



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas.

Tema: Organización.

Subtema: Diseño organizacional.

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Autores:

Br. Louis Xavier Silva Vanegas.

Br. José Esteban Duarte Zeledon.

Br. Darlyn Osneyda Mendoza Silva.

Tutora: Msc. Ana María Sánchez Morraz.

Managua, febrero del 2020.

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos	ii
Valoración docente	iii
Resumen.....	iv
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capitulo uno: Generalidades del diseño organizacional.....	4
1.1 Definición.....	5
1.2 Importancia del diseño organizacional	7
1.3 Estructura y diseño organizacional.....	7
1.4. Características del diseño organizacional	9
1.4.1 Diferenciación.	10
1.4.2 Formalización.....	11
1.4.3 Centralización.	12
1.4.4 Integración.	12
1.4.5 La especialización del trabajo.	13
1.4.6 Departamentalización.	14
1.4.7 Cadena de mando.	14
1.4.8 Tramo de control.....	15
1.5 Elementos que componen el diseño organizacional.....	15
1.5.1 Estrategia.....	15
1.5.2 Estructura.....	17

1.5.3 Procesos.....	17
1.5.4 Gente.....	17
1.5.5 tecnología.....	18
Capítulo dos: Estructura y tipos de diseño organizacionales	19
2.1. concepto de estructura	19
2.2. Tipos de estructuras	20
2.2.1 Estructura formal.....	20
2.2.2 Estructura informal.....	21
2.2.3 Estructura simple.....	22
2.2.4 Estructura Burocracia.....	22
2.2.5 Estructura organizacional mecanista.....	23
2.2.6 Estructura organizacional orgánica.....	24
2.3 Tipos de diseño organizacionales	25
2.3.1 Diseño organizacional tradicional.....	25
2.3.1.1 Lineal.....	25
2.3.1.2 funcional.....	27
2.3.1.3 Línea- staff.....	28
2.3.1.4 Diseño geográfico.....	30
2.3.1.5 Diseño por producto.....	30
2.3.1.6 Diseño divisional.....	31
2.3.2 Diseño de organizaciones actuales o avanzados.....	32
2.3.2.1 Matricial.....	32
2.3.2.2 Diseño de red.....	34
2.3.2.3 Diseño profesional.....	36

2.3.2.4 Diseño multinacional.	37
Capitulo tres: Proceso del diseño organizacional	38
3.1 Etapas del proceso del diseño organizacional	39
3.2 Tipos de procesos del diseño organizacional.....	39
3.3 La planeación en el estudio del diseño organizacional.....	41
3.4 Manejo de formas en el proceso organización.....	42
3.4.1 Requerimientos de formas en la organización.....	43
3.4.2 Clases de formas en el desarrollo de procesos de diseño.....	43
3.5 La relación de la distribución de los espacios de trabajo con el diseño.....	44
3.5.1 Planeación de la distribución del espacio.	45
3.6 Diseño de procesos organizacionales	48
3.7 El manejo de procesos dinámicos	50
3.8 El manejo del poder y política a partir del diseño organizacional	51
3.8.1 Tácticas de poder.	53
3.8.2 Manejo de la política en las organizaciones.	55
3.9 Relaciones y conflictos interdepartamentales	56
Capítulo 4: Factores que inciden en el diseño organizacional	58
4.1 Factores del entorno.....	58
4.1.1 Proveedores.....	59
4.1.2 Distribuidores.	59
4.1.3. Competidores.....	60
4.1.4. Clientes.....	60
4.2. Factores estratégicos	61
4.2.1 Estrategia de costos bajos.....	61

4.2.2 Estrategia de diferenciación.....	62
4.2.3. Estrategia de enfoque.....	63
4.3. Factores tecnológicos.....	64
4.3.1 Interdependencia de las tareas.....	64
4.3.1.1 La interdependencia agrupada.....	65
4.3.1.2 La interdependencia en secuencia.....	65
4.3.1.3 La interdependencia recíproca.....	65
Conclusiones.....	66
Bibliografía.....	67

Dedicatoria

Dedico este trabajo a **Dios** todo poderoso, quien, por su amor y misericordia, me dio la fortaleza para seguir adelante y la sabiduría necesaria para poder culminar esta etapa de mi vida. A mi madre patricia Vanegas, quien ha sido el ser humano más importante en mi vida y siempre me ha brindado su apoyo incondicional, a mis hijos y hermanos, por creer en mí y siempre apoyarme. Todo esto se lo debo a ustedes.

Louis Xavier Silva Vanegas.

Dedico este trabajo a **DIOS** primeramente por haber llenado bendiciones incluyendo salud, fuerzas para sobre llevar todos los retos impuestos y la sabiduría para salir adelante, permitiéndome culminar con éxitos mis estudios, a mi madre e hijos: **MIREYA ABIGAIL y RENE ESTEBAN DUARTE RODRIGUEZ** que me motivan a continuar hacia adelante Gracias a todos(as) ustedes por brindarme su apoyo, fueron piezas claves y fundamentales en mi vida para así poder lograr mi mayor sueño.

José Esteban Duarte Zeledón

Dedico este trabajo principalmente a Dios por haberme dado la vida y permitirme llegar a este momento tan importante de mi formación profesional. A mi familia quienes son el motivo y mi inspiración para salir adelante ya que gracias a ellos pude llegar hasta aquí.

Darlyn Osneyda Mendoza Silva.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por darme la vida y brindarme sabiduría, para realizar este trabajo de seminario de graduación, a mis padres por el apoyo durante el transcurso de estos años,

Le agradezco a la MSC. Ana María Sánchez por su tiempo y esfuerzo, a todas los docentes del departamento de administración de empresas por su empeño y dedicación, por compartir sus conocimientos durante estos cinco años de la carrera que de alguna manera influyeron en mi desarrollo profesional.

Louis Xavier Silva Vanegas.

A Dios, ser supremo dador de vida y bendiciones, a mi madre Luisa Zeledón por siempre estar animándome a seguir adelante pues siempre ha deseado que sea una persona de bien, a mi esposa Olga Rodríguez que siempre ha estado apoyándome en cada uno de los ciclos de este tiempo de preparación y en general toda la familia que de una u otra manera han influido para que continúe hacia la meta.

José Esteban Duarte Zeledón.

Agradezco primeramente a Dios por todas sus bendiciones y por permitirme llegar hasta aquí, a mis padres y familia por su sacrificio en todos estos años, por su apoyo incondicional y creer en mí. A cada uno de los maestros que brindo el tiempo y la dedicación para formar un excelente profesional.

Darlyn Osneyda Mendoza Silva.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento para Modalidades de Graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, el cual plantea:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación” (P.5).

Por lo anterior, la suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: La Organización**, hace constar que las bachilleres: Louis Xavier Silva Vanegas, Carné No. 14209100, Jose Esteban Duarte Zeledon, Carné No. 14205029, Darlyng Osneyda Mendoza Silva, Carné No. 14203071. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el **subtema titulado: Diseño Organizacional**. Obteniendo la calificación de 50 puntos respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 17 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

Msc. Ana María Sánchez Morraz
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

El presente trabajo es de carácter bibliográfico, tiene como tema general la organización y su subtema el diseño organizacional, como un proceso que desarrolla la administración de una organización de crear una estructura coherente y coordinada capaz de involucrar su estructura interna con el entorno exterior, adaptando la organización a nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos.

Por tal razón, el objetivo de este trabajo es analizar el diseño organizacional como proceso fundamental en la gestión administrativa y su implicancia en el cumplimiento de objetivos de las organizaciones para la profundización del conocimiento científico en esta área, destacando la tarea de la administración al seleccionar y definir un diseño organizacional correcto.

La base que alimenta este informe hace énfasis en cuatro capítulos tales como generalidades del diseño organizacional, estructuras y tipos, el proceso que implica y el análisis de los factores que inciden (*factores externos, estratégicos y tecnológicos*) a través de la teoría expuesta por los expertos, que han de repercutir en su actividad comercial, relaciones laborales e interpersales de sus elementos humanos.

Las técnicas que fueron utilizadas para desarrollar este informe fueron principalmente la lectura y la recolección de documentación bibliográfica, por lo que este informe selecciona información científica de autores que profundizan con sus aportes en este tema, lo que permite al lector un análisis de calidad y fácil comprensión, al exponer todo lo referente al diseño organizacional y su relevancia en la administración.

Los principales términos descriptores del informe son dedicatorias, agradecimiento, introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

Introducción

El presente trabajo aborda el tema de la organización enfatizando en el diseño organizacional, de cómo las organizaciones se ajustan a una estructura, según la demanda de su necesidad organizativa conllevándola a ejecutar continuamente una serie de procesos en las distintas áreas que la integran, con el propósito específico que a través del diseño adoptado logren el éxito al cumplir con sus objetivos de productividad y metas dentro de su entorno competitivo en el mundo empresarial.

El diseño organizacional es de gran importancia en toda organización, para la selección de un esquema correcto que establece un orden funcional, jerárquico y de dirección, capaz de destacar en el ámbito comercial en que interactúa y compite la organización.

El objetivo principal de este trabajo documental es el análisis del diseño organizacional como proceso fundamental en la gestión administrativa y su implicancia en el cumplimiento de objetivos en las organizaciones para la profundización del conocimiento científico, de manera que facilita ampliar el conocimiento en lo que respecta al diseño organizacional para un buen funcionamiento de la empresa.

En el Capítulo Uno: Generalidades del diseño organizacional como conceptos, importancia, estructura, así como las características del diseño.

En el Capítulo Dos: Estructura y tipos de diseño organizacional que describe los tipos de estructuras para elaborar un diseño organizacional, integración de las áreas y organización de las tareas, convenientes para la ejecución de actividades en una organización.

En el Capítulo Tres: Procesos del diseño organizacional, se determinan las etapas de los distintos tipos de proceso y la relevancia de las decisiones que se toman con respecto a la función administrativa y que deben ser las más apropiadas para cada situación que se presente en la organización.

En el Capítulo Cuatro: Factores que inciden en el diseño organizacional, se identifican los diferentes factores externos, estratégicos y tecnológicos, que influyen en el diseño organizacional en su proceso evolutivo y de crecimiento de la organización.

Justificación

En cuanto al aspecto teórico; el tema del diseño organizacional a través de términos, conceptos y descripción de cada una de las fases conforme la investigación documental, expone la resistencia que ha de tener la organización frente a los desafíos comerciales y tecnológicos en el entorno competitivo en que se desenvuelve, para un desempeño eficaz y eficiente como estructura orgánica.

El aspecto práctico el presente informe es meramente bibliográfico y servirá como base para que todo estudiante, docente o cualquier persona con interés en el tema, pueda adquirir información que le facilite ampliar sus conocimientos en lo que respecta al diseño organizacional, siendo una guía teórica al lector para deducir que la creación de un diseño estructural para una organización resulta ventajoso desde el punto de vista administrativo al minimizar los costos por el buen manejo de los recursos humanos y materiales.

La metodología utilizada para la realización de esta investigación fue de carácter documental, utilizando la recopilación de información en libros de diferentes autores enfocados al tema del diseño organizacional, analizando la importancia y objetivo de la formulación de los diferentes tipos de diseños en las organizaciones como herramienta administrativa para incrementar la productividad. La información fue clasificada y ordenada de acuerdo al esquema del trabajo y considerando para esto la aplicación de las normas APPAS sexta edición del año 2017.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el diseño organizacional como proceso fundamental en la gestión administrativa y su implicancia en el cumplimiento de objetivos en las organizaciones para la profundización del conocimiento científico en esta área.

Objetivos específicos

1. Definir los aspectos generales del diseño organizacional para su debida comprensión e importancia dentro de la estructura administrativa organizacional.
2. Describir los tipos de estructuras y diseños que representan un orden dentro de las organizaciones para el desarrollo eficaz de sus actividades y tareas.
3. Determinar el proceso del diseño organizacional a través del estudio de sus etapas, tipos de proceso, manejo de formas y toma de decisiones para la selección de estrategias en la organización en sus diferentes áreas administrativas y su competitividad comercial.
4. Identificar los factores externos (entorno), estratégicos y tecnológicos que inciden en un diseño organizacional para el buen desempeño de las organizaciones.

Capítulo uno: Generalidades del diseño organizacional

En la actualidad, el diseño organizacional es uno de los procesos en la administración más citados por los gerentes, resulta un trabajo complejo que consiste en diseñar una estructura interna en una organización, que involucra el entorno exterior de la misma. Por ello, los esfuerzos por tener un diseño que represente una visión amplia de la realidad de las organizaciones, permiten que los gerentes tengan una mayor eficiencia en la toma de decisiones, responsabilidades y las relaciones jerárquicas dentro de la empresa.

El primer paso para tener una estructura organizacional adecuada, es trabajar de manera cuidadosa y responsable en su diseño. Según Daft (2019) :

Es un proceso que se refiere a la manera de concebir a las organizaciones, la forma en que las personas y recursos son organizados para alcanzar un propósito específico de manera conjunta, la manera de como ver y analizar a las organizaciones (pág. 24).

El diseño implica que los gerentes piensen en la necesidad de establecer un orden mediante la construcción de un esquema o modelo, que facilite la interacción de los elementos que la conforman, seleccionando las opciones específicas de estrategia que beneficie a la organización a cumplir con sus objetivo y metas dentro de su entorno competitivo.

Garantiza la seguridad y rentabilidad de una organización para mantenerse por mucho tiempo, con una estructura estable y comprensible que muestra la división, organización y coordinación de funciones en cada uno de los departamentos de la empresa.

1.1 Definición

Consiste en la elección de una estructura que represente las diferentes conexiones, entre el consejo de administración, dirección general, divisiones, áreas funcionales, niveles medios y departamentos. Así mismo, influye en los planes, relacionados con la comunicación interna de la organización y la ejecución de tareas que son necesarias para el alcance de objetivos propuestos. Para Fincowsky (2009) :

El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad (pág. 52).

Una habilidad administrativa que permite establecer un orden coherente y clasificar las tareas, según el tipo de organización, definiendo las unidades que se interrelacionan con otras áreas, donde cada trabajador se desenvuelve adecuadamente en el ejercicio de sus funciones según su puesto de trabajo, siguiendo los parámetros de un fin colectivo que es un resultado beneficioso para la organización.

Es un proceso que permite a los gerentes modificar o realizar cambios indispensables en la organización, para conllevar a una adaptabilidad a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente. Según Chiavenato (2001) “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones” (pág. 43). Demanda la inversión de tiempo y esfuerzo para aplicarse, puesto que significan cambios en la estructura, la definición de valores y comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. A través, del diseño, se obtiene una imagen completa de la empresa, el gerente puede detectar los posibles cambios que deben efectuarse en la estructura, para poder afrontar los desafíos de una sociedad cambiante, ante un mercado globalizado.

Estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione. Mintzberg (2003) define “El diseño como aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros” (pág. 18). Es un conjunto analítico de las variables que influyen en aspectos importantes de la organización, sincronización de tareas y grupos de trabajo de cada departamento. Con el estudio y análisis previo de las unidades que requieren modificaciones dentro de las empresas que en consecuencia generan cambios en su estructura, se evitan el surgimiento de problemas en el funcionamiento de aquellas que no necesitan modificación, obteniendo productividad de la empresa.

El diseño en la organización, constituye una de las prioridades de la administración, en el que se toma en cuenta las siguientes variables según Chiavenato (2009):

- a. Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- b. Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
- c. Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
- d. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo (pág. 92).

Se debe considerar ciertos factores indispensables a la hora de definir una estructura, cuya integración y coordinación exige mucho más que una simple acumulación o unión de estos elementos, para desarrollar estrategias que respondan a las exigencias de un mercado competidor.

Con un diseño deficiente, es frecuente la reorganización y reestructuración que los gerentes realizan, para adecuarlo a las necesidades de una organización. Michael (2006) define “El Diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas, para definir la estructura organizacional adecuada” (pág. 230). Al identificar los problemas en la organización que afectan directamente su productividad, se obliga a replantear las estrategias con la finalidad de seleccionar e

implementar aquellas que se enfocan a cubrir las exigencias que se le presentan, logrando satisfacer con la estructura establecida las necesidades trazadas.

1.2 Importancia del diseño organizacional

Uno de los desafíos del diseño organizacional es la creación de una estructura que contenga puestos de trabajo flexibles, alineados a las estrategias y procesos, que incidan en la cultura y desarrollo de la organización, con el objetivo de lograr productividad a través de la organización del trabajo y la distribución ideal de los cargos laborales. Mintzberg (2003) nos plantea:

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa, es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de clasificar el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva en los departamentos que tiene la organización (pág. 38).

A través de la estructura del diseño de la organización se busca un alto grado de eficacia y eficiencia, Según Mintzberg (2003) “una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos y eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización” (pág. 31). De manera, que la eficacia en un diseño organizacional no solo deviene de la coherencia que contenga en su estructura sino también de las estrategias que emplee para lograr objetivo sin incurrir circunstancias no previstas.

1.3 Estructura y diseño organizacional

Debido al surgimiento de mercados globalizados, las organizaciones se mueven en un entorno complejo que los obliga a modificar sus estructuras con respecto a las necesidades que se presentan en los diferentes niveles de la gerencia. Robbin (1987) afirma: “ningún tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional, debido a que los enfoques tradicionales hacia las organizaciones están siendo cuestionados y reevaluados” (pág. 160). Los gerentes para evitar un descenso en la productividad de la organización a causa de eventos inesperados del entorno, han tenido que acudir a diseños estructurales capaces de confrontar esos fenómenos, por varios años se ha trabajado en hacer

cambios en la teoría, debido que los diseños tradicionales, no responden a la problemática existentes, buscar estructuras que se adecuen al trabajo, los recursos y las estrategias de las demandas de un mercado globalizado.

La mayoría de las organizaciones están acostumbradas a una economía cerrada e individualista, se resisten a los cambios que el mercado globalizado les exige, por lo que surgen conflictos a la hora de querer configurar sus estructuras. Las organizaciones tienen una inclinación hacia diseños estructurales rígidos, mecánicos e inflexibles, estos diseños no contribuyen al crecimiento y desarrollo industrial, desaprovechando las oportunidades de innovación que ofrecen las nuevas ideas de diseño organizacional.

Una estructura es importante, influye en las áreas tanto del comportamiento de los individuos como de los distintos grupos que conforman las organizaciones. Los esfuerzos se centran en el contenido e impacto de las variables que intervienen en su diseño. Robbins (2005) plantea la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (pág. 234). Siendo entonces la estructura una herramienta útil a la organización para lograr la captación y disposición de recursos, toma de decisiones en actividades específicas según un puesto y nivel jerárquico, como coordinación de su funcionamiento.

El enfoque de la administración científica pone especial énfasis en la estructura de una organización, en la ejecución de las tareas y busca ante todo racionalizar el trabajo Según Certo (1984):

Debido a la complejidad y los requerimientos de las sociedades modernas, se ha impulsado un vigoroso desarrollo de la administración científica para atender las necesidades de las organizaciones. El proceso de organizar, disponer las partes de un todo de forma tal que funcionen cohesionadamente para lograr un propósito, destaca dentro de la teoría administrativa y es precisamente de donde surge el termino organización (pág. 198).

El diseño de la estructura no es una actividad sencilla, requiere de mucho trabajo para su elaboración. No es una función que se puede desarrollar de forma casual, sino una acción compleja que involucra varios componentes estructurales y procedimientos que incidirán en los objetivos de la organización, relacionadas a la necesidad de los clientes.

Llevarlo a la práctica empresarial diaria no es sencillo. Coulter (2010) señala que:

La responsabilidad de los gerentes de alcanzar niveles altos de productividad y rentabilidad ha puesto en relevancia su papel como asignadores de recursos y sin embargo, los cambios en los mercados han conllevado distanciamientos enormes con respecto a las operaciones diarias de la organizaciones, que obligarían a realizar ajustes en la estructura organizacional (pág. 191).

La rentabilidad de la organización dependerá de la habilidad que tengan los gerentes del buen manejo de los recursos y de la creatividad de desarrollo de planes que atiendan las exigencias del mercado, crear o configurar una estructura con el objetivo de que la empresa no tenga problemas que afectarían su productividad a corto plazo.

1.4. Características del diseño organizacional

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar ciertas características importantes, cada una de estas varían según la empresa, originando diseños organizacionales heterogéneos. Hellriegel (2009) afirma:

En el diseño organizacional se pueden apreciar varias características principales que son: Diferenciación, formalización, centralización e integración, especialización, departamentalización, entre otras. De acuerdo al tipo de organización pueden ser diferentes, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales (pág. 354).

1.4.1 Diferenciación.

Para el diseño organizacional uno de los desafíos más importantes es como administrar la división del trabajo en tareas razonable, la manera de determinar el nivel de diferenciación de las actividades en la organización, con el propósito de agrupar las funciones y departamentos posibles en la empresa. Para Don y Jackson (2009):

La diferenciación es un proceso que puede ser:

1. Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
2. Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización (pág. 45).

La diferenciación significa que la organización está compuesta por unidades que desempeñan tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo, y que requieren empleados que posean competencias únicas.

Las organizaciones a medida que crecen, los gerentes deben decidir cómo controlar y coordinar las actividades que se requieren para que la organización genere valor y Formalización. Jones (2008) afirma “La diferenciación es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales y establece las relaciones de tareas y autoridad que le permiten lograr sus metas” (pág. 88). Es la distribución de recursos a cada una de las áreas de la organización, con el propósito de cumplir con las tareas establecidas, a través de la coordinación entre el trabajo que se realiza y los encargados de cada órgano o departamento.

Se refiere al número de subsistemas dentro de las organizaciones. Una complejidad entre el número de niveles jerárquicos y las funciones o departamentos existentes en la organización.

1.4.2 Formalización.

La formalización es el grado en que las reglas se definen para dirigir el comportamiento de los miembros de la empresa. La existencia de reglamentos es necesaria para determinar cómo, cuándo y en qué disciplina se han de ejecutar las tareas.

Cuando mayor sea la formalización, la organización será más burocrática, mecanista, cerrada, rutinaria, definida y programado. Done y Jackson (2009):

La formalización puede hacerse mediante:

1. El cargo: a través de las especificaciones relacionadas con el cargo en si, como la descripción de este.
2. El flujo de trabajo: por medio de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un proyecto.
3. Las reglas y reglamentos: mediante de la formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede o no puede hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién y con qué autorización (pág. 321).

Es el uso de procedimientos escritos para estandarizar las operaciones, especificando cómo desempeñar las funciones de cada puesto laboral y cómo tomar las decisiones; donde los empleados deben apegarse a las reglas y deben alterarlas, por lo general, un alto nivel de formalización sugiere la centralización de autoridad.

En las organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo, los empleados son poco discretos con respecto al lugar, el tiempo y la manera de realizarlas.

1.4.3 Centralización.

Cuando en una organización los gerentes de la más alta jerarquía mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes, se dice que la autoridad está altamente centralizada, los altos directivos coordinan las actividades de la organización para que estén enfocadas en las metas propuestas. Para Coulter (2010):

La centralización, es cuando las decisiones las toma una persona de nivel superior, no se les proporciona participación a los empleados de los niveles inferiores, el grado al que se concentra la toma de decisiones en un solo punto de la organización (pág. 188).

La centralización en las organizaciones, concentra la autoridad en una sola persona de alto nivel jerárquico. El otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, lo cual significa dar más autoridad (poder) para tomar decisiones claves, la desventaja es que pone fin a la necesidad de administradores de nivel medio y de primera línea debido a que el poder de decisión radica en un solo individuo.

1.4.4 Integración.

En el diseño de las organizaciones se presta atención simultánea a la coordinación de las actividades de la empresa con los objetivos que los gerentes deben unificar con los resultados en un todo significativo, lográndolo mediante una jerarquía formal. Manager (2011):

Los esquemas de integración más utilizados son:

1. Jerarquía administrativa
2. Departamentalización
3. Asesoría (Staff)
4. Comisiones y fuerzas de tareas
5. Objetivos y planes
6. Distribución física o diseño (pág. 3).

La integración coordina y enlaza las partes de una organización. En consecuencia, si la diferenciación es mayor y la estructura de la empresa es más diversa e implica coordinar las diferentes partes de la organización con el fin de obtener un buen funcionamiento. Por ello, la asertividad en la comunicación y coordinación entre las subunidades, es una de las tareas más complejas de los gerentes, por lo que a menudo fracasan en el uso de mecanismos y técnicas apropiados para integrar las subunidades organizacionales.

1.4.5 La especialización del trabajo.

La especialización del trabajo, consiste en dividir las actividades laborales, donde cada empleado se especializa en hacer una actividad específica en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. Robbins (2005) afirma:

Es el grado en el que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente (pág. 235).

Todo personal que labora en una organización, cumple con un número limitado de tareas donde la responsabilidad e importancia de cada una dependerá del área y el cargo. Para los gerentes la especialización del trabajo es una fuente de productividad, un mecanismo de organización que permite clasificar el trabajo, obteniendo una amplia variedad de tareas que demandan la contratación y asignación de personal con la capacidad y preparación para ejecutarlas en las diferentes unidades que contenga la estructura de la organización.

1.4.6 Departamentalización.

Cuando los trabajos se dividen por medio de la especialización, estos deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar en las diferentes áreas de la empresa. Coulter (2010) define:

La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría de todas estas formas de departamentalización (pág. 184).

Toda organización es única en clasificar y agrupar las actividades laborales que ejecutaran sus trabajadores en cada departamento, agrupándose los trabajos según las estrategias y objetivos definidos en cada área, pero en la mayoría de las organizaciones, las tareas cambian debido a las modificaciones que sufre en su estructura.

1.4.7 Cadena de mando.

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, la cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes al organizar el trabajo, deben de comunicarle a sus empleados ¿a quién le reportaran? o ¿con quién dirigirse si tiene un problema?

Los gerentes de la línea de mando tienen el ímpetu de hacer su trabajo, además de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Coulter (2010) afirma “La cadena de mando es como la autoridad que se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga” (pág. 185). Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada, esto se conoce como responsabilidad, donde deberán reportarle solo a un superior o gerente.

1.4.8 Tramo de control.

Los gerentes cuando están a cargo de una empresa grande, se les resulta difícil manejar o controlar a tanto personal de trabajo, el tramo de control determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Para Coulter (2010) define:

Como la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz, donde no hay un número mágico, sino, muchos factores con respecto al número de empleados que un gerente puede manejar, que incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar. (pág. 186)

La tendencia de los últimos años, se ha dirigido hacia tramos de controles mayores, lo cual es consistente con los esfuerzos de los gerentes de agilizar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, coordinar el trabajo de los empleados de acuerdo a sus actitudes, capacidades y especialización, dar facultades de decisión a los empleados y reducir costos en las diferentes operaciones que se desarrollan en la organización.

1.5 Elementos que componen el diseño organizacional

Uno de los trabajos más complicados que enfrentan los gerentes, es el desarrollo de nuevos procesos que ayuden a mejorar la estructura de la organización. Para obtener éxito en la implementación de un proceso de diseño, se debe conocer los elementos que componen el diseño, de los cuales son:

1.5.1 Estrategia.

Es la guía en el diseño, donde se conoce en qué mercado y con qué producto la empresa lograra alcanzar sus objetivos. Para Gilli, Arrostequi, Duval, Iesulairo y schulman (2008):

Mediante la estrategia los gerentes consiguen desarrollar diseños que permiten maniobrar las dificultades de la empresa hacia el futuro, una ventaja que facilita determinar los recursos a utilizar, los procesos a ejecutar y las configuraciones que requiera su estructura ante fenómenos que la organización experimente (pág. 39).

Los gerentes a la hora de definir estrategias que estén dirigidas a la elaboración de diseños organizacionales, toman en cuenta factores que influyen en el desarrollo y estabilidad de la empresa a futuro, como los productos y servicios que ofrecerá, los clientes y mercado que estará dirigido, todos los elementos necesarios para poder crear un esquema idóneo que logre el alcance de sus objetivos y enfrentar problemas que se le presenten.

Mintzberg, Lampel y Ahlstrand (como se cita en Gilli, 2008) presentan las siguientes acepciones del término estrategia:

Es un planeamiento: una guía, una dirección. Implica la fijación de objetivos y la manera de alcanzarlos.

Es un modelo: un patrón que coordina las acciones a través del tiempo.

Es un posicionamiento: algunos autores asimilan la estrategia al mercado en el que se van a colocar los productos.

Es una perspectiva: así como la estrategia de posicionamiento mira hacia afuera de la organización, considerarla como una perspectiva implica mirar hacia adentro y hacia arriba: la visión de la empresa.

Es una trampa: otra posibilidad es considerar a la estrategia como una maniobra específica para eliminar a un competidor (pág. 39).

Para poder definir una estrategia se debe de conocer de ciertos conceptos que permitan su correcta formulación, tener en cuenta que es lo que se hará, como lo realizara y para que lo elabora, con el propósito de evitar caer en errores que como consecuencia traigan problemas a la organización.

1.5.2 Estructura.

Es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones. Para Gilli (2008):

La estructura está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema, donde las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente su estructura, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Las prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos (pág. 40).

Es un cuerpo, donde se presentan todas las partes que componen a una organización. Sus miembros pueden percibir a través de ella, los recursos que dispone o necesita la empresa, proporciona información muy importante para la elaboración de organigramas y manuales, en el que cada trabajador los utilizan como una guía que les oriente cuál es su posición jerárquica y las funciones o tareas a realizar.

1.5.3 Procesos.

El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización, la estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los diferentes procesos.

El desafío de una organización, consiste en encontrar una estructura que soporte los procesos que son claves en su desarrollo. Gilli (2008) define el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” (pág. 41). En una organización no sólo debe analizar la división del trabajo y la asignación de funciones con respecto a la definición de procesos, también el estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados.

1.5.4 Gente.

En el departamento de recursos humanos, una de las tareas más importantes es la distribución de cargos en la organización.

Ubicar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos. Drucker (2000) “Quienes trabajan en una organización pretenden diferentes recompensas acordes con lo que consideran que aportan “ (pág. 19). El diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y la capacidad de cada individuo con el objetivo que pueda desempeñarse satisfactoriamente en la organización.

1.5.5 tecnología.

Los mecanismos de coordinación y control en la empresa, varían según las necesidades tecnológicas que presentan cada una de sus unidades. Gilli (2008) afirma:

La tecnología, entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá la transformar de la materia prima en productos terminados, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización según sus necesidades, permitiéndole adecuarse a los cambios del mercado competitivo (pág. 42).

Juega un papel fundamental, para los administradores de empresa implica una serie de elecciones más o menos conscientes en cuanto a los sistemas sociales que la organización se introduzca. Provee un numero de herramientas con el fin de obtener una adecuada organización ante los desafíos que el entorno le presente, ya que no es posible que una organización pueda triunfar en los mercados actuales, ser competitivo o permanecer en una buena posición ante las empresas rivales sin utilizar equipos que le faciliten su productividad.

una apropiada organización, es aquella que aplica procedimientos que permitan coordinar el trabajo de cada uno de sus componentes, estando capacitada para funcionar de modo eficiente.

Capítulo dos: Estructura y tipos de diseño organizacionales

La estructura organizacional de una empresa. “Es la representación de un sistema jerárquico, de autoridad y cadena de mando” (Gilli, 2008, pág. 57). Una buena estructura le permite a la compañía desarrollar las actividades y tareas de manera más eficiente. A continuación, se detalla más sobre el tema.

2.1. concepto de estructura

Es la disposición y orden de las partes dentro de un todo, son elementos que caracterizan un determinado ámbito de la realidad o sistema Daft (2004) define que:

Se puede conocer por estructura al proceso de ordenar, que permite disponer entre sí las partes de un todo; esto representa las relaciones internas y la disposición de un sistema de partes cuya integración orgánica va a construir un todo. Se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de la organización. También puede ser considerada como un marco, en donde se desenvuelve la organización y de esta manera las tareas son divididas, controladas y coordinada para lograr los objetivos.

Los siguientes componentes son clave en la definición de la estructura organizacional; los primeros dos son el marco de referencia estructural (jerarquía vertical) y el tercero es el patrón de interacciones entre los empleados. La estructura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores, así mismo, identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y éstos en la organización total. Adicionalmente incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos, todo esto dentro de la misma estructura (p.202).

Toda empresa consta necesariamente de una estructura o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

2.2. Tipos de estructuras

Para definir en una organización el modelo o estructura idónea, los gerentes tienen que tomar en cuenta la naturaleza del negocio. A su vez, en el modelo se puede apreciar el número determinado de trabajadores necesarios con las capacidades y destrezas para desarrollar las tareas de cada área. Entre los tipos de estructura tenemos:

2.2.1 Estructura formal.

En la estructura formal, se enfatiza un sistema que se conforma de acuerdo a una estructura con lineamientos específicos para ello Johansen (1995) dice:

Toda organización o grupo social posee una estructura formal de relaciones y de actividades. Un patrón, generalmente consistente de preceptos o normas que señalan los deberes y atribuciones de sus diferentes miembros, es decir, establecen los diferentes roles o modelos de conducta de cada uno de ellos y definen los diferentes procedimientos a seguir (p.241).

Es decir, que le ayuda a la coordinación de las actividades de tal forma que les facilita el cumplimiento de objetivos o metas propuestas en la institución. Permitiéndoles estar en total organización ya que existe una estructura jerárquica que les brinda a cada individuo una responsabilidad dentro de la organización.

La que define la autoridad y responsabilidad entre los miembros de una organización, esta funciona a través de un conjunto de políticas y procedimientos según su constitución. Así Hintze (2008) expresa que:

La estructura llamada "formal" surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas. Este carácter está dado por actos jurídicos denominados normas. Estas normas de creación, que establecen los objetivos o finalidades institucionales, las fuentes de los recursos y la forma de gobierno interno; suelen incluir, además, decisiones sobre aspectos organizativos (p. 70).

Entre los aspectos organizacionales se pueden mencionar la conformación de cuerpos directivos en las empresas y la configuración de los organigramas, en ocasiones estos aspectos estructurales son establecidos por normas complementarias, es decir, decisiones organizativas establecidas mediante normas que son las que se registran como estructura formal.

Adicionalmente Gil (2007) indica:

La organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal, y para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de dicho trabajo, a través de la autoridad, y sistemas de retribución en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización (p. 237).

Posee conjuntos de normas de carácter jurídico, en la cual están descritas un sistema de normas que rigen a la empresa y las actividades que se desarrollan en cada una de sus áreas o departamentos.

2.2.2 Estructura informal.

La estructura informal puede definirse como aquella que surge naturalmente de la interacción entre los agentes presentes en la organización, Johansen (1995) afirma:

Los sistemas informales (comúnmente llamados organizaciones informales) aparecen como resultado de la superposición de un sistema formal sobre el sistema social. El sistema informal es un conjunto de contactos personales (originados en el sistema social) que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal (p. 197).

Es decir, que estas pueden ser relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, que se desarrolla de manera espontánea en respuesta a cambios en el entorno de trabajo, el flujo de personas y la compleja dinámica social de cada uno de los miembros que integran a la organización.

2.2.3 Estructura simple.

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características según Chiavenato (2007):

Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.

Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.

Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad

Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización primitiva.

Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.

Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar (p. 107).

Este tipo de estructura se da generalmente en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), ya que habitualmente está compuesta por pocos individuos siendo la máxima autoridad de la empresa el propietario, estas Pymes se caracterizan por poseer una estructura organizacional básica.

2.2.4 Estructura Burocracia.

Basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando. Chiavenato (2007) describe los puntos fuertes del modelo burocrático que son los siguientes:

Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización. Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes. Rapidez para

tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos. Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla. Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito. Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal.

Los criterios de selección se basan en la competencia técnica. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias. Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado. Sin embargo, el modelo burocrático tiene serias limitaciones:

La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática. La rigidez también es característica del modelo burocrático (p. 108).

La estructura burocrática tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época. Además, tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano.

2.2.5 Estructura organizacional mecanista.

La estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

Esan (2016) afirma:

Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Una organización mecanicista está diseñada de modo que los individuos y las funciones se comportarán de formas previsibles. Estas organizaciones se caracterizan por su enorme dependencia de reglas y reglamentos formales, la centralización de la toma de decisiones, las responsabilidades laborales estrechamente definidas y la rígida jerarquía de la autoridad. En una organización mecanicista, el énfasis está en seguir los procedimientos y las reglas.

Este diseño trata de minimizar el efecto de ambigüedad y personalidades y opiniones diferentes, ya que estas características humanas se consideran como ineficiencia e inconsistencias.

2.2.6 Estructura organizacional orgánica.

Es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. Esan (2016):

El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados en cada una de las áreas. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas en la organización; requiere de reglas formales mínimas y poca supervisión directa.

Se caracteriza por su uso entre bajo y moderado de reglas y reglamentos formales, por la toma de decisiones descentralizada y compartida, las responsabilidades de los puestos definidas con gran amplitud y una estructura de autoridad flexible con menos estratos en la jerarquía.

En una organización orgánica se pueden apreciar ciertos aspectos que son de interés para los responsables de área. Hellriegel (2009) indica:

El grado de especialización en el puesto es bajo y, en cambio, se requiere de un conocimiento general de muchos trabajos diferentes. Se espera autocontrol de los individuos y se pone énfasis en la interdependencia tecnológica recíproca entre los empleados. En tiempos recientes, cada vez son más las organizaciones que se han dirigido hacia un enfoque orgánico de la administración para fomentar la eficiencia gerencial y mejorar la satisfacción de los empleados (p. 434).

Siendo así que este tipo de estructura organizacional se diferencia de las anteriores, ya que su grado de especialización no es tan avanzada como las otras, sin embargo, esta estructura ha logrado procesos eficaces en la satisfacción a los empleados y a su vez desarrolla de manera integral la administración gerencial.

2.3 Tipos de diseño organizacionales

Para tomar decisiones estructurales los gerentes tienen algunos diseños comunes de donde elegir: los tradicionales y otros más contemporáneos o actuales.

2.3.1 Diseño organizacional tradicional.

Cuando diseñan una estructura los gerentes pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales, entre ellos tenemos:

2.3.1.1 Lineal.

La toma de decisiones se centra en una sola persona que es la que tiene la responsabilidad básica del mando y quien distribuye a cada uno de sus subordinados. Chiavenato (2001) expresa:

Es la más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.

Tiene sus orígenes en los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Entre el superior y lo subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad (que significa el derecho organizacional de exigir el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas) y de responsabilidad (que significa el deber o la obligación de seguir órdenes y ejecutar tareas) (p. 221).

Está compuesta por la dirección y un grupo de trabajadores y, debido a su simplicidad, se caracteriza por la no definición de agrupaciones básicas. Es el tipo de diseño de muchas empresas pequeñas, donde la dirección coincide con la propiedad, y la autoridad está en manos de una sola persona que, generalmente, es el empresario. Su característica más notable es que tiene bajos niveles de formalización.

Las ventajas y características según Chiavenato (2001):

Permite una estructura sencilla y de fácil comprensión que delimitan con claridad las responsabilidades de las unidades o posiciones involucradas. indicada para pequeñas empresas o para empresas que operan en ambientes estables o con tecnologías estables. La autoridad lineal basada en el mando puede tornarse autocrática, pues enfatiza en la función de la jefatura y el mando.

El jefe se vuelve generalista y no está en condiciones de especializarse en algún ramo. Y lo peor es que a medida que la empresa crece, la estructura lineal conduce de manera inexorable a la congestión de las líneas formales de comunicación, en especial en la cima de la organización, debido a la centralización de las decisiones y de la autoridad. Así mismo, las comunicaciones, por obedecer a la escala de jerarquía, se vuelven indirectas, lentas, y están sujetas a intermediarios y distorsiones.

Características del diseño lineal:

Autoridad lineal o única: consecuencia de la aplicación del principio de unidad de mando, según el cual el superior tiene autoridad única y exclusiva sobre su subordinado. La autoridad lineal es una autoridad de mando.

Líneas formales de comunicación: las comunicaciones entre las unidades y las personas se hacen únicamente a través de líneas existentes en el organigrama.

Centralización de las decisiones es: como el terminal de la comunicación liga la posición subordinada a su superior, y a la escala de arriba, la autoridad lineal que rige toda la empresa se centraliza en la cima del organigrama.

Forma piramidal: consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización, de la cadena de mando y de la unidad de mando, la organización lineal presenta una conformación típicamente piramidal (p. 222).

La autoridad de la organización está centralizada porque reside en lo alto de la jerarquía, de este modo, la comunicación dependerá de las cadenas de mando y se origina de orden ascendente a descendente y viceversa. Al tener este tipo de organización las decisiones serán tomadas por la máxima autoridad de la misma.

2.3.1.2 funcional.

Este consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona desde el alto mando hasta el obrero realice el menor número posible de funciones. Chiavenato (2001) describe las siguientes características:

Autoridad funcional o dividida: se basa en la autoridad funcional (sostenida en la especialización y el conocimiento) y no en la autoridad lineal (basada en la jerarquía y en el mando). En ésta, cada subordinado se reporta a varios superiores especializados simultáneamente, en el tema de la especialidad de cada uno.

Líneas directas de comunicación: Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan directamente, sin necesidad de intermediación, pues no siguen la cadena de mando. La organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los niveles y áreas de la organización.

Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. De ahí la descentralización de las decisiones típicas de la organización funcional.

Énfasis en la especialización: la organización funcional se basa en la primacía de la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización (p. 223-224).

Estas características le permiten a la organización tener una subordinación múltiple y donde la autoridad está repartida entre diversas personas lo que permite no tener la autoridad total concentrada en un individuo, así mismo se mejora la comunicación al no tener una jerarquía lineal, así mismo, al no tener una sola autoridad, la empresa descentraliza la toma de decisiones que estará a cargo de un área o grupo especializado, en la cual la especialización contribuye a mejorar como organización.

Hellriegel (2009) señala:

Los diseños funcionales mantienen bajos los costos administrativos, porque todos los del departamento comparten la capacitación, las experiencias y los recursos que se necesitan para desempeñar esa función. Una desventaja del diseño funcional es que propicia un punto de vista limitado que se concentra en un conjunto estrecho de tareas. Los empleados tienden a perder de vista a la organización como un todo (p. 442).

El diseño funcional ofrece ventajas y desventajas. Del lado positivo, este diseño permite identificar con claridad las responsabilidades y asignarlas en consecuencia y los empleados lo entienden con facilidad.

2.3.1.3 Línea- staff.

Es un apoyo a la organización lineal (línea- staff), permite enfocar a la autoridad lineal a perseguir los objetivos principales de la empresa como lo son la producción o la venta, Chiavenato (2001) afirma “aquellos encargos pasaron a denominarse asesoría (staff) y les correspondió la prestación de servicios especializados y de consultoría técnica, influyendo directamente en el trabajo de los órganos de línea mediante sugerencias, recomendaciones, consultoría” (p. 225). en otras palabras, el staff no es más que un grupo de especialistas que se fija o concentra en una materia o área específica.

Se caracteriza principalmente porque posee un sistema o tipo mixto e híbrido en su estructura organizacional, donde la parte lineal está encargada directamente afín a los objetivos de la empresa (venta o producción) y tiene la autoridad sobre la ejecución de los procesos para alcanzar los objetivos,

Por otro lado, el staff su función es indirectamente asociada a los objetivos de la empresa y su autoridad funcional de asesoría radica en la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos.

Chiavenato (2001) asevera que las principales funciones del staff están relacionadas con:

Servicios: es decir, actividades especializadas, como contabilidad, compras, personas, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, publicidad, etc., realizadas y ejecutadas por el staff.

Consultorías y asesorías: asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría laboral, etc., proporcionados por el staff como medios de orientación y recomendación.

Seguimiento: significa acompañar y evaluar determinada actividad o proceso, sin intervenir o influir en él. El staff generalmente se preocupa por conseguir datos, elaborar informes y llevar a cabo investigaciones, acompañamiento de procesos, etc.

Planeación y control: casi siempre, las actividades de planeación y control son delegadas a los órganos de staff; en consecuencia, la planeación y control financiero o presupuestario, la planeación y control de producción, la planeación y control de mantenimiento de máquinas y equipos, el control de calidad, etc., son actividades desarrolladas por el staff (p. 226).

El staff estará a cargo de la realización y finalización de los servicios, consultorías, seguimiento, planeación y control siempre y cuando sean ellos quienes lo inicien y finalicen sin importar la tarea designada.

Las ventajas que posee este tipo de diseño según Chiavenato (2001):

Garantiza asesoría especializada e innovadora (unidades de staff), manteniendo el principio de unidad de mando (unidades de línea). La organización línea- staff tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y prestación de servicios (como órganos orientados hacia la consultoría legal, investigación y desarrollo, personal, relaciones públicas, publicidad, etc.), con predominio de la estructura lineal y conservando el principio de unidad de mando sobre los subordinados directos.

Actividad conjunta y coordinada de órganos de línea y de staff. Mientras los órganos de línea se responsabilizan de la ejecución de las actividades básicas y fundamentales de la empresa (como producir y vender), los órganos de staff se responsabilizan de la ejecución de servicios especializados (como financiar, comprar, gerenciar recursos humanos, planear y controlar, etc.) (p. 226).

Las ventajas de la línea-staff indican que la organización contará con asesores especialistas, en la cual la estructura lineal estará a cargo de la parte operativa, el staff será quien esté a cargo de la ejecución de servicios especializados.

2.3.1.4 Diseño geográfico.

Su diseño es vital para la organización, Hellriegel (2009) afirma:

El diseño geográfico implica establecer las principales unidades de la organización en términos geográficos, al mismo tiempo que se conservan aspectos centrales del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de una zona geográfica se ubican en una localidad. El diseño geográfico ofrece la ventaja de que cada departamento o división está en contacto directo con los clientes de su plaza y se puede adaptar con más facilidad a sus demandas (p. 443).

Este diseño geográfico le permite a una organización obtener una ventaja sobre su competencia, ya que al estar mejor posicionado geográficamente le permite tener una mejor comunicación con sus clientes. Es importante que la organización tenga en cuenta características adicionales a la geográfica para obtener eficiencia en sus procesos.

2.3.1.5 Diseño por producto.

Las organizaciones con un diseño por producto por lo normal empiezan con un diseño funcional y van sumando algunas características del diseño geográfico a medida que empiezan a atender a nuevos mercados geográficos. Con el tiempo, el hecho de atender a múltiples clientes crea problemas de administración que no se pueden manejar bien con sólo un diseño funcional o uno geográfico.

La suma de nuevas líneas de productos, clientes diversos y avances tecnológicos también incrementa la complejidad y la incertidumbre del entorno de negocios de la organización. Hellriegel (2009) señala que:

El diseño por producto hace hincapié en la naturaleza de los productos y/o servicios de la organización. Cada producto es único y requiere que la alta gerencia le preste atención especial. Una forma multidivisional (forma M) es conveniente para las organizaciones que ofrecen una amplia variedad de productos en mercados dispersos en términos geográficos (p. 450).

Dicho esto, el diseño por producto necesita tomar en cuenta los diseños mencionados anteriormente (diseño funcional y diseño geográfico) para diseñar una estrategia que les permita anticipar problemas en la administración y este diseño es para aquellas organizaciones que cuentan con una variedad de productos en un mercado en común.

2.3.1.6 Diseño divisional.

La estructura divisional tiene importantes innovaciones con respecto a la estructura funcional, que le permiten atender en forma simultánea el crecimiento y la diversificación., cada línea de producto o cada mercado establecen su propia división o unidad de negocio autosuficiente, con todas las funciones de apoyo, mientras que en la sede de la dirección corporativa se crea un staff para controlar las actividades y las finanzas de cada una de las divisiones.

Cada unidad de negocios tiene, además de las funciones centrales de producción y comercialización, un conjunto completo de servicios de apoyo, tales como contabilidad, personal o compras.

Cada división adopta una estructura funcional, y la corporación divisional resulta ser, más que una forma integrada, una reunión de formas funcionales, cada una con el propósito de servir a un mercado particular y operada como un centro de resultados y Gilli (2008) expresa:

La forma divisional es la reacción estructural propia de una organización funcional integrada y que debe enfrentar la diversificación de sus líneas de producto o sus servicios. Para la creación de unidades autónomas, es necesario que existan mercados o productos diferentes; esta condición es primordial para la aplicación de

este modelo estructural, pero no suficiente, ya que además se deberá considerar si cada división puede alcanzar la dimensión necesaria como para funcionar eficientemente (p.126).

Es así que para este tipo de forma divisional deberá existir una variedad de bienes, mercadería o servicios, lo que permite que el origen a nuevos departamentos independientes entre sí, pero entrelazados a la misma vez para alcanzar los objetivos en común.

2.3.2 Diseño de organizaciones actuales o avanzados.

Las organizaciones necesitan ser delgadas, flexibles e innovadoras, es decir necesitan ser más orgánicas. Los gerentes están encontrando formas creativas para estructurar y organizar el trabajo, haciendo uso de diseños nuevos. Entre los considerados por los gerentes tenemos:

2.3.2.1 Matricial.

Tanto las estructuras funcionales como las divisionales tienen sus limitaciones. Para Mintzberg (2000) el modelo matricial nos dice que:

Cuando una estructura funcional se vuelve más compleja, suele dificultarse la coordinación de la producción de bienes, La forma matricial genera simultáneamente dos o más salidas mediante un modelo estable y otro cambiante. La lógica de la parte estable es muy similar a la de la estructura funcional, y la porción que responde a los cambios en el mercado enfatiza la autonomía operativa local, como ocurre en la estructura divisional.

En esta estructura, cada empleado reporta a un administrador funcional o de línea, y, al mismo tiempo, a uno de proyecto o de producto. De esta forma, se rompe con el principio de unidad de mando, para buscar, en cambio, el aprovechamiento del enfoque funcional y de los expertos del staff, que pasan a ser la parte fundamental (p. 384).

En este diseño, se emplean formas laterales de comunicación a fin de reducir el número de decisiones que deben remitirse a la jerarquía. La toma de decisiones se desplaza hacia abajo. Los responsables resuelven poniéndose en contacto y cooperando

con todos los sectores afectados por la decisión. De este modo, se descentralizan decisiones sin crear divisiones autónomas.

Aunque la forma matricial es una síntesis de las tradicionales, representa un diseño complejo que atiende simultáneamente a dos o más proyectos o productos. Esto la convierte, cuando se logra una adecuada coordinación, en una estructura orgánica apta para atender la innovación y el cambio.

Chiavenato (2007) describe:

El diseño matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización (p. 109).

Cada empleado reporta a un administrador funcional o de línea, y, al mismo tiempo, a uno de proyecto o de producto. De esta forma, se rompe con el principio de unidad de mando, para buscar, en cambio, el aprovechamiento del enfoque funcional y de los expertos del staff, que pasan a ser la parte fundamental.

Mintzberg (2003), quien la denomina adhocracia, la considera una forma apta para la innovación:

Una de las claves para el adecuado funcionamiento de este tipo de estructura es, por lo tanto, la clara definición del papel, responsabilidad y autoridad de cada jefatura. Al responsable funcional le competen el cumplimiento de tareas en tiempo, de acuerdo con los costos asignados, la dirección y el control del trabajo, y el cumplimiento de las especificaciones de calidad

El responsable de proyecto, por su parte, se ocupa del diseño y definición técnica del proyecto a su cargo, de la programación y el presupuesto, y de la evaluación del cumplimiento e informe sobre el estado de avance.

Este tipo de matriz, un aspecto clave es la asignación de los miembros estables de la empresa a los distintos grupos o proyectos, en forma temporal. Una vez concluido el proyecto, el personal regresa a su departamento de origen, ya sea para trabajar en productos estándares o a la espera de una nueva asignación. Se intenta mantener al personal clave, al mismo tiempo que se buscan nuevas oportunidades en el mercado.

El diseño matricial, se emplean formas laterales de comunicación a fin de reducir el número de decisiones que deben remitirse a la jerarquía (Pág. 207).

Cuando se logra una adecuada coordinación, en una estructura orgánica apta para atender la innovación y el cambio, la toma de decisiones se desplaza hacia abajo. Los gerentes se comunican con los responsables de área con el propósito de unificar esfuerzos con todos los sectores que serán afectados por las decisiones que se tomen. De este modo, se descentralizan decisiones sin crear divisiones autónomas que representa un diseño complejo que atiende simultáneamente a dos o más proyectos o productos.

2.3.2.2 Diseño de red.

Este diseño esta adoptado a las nuevas tecnologías y con capacidad de aprovechar al máximo las ventajas de una organización. Gilli (2008) afirma:

El diseño de red surge para hacer frente a la fuerte competencia internacional y el rápido cambio tecnológico, y consiste en la descentralización vertical, a partir de la delegación de la fabricación en otras compañías; las redes son en sí mismas empresas industriales sin producción, y pueden llegar a ser un modelo adaptable a la era postindustrial. (pág. 156)

Este diseño, no sólo incluyen a las grandes empresas, sino también a las Pymes, ya que algunas de las formas asociativas consisten en la diversificación de una gran empresa mediante el establecimiento de vínculos comerciales y de asistencia con una Pyme, con una relación de colaboración entre colegas.

Las organizaciones tratan de obtener estabilidad y eficiencia de sus diseños con el propósito de lograr ser flexibles y responder con rapidez. Para Don (2009):

Un diseño en red subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras empresas y las coordina para poder alcanzar metas específicas. En ocasiones, con la también llamada organización virtual, los gerentes se deben coordinar y enlazar con personas (de numerosas organizaciones) para desempeñar actividades en muchas plazas. Los medios electrónicos y las reuniones cara a cara facilitan los contactos y las relaciones de trabajo en la red. El uso de las tecnologías de cómputo permite que los gerentes coordinen a los proveedores, diseñadores, fabricantes, distribuidores y otros más de forma inmediata en tiempo real. Con frecuencia, los gerentes de un diseño en red trabajan con sus proveedores y clientes de forma tan estrecha como con sus propios empleados (pág. 447).

Las organizaciones que trabajan con el diseño de red, lo hacen con el fin de poder monitorear y examinar todas las actividades del proceso de producción en la empresa, formando alianzas con otras organizaciones para crear una red de organizaciones que distribuya el trabajo en base a la competencia y capacidad que tengan cada una.

Las organizaciones que han empleado este tipo de diseño tienen siete características clave. Para Don (2009) son:

Competencia distintiva: la organización mantiene su superioridad por medio de la innovación y la adaptación, porque combina sus recursos de formas novedosas. Con frecuencia estos recursos provienen de distintas partes de la organización o de otras organizaciones.

Responsabilidad: las personas que deben colaborar para desempeñar sus tareas comparten responsabilidad. El diseño de la organización incluye un amplio uso de equipos internacionales, los que tienen un propósito especial y los auto dirigidos.

Establecimiento de metas: se formulan las metas comunes vinculadas a satisfacer las necesidades de uno o varios grupos externos importantes (por ejemplo, compradores o clientes, proveedores, accionistas, acreedores y gobiernos). Los motivos internos no son tanto el motor del desempeño como lo son la satisfacción de las necesidades de los clientes o la aceleración del desarrollo de productos.

Comunicación: el enfoque principal está más bien en la comunicación lateral que en la vertical. La información necesaria para tomar decisiones es ampliamente compartida y distribuida y la norma es la comunicación abierta.

Tecnología de información: muchas tecnologías de información (inclusive el groupware) ayudan a los empleados a formar redes internas (con otros de la organización que incluso pueden estar separados por grandes distancias geográficas) o externas (con clientes, proveedores, organismos reguladores y otros).

Sistema de organización: el diseño tiene una tranquilidad hacia un sistema orgánico con la menor cantidad de niveles organizacionales posible. El diseño en red apoya la iniciativa individual y la colaboración entre los individuos de los equipos.

Visión equilibrada: los individuos, equipos, departamentos y divisiones no se ven como autónomos que sólo tienen sus metas y formas únicas de hacer las cosas. (pág. 448).

2.3.2.3 Diseño profesional.

La base de este tipo de diseño es el trabajo del núcleo de operaciones, que requiere habilidades profesionales. Las tareas suelen ser estables, lo que da pie a la estandarización; pero, a la vez, son complejas, por lo que deben ser controladas directamente por los profesionales que las realizan.

Puede encontrarse en universidades, hospitales, escuelas, estudios contables o jurídicos, agencias de asistencia social, etc. No puede decirse que sea una estructura de moda, sino que mantiene actualidad en los casos en que el contexto es complejo y solicita respuestas altamente profesionalizadas, Mintzberg (2000) dice:

La organización con una estructura profesional es altamente descentralizada, dado que el poder se encuentra en gran medida concentrado en la base de la estructura (núcleo de operaciones), en la que se hallan los profesionales. Esta estructura es, sin embargo, esencialmente burocrática, ya que genera una importante cantidad de normas y modelos para la realización de las tareas. Estas reglas no surgen de la propia organización, sino que son creadas por las instituciones en las que los profesionales fueron formados (p. 425).

La estructura profesional surge cuando un contexto complejo que exigen tareas a cargo de técnicos o especialistas, cuyas habilidades sólo pueden adquirirse en extensos programas de preparación formal. Pero, simultáneamente, el contexto tendrá que mantener ciertas condiciones de estabilidad para permitir que las habilidades aprendidas puedan llegar a normalizarse.

2.3.2.4 Diseño multinacional.

Una organización multinacional es aquella que se constituye en un país determinado pero que logra ubicarse en cualquier parte del mundo sin problema alguno así lo explica Hellriegel (2009):

Un diseño multinacional trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y zonas geográficas. Satisfacer la necesidad de esta amplia cooperación trilateral es muy difícil porque las divisiones operativas están separadas por distancia y tiempo. Otra complicación es que los gerentes a menudo están separados por cultura e idioma. Un equilibrio “perfecto”, si éste fuera posible, requiere de un diseño complejo.

Por ende, la mayoría de los diseños multinacionales se concentran en el énfasis relativo que se debe poner en las opciones del diseño geográfico y por producto. Las organizaciones multinacionales producen y venden productos y/o servicios en dos o más países (p. 245).

Este tipo de diseño se caracteriza porque las empresas crean, desarrollan e implementan diversas estrategias para poder incursionar en un nuevo país con una cultura diferente al país de origen, para ello es necesario una serie de procesos como estudios de mercados para analizar y la adaptación o diversificación de productos.

Describiendo cada estructura y tipos de diseño organizacional dentro de una empresa, se concluye que cada organización debe de considerar dependiendo de su tamaño, del giro del negocio, de la visión que posee la compañía y sus limitaciones, deberá de diseñar la estructura que sea más conveniente para mejorar las actividades dentro de la empresa, así mismo el tipo de diseño que tendrá estará determinado por lo antes descrito.

Capítulo tres: Procesos del diseño organizacional

El proceso del diseño organizacional contribuye a la selección de estrategias correctas encaminadas al cumplimiento de objetivos organizacionales y a su vez al análisis del entorno de la empresa.

El diseño organizativo es una herramienta para los gerentes, logra la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación o combinar acciones que permitan a la organización ser competitiva a corto y a largo plazo.

El proceso de diseño organizacional, en sentido estricto se refiere al gobierno corporativo y al diseño organizativo global de la empresa. Daft (2011) define “El proceso de diseño organizacional es donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica una estrategia” (p.3). De tal manera, que las decisiones que adopten los gerentes forman parte de una evolución que implica el proceso del diseño organizacional y que por ende se visiona beneficioso para toda la organización, ya que los cambios evolutivos no solo serán a interno sino también externamente. Por lo que en cada etapa se requiere especificar la necesidad, importancia y prioridad que cada elemento humano o material, área o tarea tiene dentro de la organización, para su desarrollo y crecimiento.

3.1 Etapas del proceso del diseño organizacional

El proceso del diseño organizacional considera ciertas etapas para el eficaz desempeño de la organización. Para Daft (2011) son:

Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.

Identificación de los bienes o servicios que satisfacen estas necesidades.

Diseño de los procesos para la producción de los bienes y servicios sus resultados e indicadores.

Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando el ámbito de competencia.

Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos.

Definición de los canales y medios de comunicación.

Determinación de las instancias de coordinación interna.

Definición de los tipos e instancias de relación interinstitucional (pág. 8).

Esto nos llevara al éxito que la organización desea si lo hacemos de manera constante por que un descuido nos bastaría para que los posibles competidores se anticipen a hacer este proceso. La ejecución de este proceso nos compromete con la organización a estar en constante actividad y supervisión para estar activos ante nuestros competidores.

3.2 Tipos de procesos del diseño organizacional.

En estos tipos de procesos, se hace referencia a los diferentes procesos aplicables en el diseño organizacional para facilitar y ejecutar con mayor precisión las tareas asignadas a cada área o departamento. Aunque algunas ocasiones se dificulte la aplicación de los diferentes tipos de procesos para tener el control total de toda la organización como tal. Según Daft (2011) son los siguientes:

Proceso de integración: En esta etapa del proceso se clasifican actividades para definir fases complejas en la organización, esto implica la coordinación y el control de los diversos subsistemas que tiene la organización para mantener su integridad en el

desarrollo de las diferentes tareas, planteándose como una solución en el diseño organizacional. Consiste en un análisis de cada área interrelacionándola con otras que a su vez conforman la organización, generando así que todas trabajen armónicamente en un solo objetivo.

Proceso de complejidad: Un sistema es complejo cuando algunos elementos no se relacionan unos con otros de forma directa. Esta característica depende del tamaño de la organización y su entorno. El proceso de diseño organizacional permite reducir esta variabilidad

Proceso de formalización: Es un proceso por el cual se establecen normas, procedimientos y medios para administrar las actividades de la organización. El diseño de los procesos es usualmente formalizado en el Manual de Procedimientos, en donde se establecerán procesos que generan servicios y satisfacen las necesidades de los usuarios en el sistema. En este proceso logramos visualizar todos los elementos importantes que pueden ser llevados a cabo actividades que conllevan a la mejora continua en la organización.

Proceso dimensional: La decisión de estructurar una organización según sus unidades estratégicas de negocios, debe basarse en análisis internos y externos, tomando en cuenta sus lineamientos estratégicos y objetivos. Pero cuando las organizaciones avanzan, identifican dimensiones críticas y desarrollan roles o tareas que se deben realizar de forma específica, lo que determinan la creación de dependencias según el criterio de especialización. Los miembros de estas dependencias o áreas se transforman en especialistas que les permite visualizar los problemas y/o soluciones de una manera particular y compartida con otros miembros de su especialidad.

Proceso de decisiones: La organización como un sistema de decisiones tiene relevancia en el entorno organizacional. Con las premisas de decisión se establece la necesidad de un diseño organizacional bajo una estructura formal o en función a una estrategia general.

Los modelos de estructuración de actividades organizacionales: son de carácter autoritario, paternalista, consultivo y participativo, según las siguientes variables: estilo de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y control. Las estructuras que adoptan las organizaciones pueden ser orgánicas o mecánicas (pág. 9-11).

Cuando se definen los usuarios, necesidades, servicios y procesos de la organización, se diseñan las unidades organizacionales con objetivos específicos, que conformarán áreas agrupando unidades que requieren relacionarse según el ámbito de su competencia. El diseño organizacional se formaliza en el Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos, formularios, diagramas de flujo, entre otras formas utilizadas.

3.3 La planeación en el estudio del diseño organizacional

La planeación consiste en precisar la naturaleza y alcance del estudio y establecer los términos de referencia para orientar su ejecución. Según Marisol (2014):

Identificación de los elementos:

La identificación de los elementos a estudiar nos facilitara la toma de decisiones y la selección de la estrategia más apropiada para contrarrestar posibles problemas, también nos ayuda a esclarecer la incertidumbre que pudiéramos encontrar en la ejecución de los diferentes procesos.

Definición del objetivo del estudio:

Una vez que se han detectado los factores que requieren atención, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, el cual debe ser muy específico en cuanto a los resultados que la organización espera lograr como consecuencia de sus acciones internas e interacción con el medio.

Investigación preliminar:

Una vez definidos la orientación y los factores de calidad que se esperan del estudio, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de una investigación preliminar o “reconocimiento” para determinar la situación administrativa de la organización. Esto implica revisar tanto la génesis de la organización como la literatura técnica y legal, además de establecer el primer contacto con la realidad que se va a estudiar.

Preparación del proyecto de estudio:

Luego de recabar los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio, se debe preparar el documento de partida a fin de ponerlo en práctica, que debe quedar integrado por los elementos siguientes, en los cuales podemos ver el procedimiento a llevarse a cabo para tener resultados exitosos (pág., 1-3)

La identificación de los elementos que deben estudiarse para que la organización pueda cumplir con su propósito, fijar los principios para determinar el objetivo del estudio y llevar a cabo una investigación preliminar que proporcione la información fundamental.

Se puede realizar una reformulación del factor de estudio en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud de la tarea por realizar, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir durante la investigación, así como brindar otra perspectiva o incluir nuevos aspectos por considerar.

3.4 Manejo de formas en el proceso organización.

Estas representan un vehículo para transmitir datos e información organizacional de manera sencilla y clara ya que permite ordenar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos. Fincowsky (2009):

Toda oficina genera y procesa documentos y archivos para comunicar y almacenar información. Debido a ello, la gestión documental de los archivos en papel y de los electrónicos es clave para homogeneizar y racionalizar el trabajo, de otra suerte, su proliferación indiscriminada podría propiciar el entorpecimiento y/o retraso de las actividades, con la consecuente elevación de costos administrativos y materiales.

Contar con las formas adecuadas en función de las necesidades de la organización para mejorar la eficiencia de los procesos y procedimientos.

Contribuir a racionalizar las cargas de trabajo, Asociando correctamente la estructura orgánica con respecto a áreas, unidades o ambas.

Contar con un catálogo de formas acorde con las necesidades de la organización. Manteniendo un control de calidad de su producción o compra, definiendo los criterios técnicos para su revisión y actualización. (pág. 78).

Todas las operaciones administrativas que se efectúan en una organización generalmente requieren documentos para dejar constancia de su ejecución. Cuando estas operaciones son numerosas y repetitivas se utilizan formas, cuyo uso incide de manera directa tanto en la simplificación del trabajo como en la calidad de la información que se maneja.

A efectos de puntualizar costos administrativos se entiende el aumento de cargas de trabajo derivado del manejo excesivo de información, así como el grado de complejidad que las acciones adquieren como producto del volumen de papelería necesario para su desahogo.

3.4.1 Requerimientos de formas en la organización.

La existencia en mayor o menor medida de formularios en una organización obedece a sus necesidades específicas de trabajo. según Fincowsky (2009) en función de los factores son:

1. Internos: el instrumento jurídico que las crea, las pautas dictadas por el órgano de gobierno, la desagregación de funciones derivadas de su base legal, la determinación de objetivos y programas, la definición de procesos, los sistemas que se desarrollan para apoyar los procesos y programas, la traducción en procedimientos y, por ende, en operaciones de las actividades, el establecimiento de estrategias de negocio, el proceso de toma de decisiones.
2. Externos: por cambios en las condiciones del entorno, por decisiones que tiendan a globalizar la entidad, por pactos o convenios nacionales o internacionales, en atención a demandas de clientes o proveedores. (pp.80-81).

3.4.2 Clases de formas en el desarrollo de procesos de diseño.

Las clases de forma según Fincowsky, (1998) son:

1. De línea: es una forma sencilla, cuyo contenido se limita a datos fijos que van seguidos por líneas para vaciar los datos variables.
2. De columnas: contiene columnas y renglones para su llenado. Se utiliza cuando los datos que se anotan (variables), inciden en más de un dato fijo. Normalmente se colocan los datos fijos en la parte superior de la forma.

3. De casillas: es una forma que utiliza cuadrados o rectángulos (casillas) en los cuales se coloca la información.
4. Combinado: estos modelos incluyen en su composición más de un estilo; por ello, los datos de identificación pueden ocupar casillas, en tanto que el cuerpo puede utilizar cualquier otra presentación. (p.82).

Los responsables en relación al uso de formas se dividen según el nivel jerárquico de la organización. Minkowsky (2009):

Operativamente: cada una de las áreas de la institución que utiliza formas para el desahogo de su trabajo diario, y que está familiarizada con su contenido y uso.

En forma especializada: pueden ser diferentes instancias relacionadas con las formas; entre otras, están las siguientes:

nivel directivo: personas que por su jerarquía aprueban todos los cambios organizacionales y, por lo tanto, conocen las formas.

Unidades de apoyo técnico: áreas especializadas con el análisis, diseño y control de formas, en virtud de su especialidad y/o conocimientos técnicos.

Unidades encargadas de la administración de los recursos: áreas responsables del manejo de papelería, que cumplen la función de controlar, reimprimir y almacenar formas, vigilan su reposición conforme a las especificaciones técnicas y materiales de las áreas usuarias, y resguardan archivos en tránsito y definitivos (pág. 96).

3.5 La relación de la distribución de los espacios de trabajo con el diseño

A través del diseño se logra la distribución de los espacios de los trabajos, el cual dependerá el nivel de satisfacción y desempeño de cada uno de los colaboradores. Fincowsky (2009) afirma “En la práctica administrativa, el análisis de la distribución del espacio de las áreas de trabajo de cualquier organización constituye un aspecto relevante en el estudio de las condiciones en que éste se realiza” (p.196). La expresión “distribución del espacio” se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios al personal y a los clientes.

Según Fincowsky (2009) podemos lograr el cumplimiento de objetivos con la distribución de los espacios de trabajo y a continuación se presentan los siguientes objetivos:

1. Incrementar la eficiencia y la eficacia en la forma de trabajo de una organización.
2. Desarrollar los criterios necesarios para planear e implementar una distribución del espacio que facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo, así como el uso de sus elementos materiales para reducir tiempo y costo para llevarlo a cabo.
3. Ayudar a crear condiciones laborales que permitan al personal de una organización realizar un trabajo en un ambiente favorable.
4. Contribuir a que la organización genere productos y servicios de calidad.
5. Promover una interacción ordenada entre las funciones y procesos y las instalaciones para llevarlas a cabo.
6. Contribuir a que la gestión de la organización sea más competitiva (p. 97).

3.5.1 Planeación de la distribución del espacio.

Se puede crear un buen diseño mediante la elaboración de un plan que facilite desarrollar procesos relacionados con la distribución de los diferentes espacios de la empresa Fincowsky (2009) define:

Diagnóstico de la situación actual: permite conocer las necesidades de espacio y la distribución que se requiere para el desarrollo del trabajo y derivar acciones de ajuste orientadas a optimizarlo. Es analizar la organización, un elemento fundamental para determinar las funciones que ésta desempeña y las actividades de cada empleado; para ello, el responsable del estudio se debe auxiliar de instrumentos técnicos

Los Instrumentos técnicos para el análisis de la organización:

1. Organigramas.
2. Cuadros de distribución de trabajo.
3. Estadísticas del trabajo.
4. Sociogramas.
5. Árboles de decisión.
6. Redes para el análisis lógico de problemas
7. Tablas de decisiones.
8. Revisión de los procedimientos: el arreglo del mobiliario y equipo debe apoyarse en un análisis de flujo correspondiente a la realización de las funciones. Esta información puede representarse en forma de flujograma, donde se muestran los pasos relativos a las operaciones de las unidades orgánicas.
9. Distribución actual del espacio: el estudio de la distribución debe delimitar las áreas de conflicto, lo que permite suministrar información preliminar sobre las dimensiones necesarias, los muebles y el equipo utilizado, y una base para comparar la distribución actual con la nueva.
10. Lista de mobiliario y equipo: también debe elaborarse una lista que incluya toda la información necesaria para identificar el mobiliario y equipo ubicado en el área que se estudia; son datos relevantes la cantidad, dimensiones, clase, modelo, material, antigüedad, así como otras observaciones sobre cada uno de los elementos materiales por unidad administrativa y por puesto. Cada unidad física debe numerarse durante esta etapa con el fin de utilizarla en la distribución final.
11. Plantilla del personal: el número de empleados de uno y otro sexo debe registrarse por unidad orgánica específica, identificando puestos y número de plazas. Esta información es esencial para proyectar instalaciones tales como casilleros, lavabos, sanitarios, comedor, etcétera.
12. Previsión de necesidades futuras: la previsión constituye la segunda etapa en la elaboración del plan de distribución del espacio (pág. 221).

Para Daft (2011) la planeación comprende los aspectos siguientes:

Ubicación de unidades: antes de decidir la ubicación de departamentos y servicios generales, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

El flujo interdepartamental de los documentos de trabajo y las comunicaciones personales, su naturaleza, volumen y secuencia.

Requerimientos de un tipo específico de espacio por tipo de unidad.

Necesidades departamentales de flexibilidad de espacio en caso de expansión.

Asignación de personal y equipo por unidad: una vez que cada unidad tiene un espacio particular, debe planearse el arreglo de escritorios, mobiliario y equipo para cada persona y área de la organización, con el propósito de: facilitar el trabajo, respetar su flujo, integrar una oficina funcional y atractiva.

Método para preparar el plan de distribución: es recomendable presentar el proyecto de reacomodo de las oficinas en forma de un nuevo esquema o plano de distribución del espacio. Para ello se necesita:

1. Reunir los instrumentos para la distribución del espacio (planos, diagramas, CD, DVD, USB, etcétera).
2. Configurar los modelos por área, tomando en cuenta los principios y guías fundamentales para una distribución eficiente. El diseño sugerido se determina moviendo y cambiando los modelos a varias posiciones hasta llegar a una disposición satisfactoria.
3. Revisar el arreglo tentativo y hacer ajustes menores. Después de que las unidades se han conformado de la mejor manera, el paso siguiente es revisar el diseño en conjunto para asegurarse de que satisface los retos específicos del tipo de trabajo que lleva a cabo la organización.
4. Preparar la distribución final. Aquí es preciso señalar todas las especificaciones necesarias, como indicar con marcas apropiadas los flujos principales de trabajo; el nombre de las personas que se ubicarán en cada unidad física; identificación de mobiliario y equipo, cancelas, mostradores, gabinetes, alambrado telefónico

y eléctrico, sistemas de intercomunicación, etc. Esta información es necesaria a fin de obtener una integración completa del espacio.

5. Aprobación. La distribución final deber ser revisada y aprobada por los responsables de su preparación, tomando en cuenta la opinión de todos los niveles jerárquicos de la organización. También es de gran utilidad recabar sugerencias de los grupos de interés (pág. 222-230).

3.6 Diseño de procesos organizacionales

Dichos procesos tienen estrecha relación con el análisis de los diferentes factores que se pueden presentar en una organización tales como la cultura, el poder, los comportamientos políticos y hasta el diseño de los puestos en la organización. Es por ello que según Wehrich y Cannice (2010) presentan lo siguiente:

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales.:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a

las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará (pág. 2).

La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas. Brown (1983).

Se define como un proceso deliberado que termina en una elección entre un conjunto de alternativas, una serie de etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; en seguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión

Existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguientes seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información (pág. 566).

En las actividades y funciones que se desarrollan en el proceso de diseño, estas deben ser específicas, esto no significa que sean limitadas y mecánicas, en cualquier organización los puestos se definen para permitir poca o ninguna libertad personal, o bien, a la inversa, la mayor discrecionalidad posible.

Es útil analizar la función gerencial de organizar para trabajar el proceso de diseño mediante las siguientes preguntas:

1. ¿Qué determina el ámbito de la administración y, por tanto, los niveles organizacionales?
2. ¿Qué determina el marco básico de la formación de la departamentalización y cuáles son las fortalezas y debilidades de sus formas básicas?
3. ¿Qué tipos de relaciones de autoridad existen en las organizaciones?
4. ¿Cómo debe difundirse la autoridad por la estructura de la organización y qué determina el grado de esta difusión?
5. ¿Qué debe hacer el gerente para que la teoría de la administración funcione en la práctica?

Las respuestas a estas preguntas forman la base para una teoría de la actividad organizacional; al considerarlas junto con análisis similares de planeación, integración de personal, dirección y control, constituyen un enfoque operativo para la administración (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, págs. 212-214).

3.7 El manejo de procesos dinámicos

La toma de decisiones se lleva a cabo en medio de factores constantemente cambiantes, de una información que no es clara y de puntos de vista en conflicto, e incluso los mejores gerentes en las empresas más exitosas en ocasiones cometen grandes errores. Daft, (2011) afirma:

Los gerentes también toman muchas decisiones exitosas cada día. En cualquier momento, una organización puede identificar problemas e implementar alternativas para cientos de decisiones. Los gerentes y las organizaciones de alguna manera se confunden a lo largo de estos procesos. La toma de decisiones es el uso final de los sistemas de información y control.

El conflicto es un resultado natural de la estrecha interacción de personas que pueden tener diversas opiniones y valores, que buscan diferentes objetivos y que tienen acceso diferencial a la información y los recursos dentro de la organización.

Las personas y los grupos utilizan el poder y la actividad política para resolver sus diferencias y arreglar los inevitables conflictos que surgen

Un exceso de conflicto puede ser perjudicial para una organización. El conflicto no es necesariamente una fuerza negativa; resulta de la interacción normal de diversos intereses humanos. Dentro de las organizaciones, las personas y los grupos con frecuencia tienen distintos intereses y metas que desean alcanzar a través de la organización. Los gerentes pueden utilizar el poder y la política de forma eficaz para controlar el conflicto, obtener lo máximo de los empleados, mejorar la satisfacción laboral y la identificación del equipo, alcanzar metas importantes y lograr un alto desempeño organizacional (p.p. 451-452).

De acuerdo a (Robbins, 1987) “La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas” (pág.70).

Sin embargo, la toma de decisiones en términos teóricos, (Warren, 1983) se define como “un proceso deliberado que termina en una elección entre un conjunto de alternativas” (pág.566). La parte más viable de este proceso es la selección final, pero el proceso total abarca otros elementos

Mientras que Robbins y Coulter (2005) lo define como “una etapa en que comienzan por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; en seguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema” (pág. 134). Para concluir se evalúa la eficacia de la decisión.

3.8 El manejo del poder y política a partir del diseño organizacional

Se deben definir desde principio para darle cumplimiento ya que a través de esta podemos hacer las coordinaciones entre personas a las que se las ha delegado alguna responsabilidad que deben cumplir como objetivo principal.

Es aquí donde podemos ver la autoridad delegando a cada persona según sus competencias requeridas para la realización de tareas. Lo cual también se le debe dar seguimiento a través de la supervisión constante ejercida por una persona superior definiendo líneas de autoridad para cada colaborador dentro de un equipo de trabajo.

El poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado

La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder. Chiavenato (2009) plantea que existen 5 tipos de poder:

1. El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.
2. El poder de recompensa se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.
3. El poder legítimo se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.
4. El poder de competencia se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.
5. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él. (Chiavenato. 2009, pág. 338).

3.8.1 Tácticas de poder.

Hacen referencia a la manera en que cada persona traduce las bases de poder en acciones específicas que pueden definirse con estrategias como la razón donde se pueden tomar datos para presentar ideas racionales, amistad y asertividad. Cuando los colaboradores en las organizaciones convierten su poder en acción es porque están comprometidos con las políticas de la organización y que generan influencia positiva o negativa porque pueden servir de indicadores para mejora continua.

Con estas tácticas podemos identificar los factores que puedan proporcionarles poder a las personas en las organizaciones. Según Chiavenato (2009) define:

Las tácticas de poder son las formas en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas. a continuación, se identifican siete elementos en las tácticas de poder:

1. La razón consiste en utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
2. La amabilidad se refiere a utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.
3. La coalición se refiere a conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
4. La negociación consiste en lograr acuerdos por medio del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
5. La afirmación se refiere a utilizar un enfoque directo y vigoroso, a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir o reglas que exigen obediencia.
6. Las autoridades superiores, se refiere a conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.
7. Las sanciones o el uso de recompensas y castigos, promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos (pág. 338).

Los gerentes utilizan en su quehacer diario varias tácticas y tipos poder de acuerdo con los objetivos que quieran alcanzar. Chiavenato (2009) menciona:

Tácticas de poder:

1. Cuando quieren obtener beneficios de sus superiores, utilizan un trato cordial y afable.
2. Cuando el objetivo es plantear una idea, utilizan la razón.
3. Cuando buscan favores de los subordinados, usan la amabilidad, y cuando quieren vender una idea, usan la razón.
4. Cuando la experiencia anterior indica que existe una enorme probabilidad de éxito, presentan una simple solicitud para obtener la aceptación. Cuando es menos probable que esto ocurra, usan las órdenes y las sanciones, la posibilidad de que ocurra un hecho determina la elección de las tácticas.
5. La cultura organizacional influye en las tácticas de los gerentes para adquirir poder. Algunas culturas estimulan el trato cordial, otras fomentan la razón y algunas más utilizan las órdenes y las sanciones (pág. 339).

tipos de poder:

1. El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.
2. El poder de recompensa se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.
3. El poder legítimo se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.

4. El poder de competencia se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.
5. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él (p.p. 336-337).

3.8.2 Manejo de la política en las organizaciones.

Las políticas en las organizaciones deben ser orientadas desde la alta gerencia de la empresa ya que son criterios para ejecutar que contemplan el cumplimiento de objetivos de la organización y dan facilidad a la aplicación de estrategias, las políticas deben ser planteadas de forma clara para que los miembros de la organización la entiendan y la apliquen porque en estas se contemplan las normas y responsabilidad de cada área de la empresa.

La aplicación correcta de las políticas en las organizaciones nos trae éxito ya que a través de esta se podrá dar un trato adecuado a cada uno de los colaboradores, aplicando la política correcta ya que las políticas podrán ser las guías para orientar a la acción. Por ello Chiavenato (2009) define:

La política es el poder en acción, o sea, la aplicación de la autoridad para obtener resultados, Cuando las personas convierten su poder en acción dentro de las organizaciones, están haciendo política, el comportamiento político en las organizaciones incluye ciertas actividades que no son requeridas como parte de los puestos formales dentro de la organización, pero influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas. Los comportamientos políticos pueden ser de varios tipos:

1. Retener información clave para que no llegue a las personas de mayor jerarquía, a fin de conservar poder en la toma de decisiones.
2. Denunciar a colegas para eliminar posibles competidores.

3. Divulgar rumores.
4. Difundir información confidencial acerca de actividades de la organización para proyectar una imagen de importancia.
5. Intercambiar favores con otras personas de la organización para beneficio recíproco.
6. Cabildear para que una decisión sea aceptada en la organización. Además, el comportamiento político puede ir de lo legítimo a lo ilegítimo.

El comportamiento legítimo se refiere a la política cotidiana, como presentar una queja al jefe, desconocer la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones de la empresa o desarrollar contactos fuera de la organización por medio de actividades profesionales.

Por lo general, es un factor positivo. En cambio, el comportamiento político ilegítimo viola las reglas e incluye el llamado “juego sucio”: sabotaje, denuncia de colegas, protestas simbólicas (por ejemplo, el uso de ropa inapropiada o botones con leyendas); todo ello se considera un factor negativo.

La mayoría de las acciones políticas en las organizaciones es legítima y sus razones son prácticas: la acción política ilegítima entraña el riesgo de sanciones e incluso de la expulsión (pp.341-342).

3.9 Relaciones y conflictos interdepartamentales

Los conflictos en las organizaciones son inevitables ya que existen diferentes tipos de caracteres. Para Done (2009):

Los conflictos son resultado de la interacción constantes de personas con diferentes temperamentos, diversidad de opiniones y que buscan cumplir diferentes objetivos para la organización y que también tienen acceso a diferente cantidad de recursos e información. Por ello la alta gerencia debe tener presente que el exceso de conflictos puede resultar perjudicial para la organización.

Los gerentes deben utilizar el poder y la política eficazmente para reducir o evitar los conflictos, lograr el máximo desempeño de los colaboradores, lograr el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. La presencia de conflictos en las organizaciones en ocasiones se convierte en inevitables, un conflicto intergrupales en las organizaciones se puede presentar de forma horizontal entre equipos, departamentos o divisiones, y de forma vertical entre distintos niveles de la organización.

Entre la alta gerencia y los empleados de primer nivel” Donde también identificar que existen cuatro de las distintas fuentes de conflictos intergrupales:

1. Percepción de incompatibilidad de las metas. Es probable que la mayor fuente de conflictos intergrupales sea la percepción de que las metas son incompatibles.
2. Percepción de diferencias. Cuanto mayor sea la cantidad de formas en las que los grupos consideran que son diferentes de otros grupos (por ejemplo, la generación del Milenio frente a la generación Y), tanto mayor será el potencial para que se presenten conflictos entre ellos.
3. Interdependencia de las tareas. La interdependencia de las tareas se refiere a las interrelaciones que deben existir entre dos o más grupos para que puedan alcanzar sus metas.
4. Percepción de recursos limitados. Los recursos limitados propician las condiciones para que los grupos compitan y tengan conflictos en torno a los recursos disponibles. La cantidad de dinero, instalaciones físicas y recursos humanos con que cuentan las organizaciones para asignar a los diferentes grupos es limitada. Y los grupos pueden considerar que necesitan una cantidad de recursos superior a la disponible para alcanzar las metas que se consideran parte de su responsabilidad (pág. 363).

Capítulo 4: Factores que inciden en el diseño organizacional.

La aplicación de los diseños organizacionales es de mucha importancia, ya que a través de estos podemos obtener información relevante a cerca de diferentes aspectos. Hellriegel (2009) afirma:

El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye los factores del entorno, la elección de estrategias y los factores tecnológicos los resultados que nos puede dar la ejecución del diseño organizacional se presentan a continuación en concreto:

1. Propiciar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
2. Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
3. Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno (pág. 424).

4.1 Factores del entorno

Los factores del entorno se refieren a lo externo a la empresa y que pudieran tener influencia en esta y condicionar su actividad.

En lo que podemos tener identificados al entorno general que es el que engloba todos los factores que pueden tener incidencia tanto en la empresa como tal, así como también impactar la sociedad y el entorno específico que puede ser considerado como aquel que puede presentar características iguales y tener concurrencia en un mismo sector de actividad. Según Hellriegel (2009) afirma:

Los factores del entorno que los gerentes y los empleados deben tomar en cuenta son:

1. Las características del entorno presente y del que se podría presentar en el futuro.

2. La forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para poder funcionar con efectividad. (p.426).

El camino más fácil para comprender el efecto del entorno en el diseño de la organización quizá sea analizar los diversos factores que conforman ese entorno.

Toda organización existe dentro de un entorno, y aun cuando los factores específicos de éste varían de una industria a otra, algunos factores generales tienen repercusiones en las estrategias de casi todas las organizaciones. Hemos optado por los cuatro más importantes: los proveedores, los distribuidores, los competidores y los clientes.

4.1.1 Proveedores.

Cuando se habla de la palabra proveedores se hace referencia con la o las personas que puedan abastecer a otra persona, entidad o empresa con un fin específico. Hellriegel (2009) afirma “Una organización debe desarrollar y mantener relaciones con sus proveedores para poder obtener los materiales que necesita” (pág. 427). Por ello al momento de seleccionar proveedores se deben de elegir elementos capaces de desempeñar funciones que beneficien a la empresa manteniendo buenas relaciones para obtener mejores y mayores resultados.

4.1.2 Distribuidores.

Para poder obtener muy buenos canales de distribución se debe analizar los diferentes aspectos relevantes que puedan resultar provechosos para la empresa y que genere un nivel de satisfacción y confianza entre el equipo de distribución, empresa y el más importante cliente. Hellriegel (2009) afirma:

Una organización debe establecer canales de distribución que les den acceso a los clientes. Los distribuidores son las distintas organizaciones que ayudan a otras organizaciones a entregar y vender sus productos. En otros negocios, los gerentes de las tiendas establecen relaciones personales con los clientes y encuentran la manera de ofrecerles buena calidad en las ventas y el servicio (p.427).

De esta manera podemos generar un impacto positivo haciéndolo nuestro y poniendo en práctica este concepto vinculándolo así con los hechos.

4.1.3. Competidores.

Cuando hablamos de competidores estamos haciendo referencia a empresas, publicidades que se presentan en diferentes medios con el fin de dar a conocer productos para que estos lleguen o se posicionen en un lugar de la mente de los posibles clientes para que luego estos se conviertan en consumidores de esos. (Hellriegel 2009) afirma:

Los competidores también influyen en el diseño de una organización, porque la impulsan a ser más productiva. Para competir con costos bajos se requiere que los diseños de la organización sean sencillos y fáciles de manejar. Se deben ahorrar costos en todos los pasos del proceso, inclusive el trabajo, las materias primas, la adquisición de inmuebles, la logística y los recursos humanos (p.428).

Mientras más efectividad y fortalece mostremos ante nuestros competidores mayores serán nuestras fortalezas ante las posibles amenazas que estos pudieran poner en marcha.

4.1.4. Clientes.

En este caso hacemos referencia a todas aquellas personas que puedan convertirse en un comprador de un determinado bien, producto o servicio. Según Hellriegel (2009) afirma:

Que las relaciones con los clientes son vitales, los clientes pueden evaluar con facilidad los costos de distintos productos y optar por otros hábitos de compra con un mínimo de inconveniencias. En el ámbito global, la empresa desarrolla campañas masivas de publicidad en muchos países para despertar la conciencia de los clientes en cuanto a sus productos (p.428).

La efectividad de las buenas relaciones con los clientes nos podrá dar un impacto positivo a nivel organizacional, lo que nos compromete a mantenernos en constante comunicación con estos para que esto siempre nos genere mayores márgenes.

4.2. Factores estratégicos

Es aquí donde podemos identificar las oportunidades que se puedan encontrar para el crecimiento organizacional y encontrar las amenazas para contraatacarlas y no dejar que hagan su efecto negativo. Por ello Hellriegel (2009) afirma “La originalidad es vital para no parecernos a nuestros competidores y para poder ser superiores a ellos en el posicionamiento del mercado” (p. 428). Es lo que rodea la empresa a nivel general y competitivo y que tiene tendencia a ejercer influencia sobre la organización. Esta influencia podrían ser las oportunidades o las amenazas con las que se pueda encontrar.

4.2.1 Estrategia de costos bajos.

Dicha estrategia si se utiliza de manera eficaz podrá hacer crecer la empresa enormemente ya que tiene un gran poder competitivo. Es utilizada para atraer los clientes de los competidores rivales, esto ayuda a aumentar la rentabilidad de la organización. Esta estrategia puede ser contraproducente si los rivales reaccionan y atacan con precios más bajos que la empresa que la está aplicando, primeramente.

Esta estrategia nos podrá ayudar a tener ventajas competitivas y así vernos diferentes ante los competidores. Por ello Hellriegel (2009) afirma:

La estrategia de costos bajos se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo más bajo que sus rivales. Una organización que opta por la estrategia de los costos bajos busca obtener una ventaja significativa en costos en comparación con los de los competidores, a efecto de transferir este ahorro a los consumidores con el objeto de ganar participación de mercado. Esta estrategia tiene el objeto de vender un producto estandarizado que le resulte atractivo a un cliente “promedio” dentro de un mercado amplio (p.430).

Los clientes les compran a estas empresas porque llevan mucho tiempo operando y porque es menos arriesgado comprarles a ellas que a otras. La organización debe lograr importantes economías de escala en las actividades de negocios clave (por ejemplo, adquisiciones y logística).

Dado que el entorno es estable, se necesitan pocas modificaciones al producto para satisfacer a los clientes. El diseño de la organización se basa en las funciones y la responsabilidad y las obligaciones están claramente asignadas a los distintos departamentos.

Los riesgos que Hellriegel (2009) implica seguir son:

1. La posibilidad de quedarse “encerrado” en una tecnología y un diseño de organización que cuesta mucho dinero cambiar.
2. La capacidad de los competidores para imitar una estrategia.
3. La posibilidad de que la gerencia no preste atención a los cambios en el entorno. La estrategia de costos bajos se basa en localizar y aprovechar oportunidades para que la organización busque ventajas basadas en los costos en todas sus actividades (pág. 431).

4.2.2 Estrategia de diferenciación.

Lograr posicionarse en la mente del consumidor es un reto para cualquier empresa, las empresas hoy día ante un mercado tan competitivo necesitan destacarse entre los de la competencia, ser número uno en la lista de preferencia del consumidor para que a la hora de comprar y consumir elijan su producto. Debemos hacer que nuestro producto se ubique en la mente de los consumidores Para mantenernos vivos en los mercados. Para Hellriegel (2009):

La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer al cliente algo único que hace que el producto o el servicio de la organización sean distintos de los de la competencia. Una organización que utiliza una estrategia de diferenciación por lo normal emplea un diseño de organización por producto, por ello cada producto tiene departamentos de producción, marketing e investigación y desarrollo propios. (p.431).

El supuesto gerencial clave que sustenta esta estrategia es que los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por un producto que es distinto en algún sentido el valor superior se obtiene mediante una mejor calidad, una técnica superior o algún atractivo especial.

Las organizaciones que aplican la diferenciación también deben controlar los gastos para equilibrar los costos un poco más altos con la ventaja distintiva en las actividades clave. Por tanto, una organización que opta por la estrategia de negocios de la diferenciación debe tratar de lograr la paridad de costos, manteniéndolos bajos en áreas que no están relacionadas con la diferenciación y no gastando demasiado para lograr esa diferenciación.

4.2.3. Estrategia de enfoque.

Dicha estrategia se vuelve cada vez más importante entre tantos mercados competitivos existentes, esta estrategia está enfocada en penetrar los mercados que ya existen y lograr desarrollarse en estos.

Una estrategia de enfoque tiene por objeto ayudar a la organización a dirigirse a la meta de un nicho específico dentro de una industria, a diferencia de la estrategia de costos bajos y la de diferenciación, que tienen por objeto dirigirse a una meta en los mercados de una industria completa. Hellriegel (2009):

Una organización que opta por la estrategia de enfoque puede utilizar toda una serie de diseños de organización, desde los funcionales o por producto hasta el de red, para satisfacer las preferencias de sus clientes. La elección del diseño de organización refleja el nicho de un grupo particular de compradores, de un mercado regional o de clientes que tienen gustos, preferencias o requerimientos especiales (p.432).

La idea básica es que la organización se especialice de modo que otras no la puedan igualar con efectividad. Un supuesto básico de las empresas que adoptan la estrategia de enfoque es que pueden atraer a un número creciente de nuevos clientes y seguir atrayendo a compradores que repiten.

Atraer a estos compradores es muy importante, porque conocen lo que ofrece la empresa y es menos probable que sean sensibles al precio, asimismo, a menudo establecen un vínculo emocional con los productos y servicios de la empresa y actúan como sus portavoces.

4.3. Factores tecnológicos

Las distintas opciones de conexión, de digitalización y de rapidez que ha ofrecido el desarrollo tecnológico les ha permitido a muchas empresas no morir y, por el contrario, darse a conocer o llegar a más clientes, en estos momentos la globalización nos obliga a acceder.

En la actualidad como empresa no podemos obviar la importancia y el impacto que generan los factores tecnológicos a nivel de la organización, dichos factores nos ayudan a acelerar y automatizar procesos lo cual resulta en mayor productividad y nos hace mucho más competitivo ante la competencia. Hellriegel (2009) afirma:

La tecnología es el proceso mediante el cual la organización transforma los insumos en productos. Existen literalmente cientos de tecnologías, pero nos concentraremos en cómo influye la tecnología en general en el diseño de la organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad y la necesidad de mecanismos formales de integración están sujetas a la influencia del grado en que las unidades se deben comunicar unas con otras para poder alcanzar sus metas. (p.432).

La manera en que la empresa comunica y comparte información de forma directa repercute en qué tan bien diseñan los productos que quieren los clientes.

A su vez, este conocimiento de las necesidades de los clientes se alimenta de forma directa al sistema de información de la organización, el cual aglutina todas las actividades funcionales necesarias para ofrecer el producto.

4.3.1 Interdependencia de las tareas.

Facilita la comprensión del encaje organizativo en todos sus niveles y genera congruencia entre la estrategia, el diseño de la organización y la dirección de RRHH. Hellriegel (2009) afirma:

Se analiza el flujo de trabajo en el nivel de individuo. Se refiere a la medida en que el trabajo desempeñado por una persona o departamento afecta al que desempeñan otros miembros. Los tres tipos de interdependencia de las tareas que han sido identificados son: agrupada, en secuencia y recíproca (p.433).

La organización divide y coordina las funciones que comprenden su actividad en todos los niveles de análisis: organización, grupo e individuo. No sólo se analizarán en el nivel de grupo, sino también los diferentes tipos de grupos que dan lugar a procesos de trabajo diferenciados.

4.3.1.1 La interdependencia agrupada.

Cuando dos grupos funcionan con relativa independencia, pero su producción combinada contribuye a las metas globales de la organización. Hellriegel (2009):

Se presenta cuando los departamentos o los equipos en una organización son relativamente autónomos y hacen una contribución identificable a la empresa. Existe una interdependencia agrupada cuando el desempeño de una persona no tiene un efecto directo en el de otra (p.433).

4.3.1.2 La interdependencia en secuencia.

Se presenta cuando un equipo o departamento debe terminar ciertas tareas antes que uno o varios equipos o departamentos más puedan desempeñar sus tareas. Un orden o flujo predeterminado de actividades define la interdependencia en secuencia

4.3.1.3 La interdependencia recíproca.

Todos o la mayoría de los grupos necesitan de los demás, las relaciones son mutuas y las actividades de unos inciden en el normal desarrollo de las actividades de los demás. Impone necesidades sustanciales de coordinación y de resolución de problemas. También impone mayores costes y complejidad que los casos anteriores.

Se presenta cuando los productos de un equipo o departamento se convierten en los insumos de otro equipo o departamento y viceversa. En esencia, la interdependencia recíproca se presenta cuando todas las unidades de la organización dependen unas de otras para elaborar un producto.

La interdependencia recíproca es el tipo más complejo de interdependencia tecnológica y que la interdependencia agrupada es el más simple. Cuanto mayor sea la interdependencia entre los equipos o los departamentos, tanto mayor será la necesidad de coordinación en las diferentes áreas de una organización. (Hellriegel, 2009 p.433).

Conclusiones.

Después de haber analizado y procesado la información del tema diseño organizacional llegamos a las siguientes conclusiones:

Definiendo los aspectos generales del diseño organizacional, comprendemos que es un proceso importante e indispensable para las organizaciones, que contribuye a la selección e institución de una estructura adecuada, es decir, una estructura capaz de organizar y articular todos sus componentes, que están interconectados y sincronizados.

Describiendo cada estructura y tipos de diseño organizacional, se puede adoptar una empresa, en consideración a su tamaño y dependencias, del giro del negocio, de la visión que posee la compañía y sus limitaciones, implica que el diseño ha de convenir para mejorar las actividades dentro de la empresa.

Por lo que, mediante el diseño organizacional se obtiene un diagnóstico de la situación de una empresa, reflejando las nuevas estrategias a implementar que facilitaran la adaptación continua de la estructura a los cambios que experimenta y afronta las necesidades del entorno, garantizando el alcance de los objetivos establecidos

Determinando el proceso y sus diferentes tipos de procesos de diseño organizacional esto proporciona una precisión y simplificación en las tareas asignadas a cada área de la empresa. Los procesos de integración, complejidad y formalización son importantes, porque en ellos, se estipulan las formas de coordinación de los subsistemas de la empresa, las normas y procedimientos para la correcta administración a nivel organizacional, tomando en cuenta e

identificando los factores del entorno, estratégicos y tecnológicos que generan incidencia en el diseño, que a través de ellos se lograra un buen desempeño a futuro con respecto a las proyecciones que se plantean.

En conclusión, la organización administrativa demanda un estudio descriptivo de lo que es el diseño organizacional, ya que a través de esto es posible establecer un orden jerárquico que propicie su desarrollo, eficacia en sus tareas y desenvolvimiento comercial competitivo.

Bibliografía

- B. Brown Warren, J.D. (1983). Teoría de la organización y la administración, enfoque integral. México, D.F.: Limusa, S.A.
- Certo, S. (1984). *Administracion moderna (primera ediccion)*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato. (2001). *Administracion: teoria, proceso y practica (tercera ediccion)*. Bogota, colombia: McGrawHill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. bogota: Editorial Mc Graw Hill. 3ra edición.
- chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. Segunda edicion*. Mexico,mexico: Mc Graw-Hill. Recuperado el 12 de noviembre de 2019
- Coulter, R. (2010). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall.
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional* . Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. .
- Don Hellriegel, S. E. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias. 11a. edición*. Mexico, mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Done, H. (2009). *comportamiento organizacional (doceava ediccion)*. Mexico, mexico: Pearson educacion.
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organizacion de empresas*. Bogota: Editorial Mc Graw Hill. 3ra edición. .
- Gil , M. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa (7ma. edición ed.)*. ESIC Editorial.
- Gilli, J. J. (2008). *Diseño organizativo: estructura y proceso*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A
- Hintze, J. (2008). Administración de estructuras organizativas en: Transformación Estado y democracia.

Johansen, O. (1995). Anatomía de la empresa: Una teoría general de las organizaciones sociales. México: Editorial Limusa. Recuperado el 03 de 11 de 2019.

Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones Quinta edicion*. Mexico, mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Managers. (04 de abril de 2011). *Managers*. Recuperado el 23 de octubre de 2019, de managers:<https://managers-unc.blogspot.com/2011/04/disenio-organizacional.html>

Marisol, I. (9 de abril de 2014). es.escribd.com. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de <https://es.scribd.com/doc/217175839/unidad-5metodologia-para-la-creacion-e-innovacin-de-estructuras-organizacionales>

Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (primera ed.). (P.M. Rosas, ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Michael, H. (2006). *Administracion (Primera ediccion)*. Mexico: Pearson educacion.

Mintzberg, H. (2003). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos aires: Editorial Ateneo. 2ª edición.

Robbins, S. (1987). *Administracon teorica y practica (Primera ediccion)*. Mexico: Prentice Hall.

Robbins, S. (2005). *Administracion: proceso y estructura (segunda ediccion)*. Mexico: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2005). *Stephen P. Robbins*. Mexico,mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). Administración (octava ed.). México:Pearson Educación