realizado en conjunto, el producto de este esfuerzo debe contener:

1. Diagnóstico organizacional que incluye.
 - La problemática actual
 - Propuesta de soluciones en el corto plazo
2. Estructura organizacional con un Perfil de Actuación y Configuración
3. Manual de organización
4. Ventajas y desventajas de la estructura organizacional propuesta
5. Recomendaciones de implementación

En la propuesta se debe dejar muy claro que este modelo podría sufrir cambios durante la etapa de implementación, situación normal en todo proceso de reestructuración de las organizaciones.

CONCLUSIONES

El diseño de una estructura organizacional no es un trabajo fácil, no sólo por la complejidad a la que se enfrentan sus diseñadores, sino porque es un trabajo de paciencia y resistencia a la frustración, ya que se requiere de mucho tiempo y los resultados no pueden ser medidos inmediatamente. Es importante mantener comprometido y motivado al personal de la organización para evitar que la reestructura organizacional se vea afectada por vicios generados durante el desarrollo del proyecto.

Considerando lo anterior, la metodología propuesta permite que el diseño de la estructura organizacional se haga de forma dinámica, además de que involucra a todos los participantes en forma activa y permite explotar al máximo sus conocimientos.

Los beneficios que la metodología ofrece son:

- Aplicable a cualquier tipo de organización
- Identifica los problemas concretos por resolver y áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia de la organización
- Elabora los objetivos generales de la organización y deja un mensaje claro al personal sobre las metas de corto, mediano y largo plazo de la organización
- Evita duplicidad de funciones
- Ayuda a simplificar y ordenar a las áreas de la organización
- Identifica cargas de trabajo de las áreas
- Crea real sinergia y comunicación entre las áreas
- Optimiza recursos humanos y costos
- Crea flexibilidad de cambio y rediseño de la estructura organizacional

Todo lo anterior se verá reflejado en una organización que opere eficientemente y con efectividad.

Para concluir este trabajo, es importante decir que no existe metodología única para diseñar estructuras organizacionales y que los diseñadores deben hacer uso de toda la creatividad y herramientas a su alcance para simplificar el proceso de diseño, implementación y control de la estructura organizacional.

Además, es preciso dejar claro que no necesariamente el buen diseño de una estructura organizacional reflejara utilidades y éxito en el posicionamiento de mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Autor* Sánchez Sánchez Mejorada, Gaspar
Título La organización y su diagnóstico bajo el enfoque sistemático: Un caso práctico
Imprim. México : El autor, 1986
- Autor* Faure, Gilles
Título Estructura, organización y eficacia de la empresa: fundamentos de gestión directiva / Gilles Faure; pref. Andre Levy-Lang
Imprim. Madrid : Deusto, 1993
- Autor* De Greene, Kenyon B.
Título La organización adaptable: Anticipación y manejo de la crisis / Kenyon b. de greene; tr. Lorena Páez de Villalpando, Lourdes Valdés
Imprim. México : Trillas, 1989
- Autor* Scott, William G
Título Organización : Conceptos y análisis.
Imprim. México : Ed. contables y administrativas, 1972
- Autor* Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín
Título Organización de empresas: análisis, diseño y estructura / Enrique Benjamín, Franklin Fincowsky
Imprim. México : Interamericana McGraw-Hill, c1998
- Autor* Lasser, Jacob Kay 1896-1954
Título Organización de empresas: Como organizar, administrar y conducir medianas y pequeñas empresas / prol. S. Garcigoy Badia
Imprim. Barcelona : Hispano Europea, 1972, 3a ed.
- Autor* Cooper-Jones, Dennis
Título Organización, planeación y pronóstico de empresas / Dennis Cooper-Jones; traducción al español de Rafael Jiménez Larrea
Imprim. México : Logos consorcio, 1976

-
- Autor* Gibson, James L.
Título Organizaciones : Conducta, estructura, proceso / James I. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly ; tr. por Leonor Tejada Conde-Pelayo, Francisco Gutiérrez Noriega
Imprim. México : McGraw-Hill, 1983
- Autor* Hutchinson, John G
Título Organizaciones : Teoría y conceptos clásicos.
Imprim. México : Continental, 1970
- Autor* Beer, Stafford
Título Diagnosing the system for organizations / Stafford beer
Imprim. Chichester : J. Wiley, c1985
- Autor* Mintzberg, Henry
Título The structuring of organizations : A synthesis of the research / Henry Mintzberg
Imprim. Englewood cliffs, new jersey : Prentice Hall, c1979
- Autor* Mintzberg, Henry
Título Diseño de organizaciones eficientes / Henry Mintzberg ; tr. de Roxana M. Campmany de Frasch
Imprim. Buenos aires ; mexico : El ateneo, c1990
- Autor* Mintzberg, Henry
Título El proceso estratégico : conceptos, contextos y casos / Henry Mintzberg and James Brian Quinn ; tr. Georgina Greenham del Castillo
Imprim. México : Prentice Hall, c1993
- Autor* Mintzberg, Henry
Título Biblioteca de planeación estratégica / [Henry Wintzberg y James Brian Quinn] ; tr. Georgina Greenham del Castillo
Imprim. México : Prentice Hall, c1995
- Autor* Mintzberg, Henry, 1939-
Título El poder en la organización / Henry Mintzberg ; tr. de Josep M. Comajuncosa
Imprim. Barcelona : Ariel, 1992
-

Autor Miller, Danny

Título Organizations a quantum view / Danny Millier, Peter H.Friesen ; in
collaboraton with Henry Mintzberg

Imprim. Englewood cliffs, new jersey : Prentice Hall, c1984

Autor Terán Castellanos, Alejandro

Título Organización y planeación de la recuperación post-desastre

Imprim. México : El autor, 1985