

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL



**ESPECIALIZACION EN GESTION DEL DESARROLLO
SEMINARIO DE GRADO**

**GIOVANNI ESQUIAQUI ESQUIAQUI
WILLIAM ESCOBAR MARULANDA**

Bogotá, 12 de junio de 2012

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

**GIOVANNI ESQUIAQUI ESQUIAQUI
WILLIAM ESCOBAR MARULANDA**

ASESOR TEMATICO: John Alexander Hincapie, Msc.

ASESOR METODOLÓGICO: Clara Inés Domínguez

HOJA DE PRESENTACIÓN

FACULTAD	Ciencias Económicas
PROGRAMA ACADEMICO	Seminario de grado
GRUPO DE INVESTIGACION	Estructura organizacional y estrategia empresarial
LINEA DE INVESTIGACION	Competitividad e innovación
ÁREA TEMATICA O TEMA	Gestión Organizacional.
TITULO	Estructura organizacional y estrategia empresarial
PALABRAS CLAVES	Estructura, Estrategia
GRUPO	Promoción 9
FECHA	13 de junio de 2012
ASESOR TEMATICO	
Jhon Alexander Hincapie	
ASESOR METODOLOGICO	
Dra. Clara Inés Domínguez García	
ESTUDIANTES	
Nombre	Código
GIOVANNI ESQUIAQUI ESQUIQUI	6700360
WILLIAM ESCOBAR MARULANDA	6700339

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. PROBLEMA

1.1 Hipótesis

1.2 Planteamiento, reseña histórica

1.3 Delimitación

1.4 Justificación

1.5 Diseño Metodológico

2. OBJETIVOS

2.1 General

2.2 Específicos

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 Marco Teórico

3.2 Marco Conceptual

3.3 Marco Legal

3.4 Marco Histórico

4. CAPÍTULOS

4.1 Concepción Histórica, Estructura Organizacional

4.2 clasificación de las estructuras y estrategias organizacionales modelos presentación y análisis

4.3 determinación de variables que ayudan a formular una adecuada estructura organizacional

5. CONCLUSIONES

Referencias Bibliográficas

RESUMEN

Diseñar organizaciones es el proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos. La búsqueda bibliográfica revela la presencia de múltiples referentes conceptuales en torno a este tema.

Dado que la teoría del diseño aborda las propiedades de las organizaciones y los aspectos del diseño; en este trabajo se revisa dicho marco conceptual para adoptar de ella los elementos necesarios para el diseño organizacional de empresas.

Un elemento clave de esa arquitectura organizacional es que la organización no dependa de un solo apoyo, de un solo líder. Hay que asentar la organización en varias columnas de apoyo

ABSTRAC

Designing organizations is the process by which the structure of an organization is built or changed in order to achieve the objectives. The bibliographical research reveals the presence of multiple conceptual references on this topic.

Given that design theory addresses the properties of organizations and aspects of design, this paper reviews the conceptual framework to adopt the necessary elements for the organizational design of companies.

A key element of the organizational architecture is that the organization does not depend on a single person or leader, we must establish the organization in several support columns.

INTRODUCCIÓN

En mundo actual donde el cambio es constante y las compañías siempre buscan estar en el TOP OF MIND de los clientes, permanentemente modifican sus estrategias con el fin de poder cumplir el objetivo para la cual fueron creadas, estos cambios de estrategias deben ir de la mano con un diseño adecuado de la estructura organizacional buscando siempre que haya una sinergia óptima entre estos dos elementos para así poder lograr los objetivos trazados.

Entrando un poco en el tema, se puede decir entonces, que La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar el logro de los objetivos. La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Strategor: (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Mintzberg: (1984) Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Como se sabe, la estructura sigue a la estrategia, los cual vemos que las compañías descuidan a menudo este factor, esto teniendo en cuenta que al decidirse por una nueva estrategias tienen factores más importantes tales como la tecnología, las finanzas, la infraestructura entre otros aspectos. Pero al no tener claramente los aspectos de estructura organizacional la estrategia no conseguiría plenamente sus objetivos y aparecerían ineficiencias económicas entre diferentes aspectos más.

Hoy en día también se habla de un tema de Planeación de la Estructura Organizacional cuya función principal es el determinar las necesidades futuras de

personal y los programas de capacitación requeridos que ayuden de una manera efectiva que la estrategia de una compañía pueda ser realizable en el tiempo.

En conclusión, este ensayo estará enfocado en realizar un análisis de los diferentes modelos de estructuras organizacionales, determinando las variables claves en cada una, presentando como los diferentes modelos aportan al cumplimiento de las estrategias en una organización dependiendo del entorno. A continuación se relacionan los diferentes tipos de estrategias que se analizarán en el documento:

- Estructura jerárquica
- Estructura matricial
- Estructura por departamentalización
- Estructuras descentralizadas
- Estructura lineal
- Estructura híbrida

1. PROBLEMA

El desarrollo organización esta soportado en una adecuada estructura funcional, flexible y adaptable a su entorno, la capacidad de esta para responder a las exigencias establecidas, es uno de sus mayores objetivos, se define desde allí parte de la estrategia empresarial, su forma, metodología y se establece como herramienta principal facilitadora en la consecución de metas.

1.1 Hipótesis

La utilización de una adecuada estrategia y estructura organizacional, garantizan en gran medida la consecución de los objetivos planteados por la dirección, la ausencia de estos factores, limitan el éxito y su potencial desarrollo.

1.2 Planteamiento, Reseña histórica, observación documental.

La distribución de cargos y asignación de responsabilidades dentro de una organización son parte de su estructura, se establecen en esta, funciones y la finalidad de las mismas, esto con el fin de cumplir los objetivos corporativos.

Por medio de la estructura organizacional se establece una jerarquía y autoridad sobre el ejercicio de las actividades o responsabilidades asignadas en diferentes niveles, se determina dentro de esta, una unidad de dirección, quien bajo su responsabilidad define los objetivos generales y estratégicos organizacionales, se establecen además tareas y funciones agrupadas en departamentos con una interrelación sistémica, “Un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran porque se afecta recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común” (Fuente: La Quinta Disciplina en la Práctica, Cómo construir una organización inteligente, Ediciones Granica S.A. Barcelona, 1995 página 94).

La determinación de una estructura organizacional, sus características, desarrollo y forma, son parte o el total de una estrategia empresarial, esta define y establece acciones planificadas de forma coherente y ordenada para la consecución de un fin.

La estructura organizacional parte de la definición y clasificación de las distintas labores que se llevan a cabo en su interior, expone su capacidad para adaptarse a un entorno, produce un elemento demandado, bienes o servicios, sobre los cuales puede evidenciarse la forma como esta se organiza y trabaja, a través de sus funciones, responsabilidades, personas y grupos que la conforman.

Se busca establecer el mejor ejercicio y forma en la construcción o determinación de una estructura organizacional, bajo las premisas de capacidad de adaptación, eficacia y eficiencia, Max Weber, Frederick Taylor y Henry Fayol pensaban en una mayor eficiencia, a través de una estructura jerárquica, allí solo la contemplación de esta condición, expresa una organización estructurada, la jerarquía se hace necesaria para el establecimiento de una unidad de dirección.

La asignación de funciones dentro de un grupo u organización, puede ser concebida de forma natural, sin que esta necesariamente goce de una estructura plasmada o escrita, un grupo pequeño de personas que coordinen esfuerzos para la consecución de un objetivo y en donde interactúen cada una de sus actividades, para el logro de un resultado, se organiza de la forma más eficiente posible, claro esta que esta organización puede ser desarrollada en un mayor o menor grado de complejidad, de acuerdo a lo que se pretenda y así mismo por el número de integrantes que la conforman.

Es resultado de la naturaleza humana establecer acciones en conjunto que le permitan de la forma más adecuada conseguir lo que se propone, por lo tanto las organizaciones contemporáneas son el reflejo real del desarrollo de esta capacidad individual y grupal, para la división y especialización del trabajo.

1.3 Delimitación (Parámetros geográficos, históricos, temporal, económico, político.)

El desarrollo conceptual de Estructura Organizacional Y Estrategia Empresaria, parte de la concepción ideológica planteada a través de la revolución industrial, en donde el capitalismo y su promulgación toman mayor fuerza, para dar respuesta a una demanda de riqueza de forma estructurada y con resultados por medio de la explotación de recursos.

El entorno social demanda la necesidad de establecer una forma o modelo económico provechoso a desarrollar por las empresas, esto por medio de estructuras y estrategias simples.

A partir de la revolución industrial, siglo XVIII se identifica de forma clara los modelos organizacionales y estructuras empresariales, cuyos objetivos iniciales estaban netamente soportados por la producción y explotación de los recursos, su auge se expandió rápidamente desde Gran Bretaña y Europa por todo el mundo.

Bajo los parámetros de empresas u organizaciones nacionales se expondrá un punto de vista que permita lograr el conocimiento adecuado, sobre la forma con están concebidas o se construyen en su interior cada uno de sus cargos, áreas o unidades establecidas.

1.4 Justificación teórica y práctica.

La estructura organizacional, su forma, desarrollo y aplicabilidad, es uno de los factores primordiales a considerar al momento de establecer una estrategia corporativa, aun cuando el éxito de una organización puede atribuirse a estrategias financieras o de mercado, es necesario contemplar la forma como estos se organizan y estructuran dentro de la misma, el éxito y logro de sus objetivos en conjunto con una adecuada estrategia sobre su estructura se convertirá en un factor clave para su desarrollo.

El entendimiento sobre la necesidad de lograr determinado grado de especialización, así como la distribución de las actividades desarrolladas, permiten

a las organizaciones llevar a cabo sus objetivos, esto por medio de la interacción de elementos y de sus aportes al producto final que el mercado demanda.

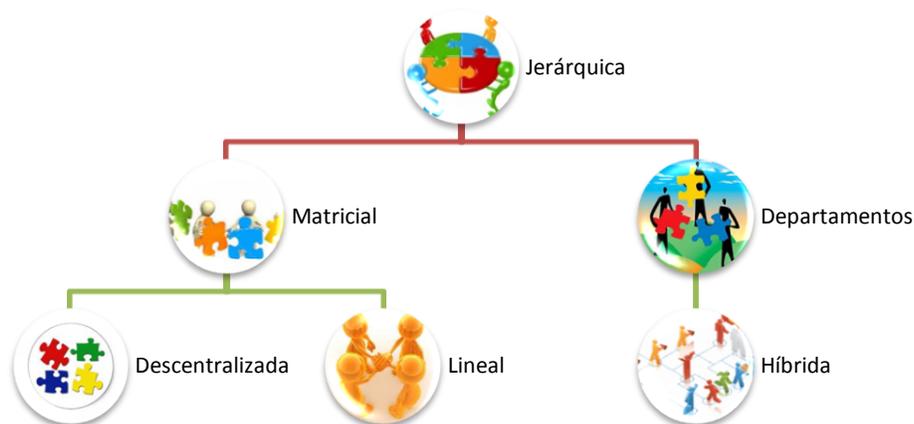
El ensayo sobre ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL es útil para los estudiantes de maestría, cuerpo docente de la universidad, presidentes de compañías, gerentes, directores, líderes de proceso o empresarios, que a través de un buen diseño en su estructura, ven el camino a seguir para alcanzar de forma efectiva la estrategia definida.

Al tener nuevos modelos y teorías relacionadas referente a configuraciones de estructuras que permitan seguir a la estrategia de una forma óptima y por consiguiente el logro de los objetivos. El tema de este ensayo se vuelve un abre bocas para que las organizaciones inicien cuestionamientos sobre si su diseño actual de estructura, está configurada correctamente y si la misma permite seguir la estrategia de una forma acertada.

1.5 Justificación Metodológica.

El ensayo pretende mostrar las variables a considerar para el diseño de una estructura organizacional que apoye la estrategia de una compañía, de forma tal, que haya coherencia entre los objetivos propuestos y el andamiaje que se requiere (estructura) para poder alcanzarlos.

Para lo anterior, se parte de la base de los modelos existentes de estructuras organizacionales tales como:



El ensayo se presenta como una reflexión analítica e interpretativa de los resultados de como las diferentes investigaciones en la aplicación de modelos de estructuras organizacionales, han aportado al cumplimiento de las estrategias en las organizaciones.

2. OBJETIVOS

2.1 General

Realizar un análisis de los diferentes modelos de estructuras organizacionales, determinando las variables claves en cada una, presentando como los diferentes modelos aportan al cumplimiento de las estrategias en una organización dependiendo del entorno.

2.2 Específicos

Presentar y analizar los diferentes modelos establecidos de estructuras organizacionales.

Determinar y comprender las variables que inciden en la definición de una adecuada estructura organizacional.

Identificar las principales ventajas y desventajas de los modelos de estructuras organizacionales.

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 Marco Teórico

Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas puedan establecer e identificar sus características operativas y la forma como estas interactúan dentro de la organización.

La estructura organizacional es una herramienta que permite realizar análisis y entender de forma adecuada el modelo de la organización, a partir de allí se determinan la forma como sus integrantes se agruparan para el desarrollo de sus tareas, es además el reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo.

Es también además una representación gráfica de cada uno de los elementos que componen la organización y del tipo de relaciones establecidas entre estas, la estructura desempeña un papel informativo al permitir que cada integrante conozca sus características generales de interacción.

Estas estructuras organizacionales se clasifican también de acuerdo a su finalidad y forma de presentación, se determinan de la siguiente forma:

Estructura lineal o jerárquica

Organización funcional

Estructura en línea o staff

Mintzerg (1989), define las seis partes básicas de la organización de la siguiente forma:

Núcleo de las operaciones; trabajo básico de fabricación de productos y servicios.
Epice estratégico; Gerente general.

Línea intermedia; administradores y gerentes de administradores.

Tecno estructuras; formada por analistas, planean y controlan de manera formal el trabajo de otros.

Apoyo administrativo; provee servicios internos, correo, asesoría legal entre otros.

Ideología; cultura y creencias.

3.2 Marco Conceptual

Para permitir una mejor comprensión y un mayor entendimiento a través del documento será necesario la conceptualización de algunos términos tales como:

Estructura Organizacional: La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Estrategia: Alfred Chandler y Kenneth Andrews, (1962). Lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

K. J. Halten, (1987) Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

Porter, (1992). La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Planes estratégicos: un concepto que suele utilizarse en el ámbito empresarial. Un plan estratégico es un documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán a través del tiempo. Es de anotar que este tipo de planeación plantea un horizonte de tiempo entre uno y cinco años, sin embargo estos planes se van ajustando dependiendo el entorno de la empresa.

Estructura jerárquica: También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica

Estructura matricial: es una estructura que se emplea para gestionar proyectos puntuales, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la

organización con un objetivo en común. Los empleados de un tipo de estructura matricial tienen dos jefes. Uno funcional; y un jefe de proyecto.

Estructura por departamentalización: básicamente esta estructura crea departamentos dentro de una organización que le permita funcionar de una manera sincrónica y por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

Estructuras descentralizadas: este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas.

Estructura lineal: es utilizada por pequeñas empresas y se conoce también como estructura simple, por lo general este tipo de estructura es empleada por empresas que fabrican por productos. Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo, además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

Estructura híbrida: este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda

3.3 Marco Legal

Para el desarrollo e implementación de la estructura organizacional en una empresa se deben considerar formas jurídicas establecidas por la legislación nacional tales como, Dian, Notarias, Código de Comercio Colombiano, Libro Segundo, artículo 98 y subsiguientes, Ley 80 de 1993 artículo 7 Parágrafo 3°, Ley 222 de 1995, Ley 1014 del 26 de enero 2006, Decreto 4463 del 15 de diciembre de 2006 y Estatuto Tributario artículo 79

Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- ✓ Constitución comercial de la empresa
- ✓ Verificar el nombre o razón social
- ✓ Elaborar el acta de constitución
- ✓ Obtener la escritura publica
- ✓ Formulario de matrícula mercantil
- ✓ Registro de libros de comercio
- ✓ Industria y comercio
- ✓ Permiso de usos de suelos
- ✓ Certificado de sanidad
- ✓ Condiciones de seguridad
- ✓ Marco legal laboral
- ✓ Acta de constitución de la sociedad

3.4 Marco Histórico

Henri Fayol

Para ahondar en la historia de la estructura organizacional, debemos remontarnos en la teoría clásica de la administración siendo su autor Henry Fayol en 1916 en donde hace énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: **la división del trabajo**, la disciplina, **la autoridad**, **la unidad y jerarquía del mando**, **la centralización**

Henry Mintzberg

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Mintzberg (1988). Mintzberg plantean 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados.

No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad.

Los cinco componentes comunes a toda estructura organizacional, son los siguientes:

- Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- Centro operativo: que está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.

- Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

4. CAPÍTULOS

4.1 Concepción Histórica, Estructura Organizacional

El desarrollo y evolución del hombre, hacen que este genere mecanismos para resolver sus problemas, de esta forma se organiza por medio de la especialización de su trabajo y producción, esto ya sea por tradición o por medio de lo que se denomina Mando centralizado.

El ordenamiento del hombre para la realización de sus actividades demandaban desde su origen la asignación de funciones, actividades básicas como cazar, labrar la tierra entre otras, dan origen a la estructura que más adelante de forma compleja y mucho más especializada se realizaría, otro claro ejemplo es el desarrollo a través del tiempo y a lo largo de la historia en organizaciones como: la religión y fuerzas militares, estas se conocen como los tipos más antiguos de organización, característicos por la definición de funciones claras, modelos de comunicación y control.

La organización concebida inicialmente por el hombre centra sus actividades única y exclusivamente en la producción, por lo que las estructuras establecidas se caracterizaban por tener como objetivo lograr altas cuotas de participación en el mercado.

Uno de los mayores fenómenos que impulso el desarrollo por medio de algún tipo de organización fue el capitalismo, a través de las exigencias de consumo de un entorno, se establecen centros básicos de producción industrial, aun cuando el objetivo era netamente participar en el mercado con un gran número de productos, era necesario conformar una fuerza de trabajo, sobre una estructura organizacional productiva.

Cada uno de los anteriores modos de organización se basa en un sistema de creencias, que a sus ves se basa en los niveles de pensamiento del hombre, que se adapta y reacciona frente a lo que su entorno le exige.

De esta forma el capitalismo surge de una necesidad que tiene el hombre para organizar, producir y controlar la distribución de bienes y servicios, estos son principios básicos que aun en el tiempo permanecen, claro está que sobre cada uno de los mismo se han desarrollado elementos que lo componen y clarifican su interacción con cada uno de los componentes de la organización.

Uno de los principales problemas organizacionales que hacen necesario crear una estructura y estrategia organizacional, es el económico, por lo que de allí emerge un factor clave en la estructura, esta es la especialización del trabajo, la asignación estructurada de recursos, su control y planeación hacia el futuro, por lo tanto una estrategia organizacional debe tener dentro de sus principios básicos, la contemplación de un área financiera o de costos, que se encargara dentro de su estructura, del desarrollo metodológico de plan financiero acorde con los objetivos establecidos.

4.2 Clasificación De Las Estructuras Y Estrategias Organizacionales, Modelos Presentación Y Análisis

Las estructuras y estrategias organizacionales deben ser concebidas a partir de la contemplación de un entorno y de la forma como se pretenda intervenir en este, se hace necesario e imperativo conocer factores como:

La dinámica del **mercado** en el cual compite.

La **posición y dinámica** de la empresa en el mercado.

La **organización interna** de la empresa.

La estructura y organización de las empresas determina la forma como esta divide sus funciones más importantes, así mismo el proceso interno para la toma de decisiones, parte importante de las mismas son las características de estas para

distribuir tareas, metas y lograr una medición sobre el desempeño de cada una de las mismas.

Alfred Chandler (1962) establece que la estructura permite a los ejecutivos establecer una relación clara entre factores como:

- Recursos y capacidades de la empresa
- Oportunidades y el aprovechamiento de las mismas a medida que se presentan.
- Una estructura adecuada que le permite crear mayor valor en el entorno y en sí misma.

La elección de la estructura más adecuada depende de gran cantidad de elementos según se quieran considerar, el tamaño de la organización, el nivel de complejidad de las actividades realizadas, entre otros más que dependiendo del objetivo inicialmente planteado.

Las organizaciones pueden ser de esta forma consideradas por sus procesos como:

- Estructuras simples
- Estructuras complejas

Las estructuras congregan variados grupos y niveles de agrupación, como:

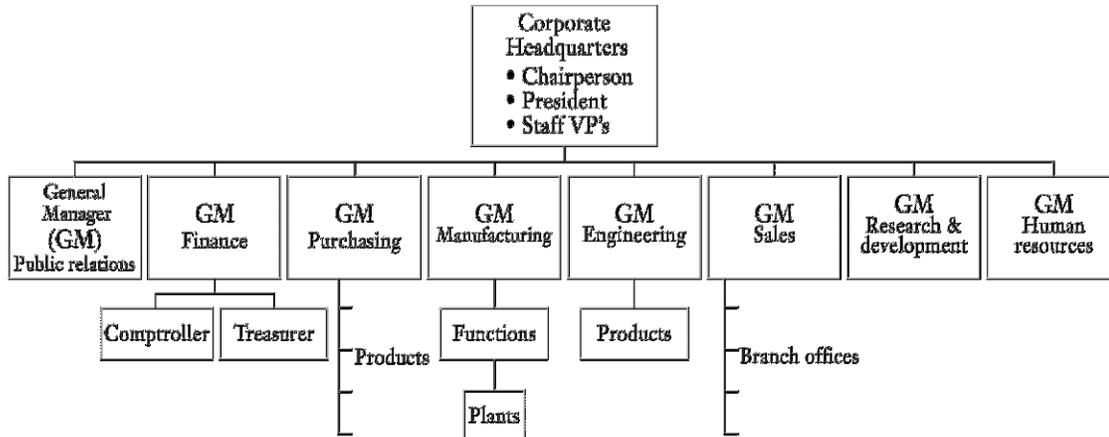
- ✓ Departamentalización
- ✓ Coordinación de actividades
- ✓ Control de actividades

Estas se pueden clasificar de la siguiente forma:

- ✓ Estructura jerárquica
- ✓ Estructura matricial
- ✓ Estructura por departamentalización
- ✓ Estructuras descentralizadas
- ✓ Estructura lineal
- ✓ Estructura híbrida

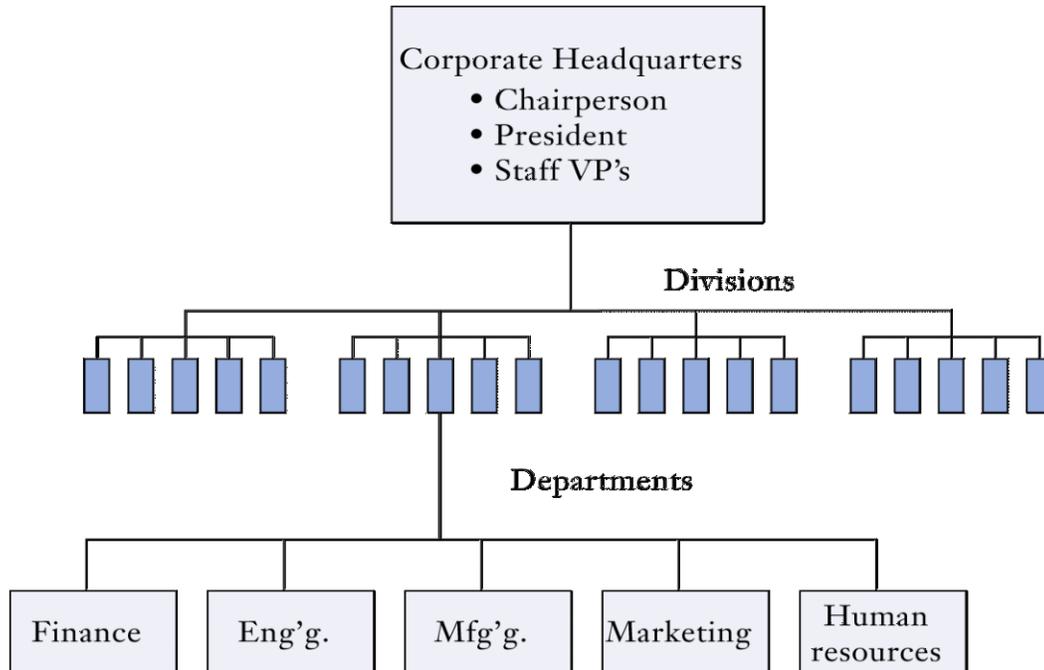
Otros tipos de estructuras a considerar son:

Estructura Funcional



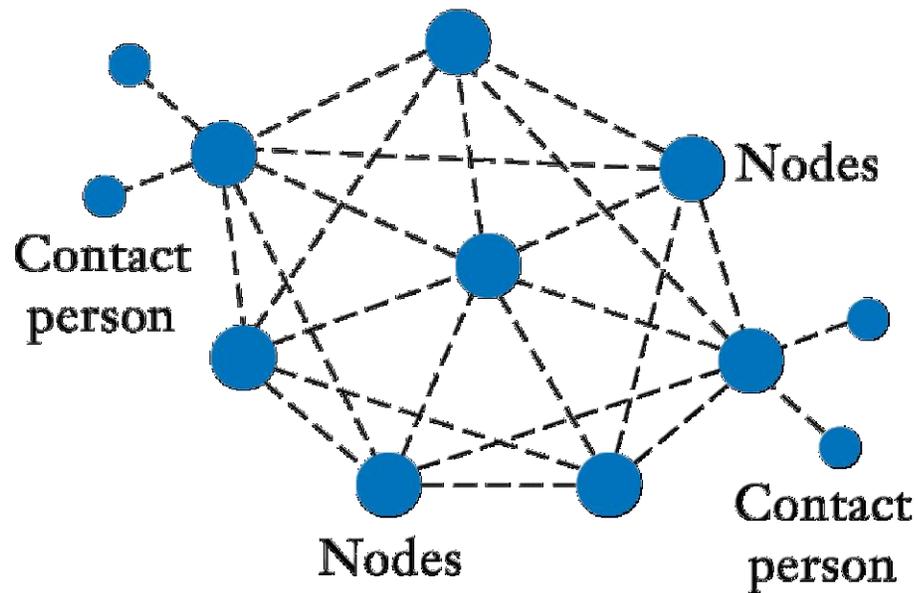
Cada departamento en la empresa es responsable por una funcion basica.

Estructura Multi-divisional



En esta existen un conjunto de divisiones autónomas dirigidas por una sede corporativa, se organiza en diferentes líneas como producto, segmentos de consumo, geografía, entre otros.

Estructura de Red



La unidad básica es el trabajador, cada uno de estos tiene múltiples tareas dentro de la organización y contribuye a múltiples de estas, es desarrollada a partir de las relaciones entre las unidades.

4.3 DETERMINACION DE VARIABLES QUE AYUDAN A FORMULAR UNA ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo de una estructura organizacional es aconsejable seguirse de una metodología que oriente el paso a paso que se debe seguir, el pintar un organigrama sin un fundamento, no ayudará a ninguna organización a cumplir los objetivos trazados.

A continuación se relacionan las variables que se consideran claves para formular una adecuada estructura organizacional que apoye a una estrategia definida.

Determine claramente y precisamente cual es la misión de la organización: Esta es la parte fundamental para poder diseñar una estructura organizacional adecuada que soporta la estrategia. Si no se conoce exactamente lo que la compañía quiere ser y a que rumbo le quiere apuntar, cualquier esfuerzo en diseñar una estructura, será en vano y se convertirá en un dibujo para cumplir un requisito más.

Determine la forma de organización (estructura organizacional) actual: esto le ayudará a entender si la compañía con la estructura actual, está cumpliendo adecuadamente la misión definida. Esta fase es un momento oportuno para identificar si la estructura está soportando adecuadamente la estrategia.

Estrategia actual: determine si la estrategia actual de la compañía, es la adecuada para la el cumplimiento de la misión y si la misma le apunta a una estrategia a largo plazo.

Determine que tan especializado es la estructura el trabajo. Es la identificación de cómo cada miembro de la organización realiza las tareas asignadas. Es decir, determinar el grado de especialización en lo que hace, la idea es que cada individuo se especialice en una labor puntual en vez de hacer varias al mismo tiempo.

Departamentalización: una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario realizar una agrupación por puesto de trabajo para así de esta manera coordinar las tareas de forma más eficiente. La Departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

Modelos de departamentalización:

- En la Departamentalización por Procesos se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.
- En la Departamentalización por Objetivos se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación.

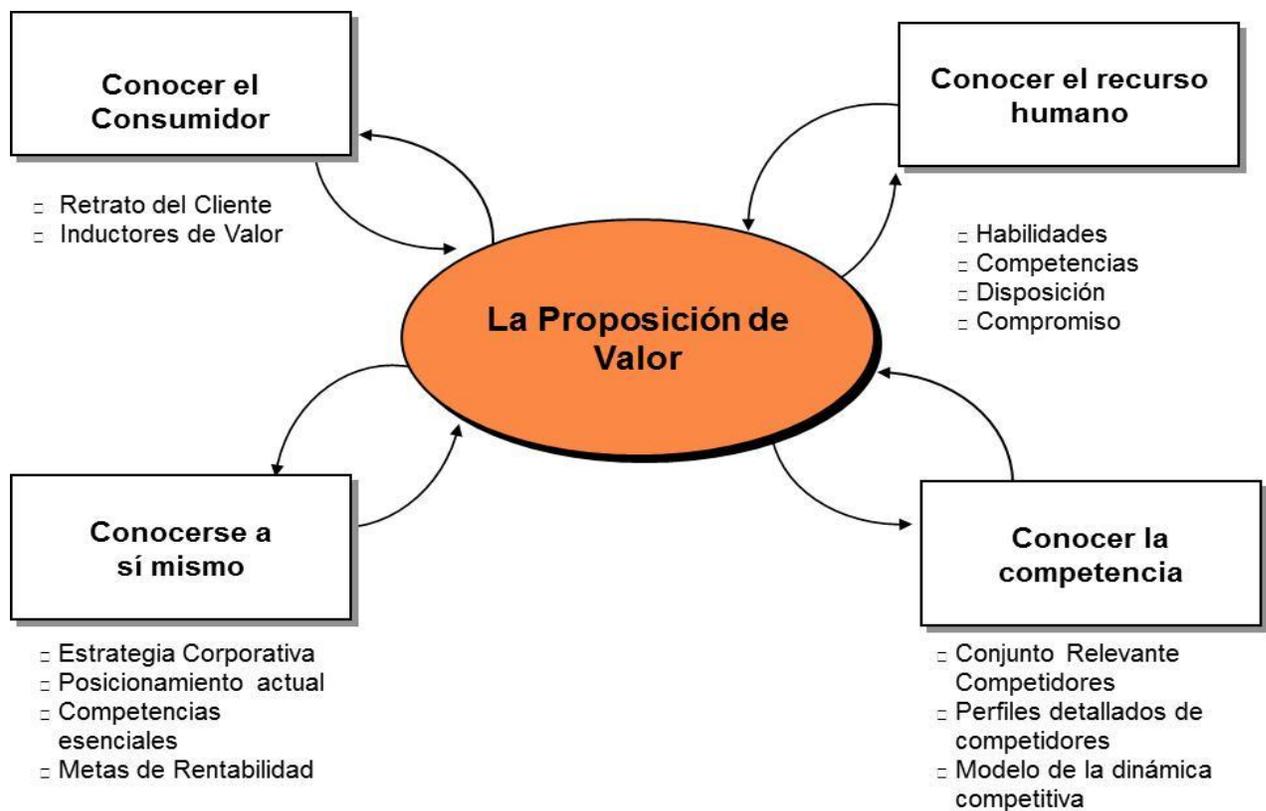
Cadena de mando. Es determinar dentro de la estructura quien informa a quien y los conductos de comunicación en el nivel jerárquico, por ejemplo:

- A quien acudo si tengo un problema
- Ante quien soy responsable

Extensión del Tramo de Control: básicamente determina el número de niveles que tiene una organización dentro de su estructura.

Centralización y Descentralización: es determinar el grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la Descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información

La gráfica siguiente, muestra otros factores que se consideran clave para diseñar una adecuada estructura organizacional para que soporte la estrategia:



4.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MODELOS DE ESTRUCTURA

Teniendo en cuenta que no existe una estructura definida para cada tipo de empresa, a continuación se relacionan las ventajas y las desventajas de los modelos de estructuras mencionados en la introducción de este ensayo.

ESTRUCTURA JERÁRQUICA

Ventajas:

Claro modelo de dirección y control, las responsabilidades se asumen de forma directa.

Clasificación de las responsabilidades, de acuerdo a su grado de interacción en la organización.

Desventajas:

Burocratización para la toma de decisiones.

Estructura rígida, no permite la descentralización de actividades o integración entre unas y otras.

ESTRUCTURA MATRICIAL

Ventajas:

Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía muy reducida y haya mayor flexibilidad y autonomía en la organización.

Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.

Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.

Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

Desventajas

El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.

Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a dos Jefes.

No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

ESTRUCTURA POR DEPARTAMENTALIZACIÓN

Ventajas:

Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.

Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.

Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.

Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.

Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.

Desventajas:

Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta.

Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

ESTRUCTURAS DESCENTRALIZADAS

Ventajas:

Libera la alta dirección de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los administradores de los niveles superiores a delegar.

Estimula la toma de decisiones y la aceptación de autoridad y responsabilidad.

Da a los administradores más libertad e independencia para tomar decisiones.

Fomenta el establecimiento y el uso de controles amplios que pueden aumentar la motivación.

Hace posibles las comparaciones del desempeño de diferentes unidades organizacionales.

Facilita la diversificación del producto.

Fomenta el desarrollo de gerentes generales.

Hace más difícil la aplicación de una política uniforme.

Desventajas:

Aumenta la complejidad de la coordinación de unidades organizacionales descentralizadas.

Puede dar como resultado la pérdida de cierto control por parte de los administradores de los niveles más altos.

Puede quedar limitada por técnicas de control inadecuado.

Puede quedar restringida por sistemas inadecuados de planeación y control.

Quizás no resulte favorecida por la economía de escala de algunas operaciones.

ESTRUCTURA LINEAL

Ventajas:

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo

Relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil

Desventajas:

Se dificulta la especialización en de los puestos de trabajo

Dificulta para contratar un gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa,

Poco tiempo a la planeación, la investigación y el control

ESTRUCTURA HÍBRIDA

Ventajas:

Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.

Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.

Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas:

Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.

Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.

Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

5. CONCLUSIONES

La estructura de una organización es la forma como se organizan sus partes y se crean relaciones para desarrollar sus funciones y actividades, lo que finalmente permite el alcance de sus objetivos. La estructura está compuesta por elementos formales e informales. Lo formal establece los lineamientos o normas que debe seguir la organización; mientras que el campo informal hace referencia al resultado que surge de la interacción social.

Diseñar es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos para alcanzar los objetivos. Implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad y la jerarquía que asegurará la autoridad y la coordinación.

Al emprender el proceso de diseño; es necesario tener claridad sobre dónde y quién debe dirigir la organización, quién debe tomar las decisiones, el tipo de entorno en el que se actúa (dinámico, estático) y cuáles son las reglas necesarias para formalizar los procesos.

Dependiendo de las particularidades propias de la organización; será la estructura que más se acomode a esta. En general, las organizaciones basan su estructura en características propias como la tecnología y el tamaño, el ambiente que la rodea, su estrategia y los agentes que allí subsisten.

Referencias Bibliográficas

- Daft, R. (2007). Teoría y diseño organizacional - Novena Edición. Mexico: Cengage Learning. pp 21-22
- De La Fuente, Juan; García-Tenorio, Jesús; Guerra, Luís y Hernán Gómez, (1997), Diseño Organizativo de la Empresa, Madrid, Editorial Civitas.
- Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, McGraw-Hill, 2009
- Eduardo Bueno Campos, Organización de Empresas, Estructura, Procesos y Modelos, 1996
- Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2/12/2003
- Gibson, James; Ivancevich, John y Donnelly, James (2001), Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos, Chile, McGraw-Hill, décima edición.
- Hamel, G. y Breen, B. (2008). El Futuro de la Administración. Bogotá: Editorial Norma. pp 89-163
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhard, R. La organización del futuro. Barcelona: Deusto. pp 466-469
- Henry Mintzberg, La Estructuración de las Organizaciones, Editorial Ariel, 1/07/1999
- Mintzberg, H.(1989) Diseño de organizaciones eficientes, Ed. El ateneo, Madrid-Argentina
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall. pp 265-266.
- Jorge Alfredo Hermida, Teoría de la estructura organizacional, 1976
- James A.F. Stoner, Administration, pearson education, 1996

Michael E. Porter, Ventaja competitiva, 1995

Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer J. (1997). El proceso estratégico (Edición Breve). México: Pearson educación pp 535.

Mintzberg H, Diseño de Organizaciones Eficientes. (2001)"

Mintzberg H, (1988) Estructuras Organizativas, publicaciones vértices, 1998, pp.2y4

Motta, P. (2001). Transformación organizacional. Bogotá: Ediciones UniAndes – AlfaOmega. pp 40-41

Pérez, J. (1993). Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid: Ediciones Rialp. S.A.

Pearson Educación, Administración Estratégica Y Política de Negocios, 2007

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México: Pearson educación. pp 5

Richar L. Daft, Teoría y Diseño Organizacional, 9 edición, 2007

Zapata Rotundo, Gerardo J. (2006), Las Formas Organizativas: El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica, Revista Compendium, Vol. 9, No. 16, UCLA, Venezuela, pp. 67-82.