

**CONCEPCIONES SOBRE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES**



**SEBASTIÁN GÓNGORA BARACALDO**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**ECONOMISTA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ECONOMÍA**

**BOGOTÁ, 24 DE ENERO DE 2018**

## PROPUESTA PARA PRESENTACIÓN DE DOCUMENTO ACADÉMICO

FECHA: 20 de Noviembre del 2017

1) ALUMNO RESPONSABLE: Sebastián Góngora Baracaldo

PROGRAMA: Economía

DIPLOMADO: Alta Gerencia

NOMBRE DEL ASESOR: Carlos Ángel Arias

2) TÍTULO: Concepciones sobre el diseño organizacional en las PYMES

3) LINEA DE INVESTIGACIÓN: Estudios contemporáneos en gestión y organizaciones

4) JUSTIFICACIÓN

Al ser un gran dinamizador y generador de mano de obra en Colombia y en otros países de Latinoamérica en vía de desarrollo, las pymes son grandes contribuyentes al ingreso, gasto y al PIB de los países, por tal razón se debe tener una clara conceptualización de las estrategias y del diseño organizacional de las pymes al ser un factor clave en la economía local.

Identificar el mejor modelo de diseño organizacional para obtener así una mayor claridad conceptual en la creación, adecuación e implementación de estrategias en nuevas pymes que se crean cada día, es una razón fundamental para realizar la presente investigación para ampliar el conocimiento para la toma asertiva de decisiones estratégicas.

La creación de una clara estructura y diseño organizacional en las pymes, es un factor muy importante para la creación de estas empresas debido a que como es evidente en los registros estadísticos nacionales, gran porcentaje de las nuevas pequeñas empresas se ven forzadas a dejar de operar, debido a una clara falta de planeación y de estrategias que las lleguen a consolidar en el mercado.

Esclarecer los distintos conceptos del diseño organizacional aplicables en las pymes, debido a la falta de especificaciones que se evidencian en estas, es parte fundamental del impulso a desarrollar la presente investigación para dar a conocer las mejores estrategias que pueden aplicar las pymes en Colombia, para poder obtener los mejores resultados financieros a mediano y largo plazo.

Al tener un mercado en distintos ámbitos tan competitivo, es necesario identificar por parte de los líderes o empresarios que buscan diariamente ser independientes y crear una propia empresa, tener una adecuada identificación de mercado y un correcto análisis y estrategia de diseño organizacional complementándolo con conocimientos economía y de administración de empresas complementarios entre sí.

## 5) OBJETIVOS

Objetivo General:

Explicar los diferentes conceptos del diseño organizacional aplicados en las pymes

Objetivos Específicos:

- Definir los conceptos de diseño organizacional implementados en las pymes
- Detallar la evolución de la estructura organizacional de las pymes
- Identificar los factores más importantes en la toma de decisiones estratégicas en el diseño organizacional que se deben realizar en las pymes

## 6) ESTRUCTURA ACADÉMICA DEL DOCUMENTO ACADÉMICO

Concepciones sobre el diseño organizacional en las PYMES

## **Introducción**

Esclarecer los diferentes fundamentos teóricos que se tienen del diseño organizacional, debido a las múltiples definiciones que se pueden identificar en este proceso empresarial de optar por alguna estructura, modelo o estrategia dentro de cada organización, basados en distintos factores internos y externos.

La complejidad entre la construcción de la organización o el diseño estructural en las organizaciones proveedoras de bienes y servicios es un factor importante en la cual se debe identificar la estructura necesaria para que las pymes logren realizar las mejores elecciones estratégicas, debido a la informalidad, desconocimiento y construcción inadecuadas que se tienen de estas en la construcción de una correcta estructura del diseño organizacional.

Se buscara aclarar los parámetros que rigen la estructuración de las pymes, para tener más claridad de los distintos cambios en las que incurren estas organizaciones al establecer el diseño organizacional más óptimo, debido a la falta de claridad de estas estructuras en las cuales deben optar por la mejor estrategia para así poder maximizar su utilidad.

Así, a partir del estudio adelantado, se buscara identificar el mejor diseño y proceso organizacional que deben realizar las pymes para dar respuesta a los constantes cambios y retos que se presentan a lo largo de los distintos escenarios económicos y a los retos que constantemente surgen en las pymes.

El artículo se divide en tres partes. En la primera se realiza una aproximación al concepto del diseño y la estructura organizacional de las pymes. Luego se identifica las dimensiones del diseño organizacional y las organizaciones que se pueden tener en las pymes. En la última sección se expone las estrategias que deben implementar las pymes ante las constantes evoluciones que deben realizar para ser más competitivas.

## **Cuerpo del Documento**

El diseño organizacional implica una fase de diagnóstico y otra de intervención, que atienden a eventos situacionales impuestos por factores exógenos. Head (citado en Marín, 2012) es trascendental comprender que las pymes deben velar por redimensionar la estructura de sus organizaciones constantemente para estar a la vanguardia del mercado.

Por lo tanto, la tradicional alegoría arquitectónica de una edificación, que se realiza para plantear la importancia del diseño organizacional como base y estructura fundamental de las organizaciones que están en los primeros momentos de su formación productiva que busca identificar parámetros formales para su evolución y desarrollo, es correctamente tratada para explicar los elementos básicos y necesarios para realizar un adecuado diseño organizacional.

Consecuentemente esta forma representa el diseño organizacional “como un proceso de edificación reflexionado de la arquitectura organizativa, en donde confluyen unos cimientos y pilares que deben estar perfectamente sincronizados, y que además, están en constante evolución a través de relaciones e interdependencias endógenas y exógenas” Ranson, Minings & Greenwood (citados en Marín, 2012).

Este concepto descrito, refleja el diseño organizacional como aquel fin esperado del trabajo de análisis y estrategia, en el cual se representara el objetivo final de la organización como una forma racional de la realidad a modo de ideal, en el la cual se buscara cumplir todas las pretensiones de la empresa por medio de la distribución de tareas y responsabilidades interrelacionadas.

### **1. Estructura Organizacional**

Debido a la amplia literatura existente en términos de estructura y diseño, no se tiene una clara identificación en la estructura ideal que deben usar las pymes, sin embargo cabe destacar el trabajo de Mintzberg, tal como Marín (2012) lo indica:

Reúne toda la intencionalidad teórica acerca de las variables de estructuración organizacional. Desde una mirada conceptual, con enfoque pragmático, trasciende la idea de los tres niveles organizacionales clásicos descritos por Fayol (estratégico, funcional y operativo) para introducir un esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el equipo de apoyo (agentes especializados) y la tecnoestructura (analistas del trabajo). (p.49)

Este esquema implementado refleja la división y especialización del trabajo, variables que son directamente proporcionales pero que en el largo plazo si no se realiza un proceso de flexibilidad se encontrarían en una fase de ineficiencia.

Según (Marín, 2012) Los mecanismos de coordinación como lo son la supervisión directa, la adaptación mutua y la estandarización, se deben tener en consideración para el progreso óptimo de las pymes y en general en todas las empresas, en la cual se deben implantar cuatro parámetros especiales, los cuales son el diseño de puestos, de la superestructura, de dispositivos de enlace y de la toma de decisiones. Conformadas por los directivos, la línea media, el equipo de apoyo y los analistas del trabajo. Esta estructura implementada ayuda a distribuir de forma eficiente los trabajos necesarios en las pymes para una adecuada distribución del capital humano.

## 2. Dimensiones del Diseño Organizacional

Las organizaciones como las pymes “pueden operar con un diseño organizacional relativamente simple, e indiferenciado en que el fundador-gerente-propietario realiza múltiples actividades. Algo semejante ocurre con el resto de los miembros de la organización. Todos ellos llevan a cabo distintas funciones y pueden ser intercambiables” (Rodríguez, 2011). Todos los procesos de diseño organizacional corresponden una clara forma de organizar la gestión de desarrollo y los procesos de crecimiento de las organizaciones. A diferencia de las grandes organizaciones las pymes requieren clasificar de manera más clara la división del trabajo en

actividades y sub-actividades que genere una sola persona distribuyendo así las funciones que debe realizar cada individuo.

### 1. Figura organizaciones

<b>O. Orgánica</b>		<b>O. Mecánica</b>
Descentralizada	← Jerarquía de autoridad →	Centralizada
Pocos	← Reglas y procedimientos →	Muchos
Ambigua	← División del trabajo →	Precisa
Amplio	← Ámbito de control →	Estrecho
Informal y Personal	← Coordinación →	Formal e impersonal

*Fuente: Elaboración propia tomado de Rodríguez M.D Procesos y Diseño Organizacional*

Las notables diferencias entre las organizaciones, evidenciadas en la tabla demuestran que a partir del pensamiento de la Escuela clásica de administración y la escuela de Relaciones Humanas en la organización mecánica y la organización orgánica respectivamente, se parten desde modelos muy distintos en el diseño organizacional, se busca sin embargo evidenciar la mejor estrategia de diseño organizacional en cada una.

Actualmente la introducción del enfoque sistémico, permite que exista una integración de las dos organizaciones y que los modelos de organización implementada no sean tan rígidos y se limite a una sola estrategia de diseño organizacional. Empero, toda implementación de cada modelo o de la integración de los dos depende del entorno, en las pymes es necesario que se adopte en mayor medida un modelo de organización orgánica debido a que “podrá operar más efectivamente en ambientes cambiantes en que las condiciones son inciertas

y se requiere, por consiguiente, de mayor flexibilidad y capacidad de adaptabilidad” (Rodríguez, 2011). Sin olvidar la integración que se puede hacer con ciertas características del modelo de organización mecánica.

Otra concepción que se encuentra enmarcada y ligada en la investigación de Woodward (citado por Marín & Cuartas, 2014) que contrapone la idea anteriormente planteada, nos indica que el diseño organizacional depende del tipo de tecnología adoptada y del grado de incertidumbre en la tarea, por lo tanto dependiendo el proceso de producción (unitaria o mecanizada) se tendrán en las pymes una mayor o menor jerarquización respectivamente. Lo cual estarían en un primer momento de manufactura unitaria en una organización mecánica y a través del tiempo y por medio de la especialización del trabajo y de la tecnología se tendrá una interacción más orgánica en su modelo de organización.

### 3. Estrategias

El diseño organizacional al igual que las prácticas gerenciales se ha ido transformando a través del tiempo, para dar respuesta a los cambios en una sociedad consumista cada vez más globalizada e interconectada. Por lo tanto las pymes deben implementar medidas y estar en constante transformación ante la teoría del caos, tal como lo menciona Daft (2009), en la cual la incertidumbre económica, política y social es la constante, las organizaciones deben ser consideradas como un sistema natural que está en constante evolución y no como una maquina eficiente que trasciende a través del tiempo.

Grandes ventajas competitivas que tienen las pymes tal como lo expresan López y Martín (2012) es la “flexibilidad para adecuarse a todas las condiciones cambiantes de unos mercados muy competitivos, la innovación de productos y servicios y sus capacidad de reacción ante las nuevas demandas y tendencias”. Es por eso que basados en una buena estructura organizacional dispuesta a remover sus estructuras internas y a cambiar la mentalidad tradicional y vieja de sus recursos humanos y sus sistemas de gestión, logran incursionar en el

mercado y maximizar su utilidad. Sin embargo se pueden asumir una serie de riesgos al incursionar en nuevos mercados debido a la limitada inversión y capacidad financiera.

## **Conclusiones**

El diseño organizacional como pilar fundamental de las decisiones de las pymes, debe estar enfocado a una implementación clara de objetivos que por medio de la eficaz división del trabajo en el personal de la empresa, logre obtener los objetivos planteados y maximizar la utilidad de la empresa.

La toma de decisiones estratégicas es el factor importante que garantiza el futuro estable, productivo y rentable de las pymes, son el motor que dinamiza para bien o para el curso de las pymes, de una adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. La toma de decisiones acertada ante los conflictos o pronósticos futuros será la clave para el desarrollo futuro de las pymes.

A lo largo del tiempo las pymes requieren una transformación progresiva en su modelo y su diseño organizacional, debido a múltiples factores externos (económicos, políticos y sociales) los cuales determinan la variación de la demanda y la oferta en el mercado. Por tal razón es necesario plantear una serie de análisis y estrategias que expongan de manera clara los objetivos.

## **7) BIBLIOGRAFÍA**

Beltran Duque, A., Anzola Morales, O. L., Torres de Villalba, E., Camargo Remolina, R., & Bello Pérez, C. (2005). *Mejorando la competitividad de la Pyme*. Bogotá D.C: Universidad Externado de Colombia.

- Daft, R. (2009). Teoría y diseño organizacional. En R. L. Daft, *Daft, Richard L.* Nashville: Cengage Learning.
- Darío, R. M. (2011). Gestión organizacional. En R. M. Darío, *Procesos y Diseño Organizacional* (págs. 65-88). Ediciones UC.
- Lopez Navaza, C., & Martin Soteras, A. (2012). *Estrategias empresariales*. Bogotá D.C: Star Book.
- Marín , D., & Cuartas, J. C. (2014). *TEORÍAS DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL*. Bogotá.
- Marín, D. A. (2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales en Bogotá*. Bogotá.
- Moreno Luzón , M., Peris Bonet, F., & Gonzalez Cruz, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*. Valencia: Prentice Hall.
- Nayak, A. K. (2015). *Size and Organizational Design Complexity for Sustainability*:. Bhubaneswar.
- Nicolai J, F., Jacob, L., & Shaker A, Z. (2013). *The Role of External Knowledge Sources and Organizational Design in the Process of Opportunity Exploitation*. Frederiksberg.
- Portela, J. T. (2004). Dimensión empresarial en la economía abierta. *Cuadernos de Pensamiento Político*, 155-170.
- Rodríguez, D. (2011). Procesos y Diseño Organizacional. En D. Rodríguez, *Gestión organizacional* (págs. 65-88). Bogotá: Ediciones UC.