

Tema 7. Organización: estructura y diseño organizacional

Introducción

El diseño organizacional define el qué, cómo, cuándo, etc., se llevarán a cabo las actividades necesarias para llegar a la meta estratégica. Toda empresa que decida ser un líder en el mercado o simplemente que pretenda sobrevivir deberá tener una estructura formal de organización y estar preparada para hacer los cambios que se requieran en su camino al éxito y la permanencia.

Un ejemplo de esto es Bimbo, una empresa mexicana que ha crecido a tal grado que se encuentra operando en 19 países y buscando hacer más eficientes sus operaciones; decidió hacer cambios estructurales como lo anunció el 10 de marzo de 2014:



“Esta estructura responde al crecimiento sostenido que ha tenido la empresa en los últimos años a través de la consolidación de 144 plantas, la elaboración de 10,000 productos de más de 100 marcas de reconocido prestigio y su red de distribución que supera las 52,000 rutas y más de 2.2 millones de puntos de venta...”Estoy seguro que esta nueva estructura no sólo nos permitirá consolidar el liderazgo al interior del Grupo, sino también fortalecer las operaciones a nivel global y reforzar la estrategia comercial de cara a nuestra visión 2015”, declaró Daniel Servitje, Presidente del consejo y director general de Grupo Bimbo” (www.grupobimbo.com, 2104).

En este tema revisaremos la forma en la que las empresas pueden organizar sus actividades para tener la capacidad de ejecutar las estrategias definidas en la planeación.

Subtema 1. Los seis elementos clave del diseño organizacional

Robbins, et al. (2013), definieron el concepto **organización** como “aquella actividad que incluye qué tareas van a realizarse, cómo serán agrupadas, quién le informará a quién y en qué nivel se tomarán las decisiones de hacerlas”. Esto implica la toma de

decisiones, sobre todo lo relacionado con la forma en que se deben de llevar a cabo las actividades de la organización: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por quién? Lo importante es que la estructura organizacional elegida sea eficiente pero flexible considerando que el entorno está en constante cambio.

A continuación revisaremos los seis elementos clave del diseño organizacional:

Elementos clave del diseño organizacional

Especialización del trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Dividir las actividades laborales en tareas separadas.
Departamentalización	<ul style="list-style-type: none">• Agrupar los trabajos y puede ser de forma: funcional, por producto, por cliente, por área geográfica o por proceso.
Cadena de mando: autoridad, responsabilidad y poder	<ul style="list-style-type: none">• Realizar el trabajo dentro de la organización de la siguiente forma:• Autoridad: derechos inherentes a la posición gerencial para dar órdenes y esperar que se cumplan esas órdenes.• Responsabilidad: la obligación de lograr resultados cuando se ha delegado responsabilidad.• Poder: capacidad que tiene un individuo de influir en las decisiones y no es lo mismo que autoridad.
Tramo del control	<ul style="list-style-type: none">• Administrar un número de empleados de manera eficiente y eficaz por un gerente.
Centralización y descentralización	<ul style="list-style-type: none">• Tomar la mayoría de las decisiones en los niveles superiores de la organización o si se delegan a los gerentes de niveles inferiores.
Formalización	<ul style="list-style-type: none">• Describir el grado de estandarización de las tareas en la organización y el grado al que la conducta de los empleados está guiada por reglas y procedimientos.

Seis elementos clave del diseño organizacional. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

En estos elementos puedes distinguir la **especialización del trabajo** que es la actividad que hace que cada uno de los empleados se especialice en hacer una parte de la actividad; con esto se pueden mejorar los resultados que se obtienen como equipo.

Por ejemplo, piensa en el área de contabilidad de una empresa; dentro de ésta podrás encontrar al responsable de conciliación de cuentas, responsables de cuentas por cobrar, responsable de cuentas por pagar, responsable de gastos y viáticos, etc.,

La especialización se da a través de la función de cada empleado, cuya responsabilidad es obtener un resultado mucho más eficiente por parte de todo el equipo de contabilidad. Si todas las personas realizaran todas las actividades, la posibilidad de error se incrementaría de manera importante y notable, y la capacidad que tendrían como equipo no sería eficiente.

La forma en la que se agrupan varias actividades es conocida como **departamentalización**. Pero de acuerdo con cada tipo de empresa y su giro, la departamentalización se puede dar de otra manera y no forzosamente por actividad, así la departamentalización puede ser:

Tipos de departamentalización

Funcional	Se basa en la integración de los puestos de acuerdo con las funciones. Tiene un gerente de contabilidad, manufactura, recursos humanos, compras, etc. Es el tipo más común y resultan ser las más eficientes coordinadas dentro del área funcional y muy especializadas, pero puede existir mala comunicación entre áreas funcionales y la visión de la organización, lo que resulta ser el problema principal y más común.
Geográfica	Se basa en la región geográfica. Un ejemplo sería una comercializadora donde puedes tener varios directores de ventas, pero cada uno enfocado en distintas regiones (norte, sur, central, etc.). La ventaja es que a través de esta opción se puede ser más eficiente y eficaz en cuanto a problemas de cada zona, satisfacer de mejor manera las necesidades de los mercados pero se duplican tareas y se trabaja de manera aislada entre las organizaciones.
Por productos	Se especializa por productos y servicios; están más cerca de sus clientes pero se trabaja doble y sin apoyar a la visión organizacional. Como ejemplo, tenemos el grupo Pepsico donde

	existen departamentos para cada una de sus marcas: Pepsi, Gamesa, Sabritas, etc.
Por procesos	Se da de acuerdo al flujo de sus procesos. Permite que fluyan mejor las actividades laborales pero se limita sólo a ciertos productos.
Por clientes	Dado que existen clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes, esta opción integra a la organización de manera que permita atender a cada tipo de cliente de acuerdo a sus necesidades. Un ejemplo son los bancos donde se puede encontrar a los ejecutivos de cuenta distribuidos de acuerdo al tipo de cuenta (cliente) que manejan.

Elaboración del autor (2014).

A pesar del tipo de organización que sea, actualmente se busca que todos los equipos se integren en **equipos interfuncionales**; esta modalidad permite que las personas que laboran en ellos tengan conocimientos y habilidades de diferentes áreas y puedan así cumplir mejor las actividades de la empresa a través de una visión más integral y global.

De acuerdo con Robbins et al. (2013) para todas las estructuras se deben considerar siempre los siguientes puntos:

Factores de las estructuras

- **Cadena de mando**

Es la línea de autoridad que va desde el mando más alto al más bajo.

- Existe una autoridad por medio de la cual una persona puede dar indicaciones y las personas adecuadas las llevarán a cabo.
- Se asigna una tarea a una persona y ésta tiene la responsabilidad de realizarla y sobre todo, al momento de reportarlo, será sólo a una persona (unidad de mando).

- **Tramo de control**

Determina el número de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficaz y eficiente; dependerá definitivamente de la organización en la que se esté llevando a cabo la actividad.

- **Centralización y descentralización**

Determina si la toma de decisiones se dará en los niveles altos de la organización (centralización) o bien, si las personas de niveles inferiores pueden tomar también decisiones (descentralización) así como también el grado y nivel de la toma de decisiones. Actualmente, se espera contar con personas altamente capacitadas que pueden tomar decisiones gracias al otorgamiento de

Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2014.

facultades de decisión de los empleados (*empowerment*, en inglés). Por ejemplo, en una cadena de hoteles al hacer válida una oferta o una compensación a un cliente molesto; en este caso no dependerá del director general sino de las políticas que maneja la empresa.

- **Formalización**

Determina qué tan estandarizados se encuentran los trabajos y actividades de una empresa; las reglas, procedimientos y políticas en vigor en la organización.

En la siguiente figura puedes visualizar todos estos elementos si se extrapolan al ejemplo de un restaurante como Sanborns o Vip's:

Aplicación de los factores de las estructuras

Cadena de mando	Representada por gerentes de turno y supervisores o coordinadores de meseros. Ellos representan ante los meseros las autoridades y unidades de mando de las que reciben indicaciones y a las cuales reportan.
Tramo de control	Representada por los gerentes de turno se encargan de un número específico de personas de acuerdo con el volumen de personal de cada turno.
Centralización / descentralización	Representada en ambos casos en el momento en que los meseros siempre consultan con sus supervisores las opciones o decisiones a tomar con los clientes; sin embargo, los gerentes en turno son capaces de tomar decisiones sobre ofertas, descuentos o compensaciones a clientes.
Formalización	Representada en ambos casos por la uniformidad en la vestimenta que utilizan las meseras, cajeras, supervisores y gerentes. Por otro lado, la forma en que se recibe a los clientes y se les atiende es un procedimiento que siempre se lleva a cabo.

Ejemplo. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Subtema 2. Diseños organizacionales

Retomando los puntos que se han mencionado previamente, dentro del **diseño organizacional**, hay **dos modelos** propuestos que son **clásicos y básicos**, debido a que la organización se comporta como un ente vivo que tiene “personalidad”; estos modelos pueden ser las organizaciones mecanicistas y las organizaciones orgánicas:

Modelos organizacionales



En la actualidad lo que se busca (y muchas organizaciones lo han logrado) es migrar de ser una organización mecanicista a una orgánica porque se trata de una organización flexible, adaptable al cambio en donde los empleados no necesitan tener procedimientos que rijan cómo deben de hacer las cosas; ellos tienen la capacidad de decidir el mejor camino para llegar a una meta y esto también lo pueden hacer debido a que pueden hacer equipo con personas de su mismo nivel o superior; las reglas son mínimas; la toma de decisiones se centra en las personas y no en la jerarquía y al ser

organizaciones más planas se tienen menos niveles jerárquicos, lo que promueve una organización más flexible y menos burocrática.

Además de los dos modelos organizacionales es importante considerar la forma en que las empresas estructuran la manera en que se llevan a cabo las actividades necesarias para el logro de los objetivos. Tenemos los diseños tradicionales y los contemporáneos.

Los diseños tradicionales se dividen en: estructura simple, funcional y divisional:

Diseños organizacionales tradicionales

Estructura	¿Qué es?	Fortalezas	Debilidades
Simple	Bajo nivel de departamentalización, amplio tramo de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Por ejemplo, una empresa que inicia sus operaciones con el dueño y tres empleados.	Rápida, flexible, mantenimiento poco costoso y rendición de cuentas claras.	Inadecuada a medida que la organización crece; es riesgoso depender de una sola persona.
Funcional	Especialidades similares o relacionadas se agrupan. Por ejemplo, Revlon se agrupa por funciones: Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y desarrollo, Mercadotecnia.	Ahorro en costos a partir de la especialización (economías de escala, duplicación mínima de gente y equipo); los empleados se agrupan con otros con tareas similares.	Aislamiento de los gerentes ya que hace que pierdan de vista lo que es mejor para toda la organización porque se aíslan y tienen poco conocimiento de lo que hacen otras unidades.
Divisional	Compuesta por unidades de negocio o divisiones separadas. Cada división tiene una autonomía limitada, hay un gerente de división que tiene autoridad	Enfoque en los resultados ya que los gerentes divisionales son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios.	Duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

	sobre su unidad y es responsable por su desempeño. Por ejemplo, el gigante Johnson & Johnson tiene tres divisiones: farmacéutica, dispositivos médicos/diagnóstico y productos de consumo.	Se puede prestar atención a la planeación estratégica y de largo plazo porque el personal del corporativo no se distrae en asuntos operativos.	
--	---	--	--

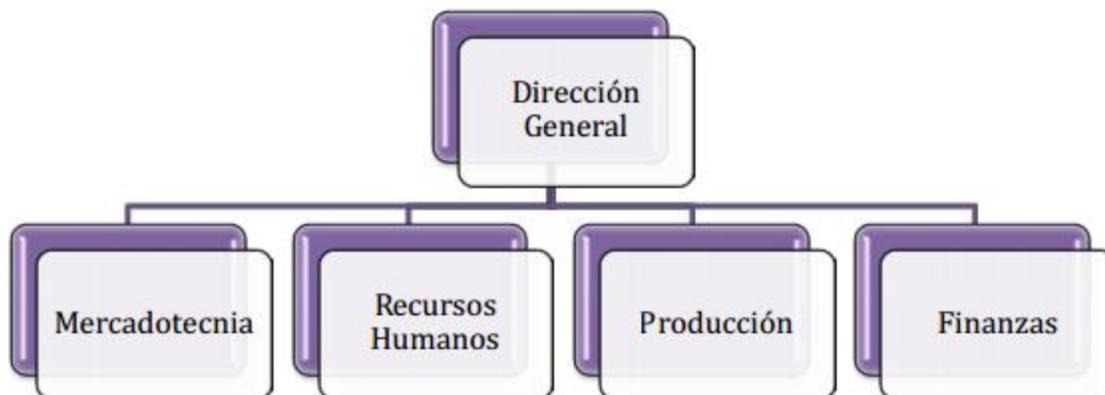
Diseños organizaciones tradicionales. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Revisa algunos ejemplos de diseños tradicionales:

Estructura Simple:



Estructura funcional:



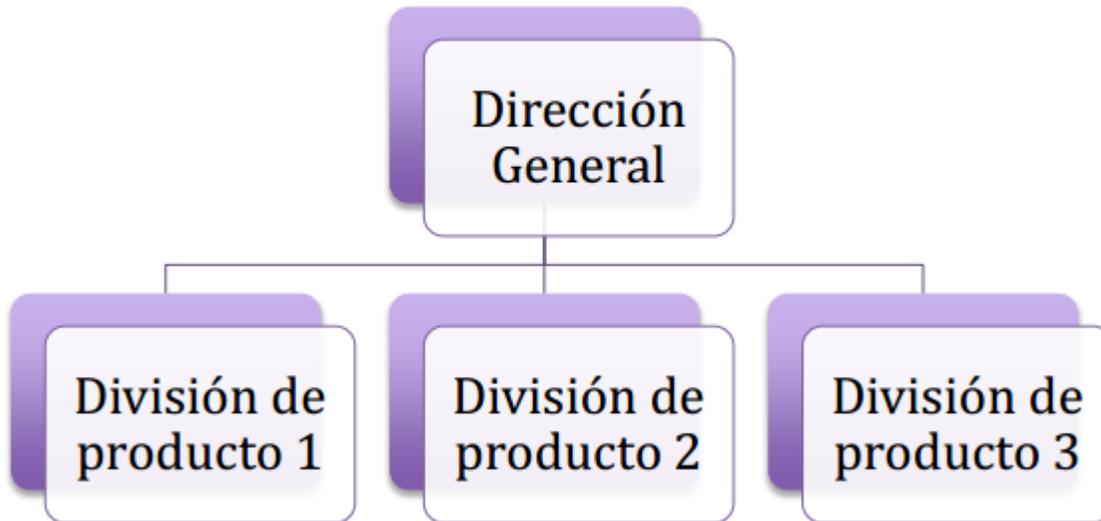
Estructura divisional:



Estructura Geográfica:



Estructura por producto:



El entorno de las empresas es dinámico y cambiante y los diseños tradicionales ya **no** son tan adecuados como en el pasado pues las organizaciones necesitan ser más ágiles, flexibles, adaptables e innovadoras.

Los **diseños organizacionales contemporáneos** responden a esas características de las organizaciones actuales, esto diseños se dividen en: **estructura basada en equipos, matricial basada en proyectos y organización sin fronteras (virtual y reticular)** que te presentamos en la siguiente figura:

Diseños organizacionales contemporáneos

Estructura	¿Qué es?	Fortalezas	Debilidades
Basada en equipos	Compuesta por equipos o grupos de trabajo. Los equipos complementan la estructura funcional. Creada para Google por Larry Page y Sergey Brin, confundadores; ellos funcionan asignando los grandes proyectos a equipos	Involucramiento de los empleados y se les da mayor poder. Reducción de las barreras entre las áreas funcionales.	Cadena de mando inexistente o sin claridad. Se presiona a los equipos para que tengan un mejor desempeño.

	<p>pequeños y altamente enfocados. Otros ejemplos son Hewlett-Packard, Louis Vuitton, Motorola y Xerox.</p>		
Matricial basada en proyectos	<p>Especialistas de diferentes áreas funcionales son asignados para trabajar en proyectos administrados por un gerente de proyecto. Después de terminar cada proyecto los especialistas retornan a sus respectivas áreas.</p> <p>Cuenta con una cadena de mando dual: los empleados tienen dos gerentes, su gerente de área funcional y su gerente de proyecto o producto quienes comparten la autoridad.</p> <p>La NASA utiliza la estructura matricial para el desarrollo de sus proyectos.</p>	<p>Diseño fluido y flexible capaz de responder a los cambios en el entorno. La toma de decisiones es más rápida.</p> <p>Facilita la coordinación de un conjunto de proyectos complejos e interdependientes y al mismo tiempo conserva las economías de escala por la especialización funcional.</p>	<p>Complejidad para asignar personas a los proyectos.</p> <p>Conflicto de personalidad relativos a las tareas.</p>
Sin fronteras	<p>Estructura no definida o limitada por fronteras horizontales (impuestas por la especialización y departamentalización), verticales (separan en niveles y jerarquías organizacionales) o externas (que separan a la organización de sus</p>	<p>Gran capacidad de respuesta y flexibilidad.</p> <p>Utiliza el talento donde quiera que este se encuentre.</p>	<p>Falta de control.</p> <p>Dificultades de comunicación.</p>

	<p>clientes, proveedores y otros grupos. Creada por Jack Welsh de General Motors. Para llevar a cabo esto se utiliza la estructura virtual y la estructura reticular.</p>		
Sin fronteras: Estructura virtual	<p>Consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas externos a quienes se les contrata temporalmente según sea necesario para trabajar en determinados proyectos.</p> <p>Por ejemplo, la agencia de publicidad StrawberryFrog tiene oficinas en New York, Ámsterdam, Bombay y Sao Pablo, con un mínimo de personal administrativo y una red global de especialistas que contrata para realizar los trabajos de los clientes.</p>		
Sin fronteras: Estructura reticular	<p>Utiliza a sus propios empleados para realizar algunas actividades laborales y establece redes de proveedores externos que ofrecen otros componentes de producto o procesos de trabajo necesarios.</p> <p>Permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor y subcontrata otras actividades a otras empresas más aptas para hacerlas.</p> <p>Por ejemplo, BOEING administra miles de empleados y a unos 100 proveedores ubicados en más de 100 lugares en diferentes países. Erickson contrata su manufactura y parte de su investigación y desarrollo a contratistas de bajo costo de Nueva Delhi, Singapur y California.</p>		

Diseños organizacionales contemporáneos. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Cada diseño y perspectiva es un modelo teórico diferente, un aspecto posible de estructuración; pero es necesario tener en mente que la empresa es un ente cambiante y determinado por el tipo y giro de la misma, por esto los directores y gerentes invierten tanto tiempo en diseñar la estructura que resulte más conveniente para la empresa y normalmente el resultado es una serie de combinaciones de los diferentes modelos, con el fin único de tratar de obtener la mejor opción que se adapte a su empresa.

Subtema 3. Desafíos actuales para las organizaciones

Considerando que las organizaciones funcionan en un ambiente globalizado, cambiante y siempre dinámico es importante considerar que la estructura organizacional debe ser suficientemente eficaz para que las operaciones se lleven a cabo como si todos los empleados se encontraran en la misma planta y tuvieran la misma cultura y visión; como si todos los proveedores estuvieran en la misma ciudad y como si todos los clientes fueran de la localidad, ¿cómo lograr esto?

Esta pregunta da lugar a los **desafíos que actualmente tienen las organizaciones**: mantener conectados a los empleados, administrar cuestiones estructurales globales, desarrollar una organización que aprende y diseñar esquemas de trabajo flexibles:

Desafíos que tienen las organizaciones

Mantener conectados a los empleados	<p>Se puede lograr a través de la tecnología de información: correo electrónico, videoconferencias, red corporativa para acceder a información restringida de forma rápida, la nube para compartir información, etc.</p> <p>Por ejemplo, el TEC de Monterrey tiene una oficina en Madrid. El equipo que la conforma se dedica a atender a BBVA en el desarrollo y mantenimiento de su Universidad Corporativa. El equipo trabaja de la mano con la fábrica de cursos que se encuentra en Monterrey. Ellos se comunican de forma virtual, tienen juntas y presentaciones una vez por semana. El jefe de la oficina en Madrid reporta a su jefe en Monterrey. Todo sucede de una forma organizada y natural.</p>
Administrar cuestiones estructurales globales	<p>Las estructuras y estrategias de las organizaciones de todo el mundo son similares, la conducta practicada dentro de cada una difiere y es lo que puede determinar ciertos elementos de diseño.</p> <p>Por ejemplo, las empresas mexicanas tienen distinta estructura que las canadienses, aunque la esencia sea la misma y esto también es debido a sus diferencias culturales; por ejemplo, en Canadá se tiene un sentido estricto por la puntualidad y el cumplimiento de fechas límite y en México apenas se está trabajando en este valor que tiene implicaciones serias en la ejecución de los proyectos y obtención de resultados.</p>

Desarrollar una organización que aprende	<p>La organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar de manera continua a través de las siguientes características:</p> <p>Diseño organizacional: eliminación de fronteras, equipos y empoderamiento.</p> <p>Cultura organizacional: relaciones mutuas sólidas; sentido de comunidad; interés y confianza.</p> <p>Liderazgo: visión compartida y colaboración.</p> <p>Compartir información: abierta, oportuna y precisa.</p> <p>Por ejemplo, Google puede ser considerada una organización que aprende ya que es una de las organizaciones más atractivas para trabajar; los equipos de trabajo y sus espacios son diseñados especialmente para el desarrollo de la creatividad. Los proyectos son libres y esto permite tener el empoderamiento necesario para crear.</p>
Diseñar esquemas de trabajo flexibles.	<p>Opciones como el teletrabajo, semanas laborales comprimidas, horarios flexibles, empleos compartidos y trabajadores contingentes.</p> <p>En un estudio que se llevó a cabo con 14 empresas que emplean 91, 540 empleados, al preguntar sobre su percepción del teletrabajo, el 86% de los encuestados perciben que el teletrabajo impacta de manera positiva su calidad de vida. El estudio mostró beneficios también en la productividad y una mejora en la salud ocupacional del empleado (EF, 2014).</p>

Desafíos actuales para las organizaciones. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

La planeación nos permite la definición de las metas y estrategias que son de vital importancia para toda organización que aspire a ser exitosa; sin embargo si todo el esfuerzo de planeación se queda en un papel o en la sala de juntas no valdrá de nada. Las estrategias requieren de una estructura que las soporte y les dé vida, es ahí en donde la organización toma lugar. Una empresa sin una estructura sólida no tendrá la posibilidad de la ejecución.

¡Quiero más!

Para conocer sobre la **estructura organizacional** te invitamos a ver este video titulado

- **Cómo lograr una estructura organizacional más eficiente** en:
<http://www.youtube.com/watch?v=mKPzhokZy4E>

Para aprender más sobre **el teletrabajo** te recomendamos leer el artículo:

Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2014.

Los 10 mandamientos del teletrabajo en: <http://es.workmeter.com/blog/bid/253119/Los-10-mandamientos-del-teletrabajo>

Mi Reflexión

Ahora que conoces los fundamentos de la función de organización de los gerentes ¿crees que es eficiente la estructura de la empresa en la que trabajas?, ¿cuál es el cambio más significativo que propondrías para ser implementado?, ¿piensas que tu organización es o sería posible que se convirtiera en una organización que aprende?

Bibliografía

Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (11ª ed.). México: Cengage Learning.

De la Garza, M. (2008). *Análisis de la experiencia de negocios de pequeños empresarios canadienses con México*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/scielo.php>

El Financiero. (Junio de 2014). *Nuevo estudio revela que teletrabajo cubre apenas al 1,9% de empleados en Costa Rica*. El Financiero.com. Recuperado el 5 de junio de 2014 en: <http://www.elfinancierocr.com/negocios/teletrabajo-Ernest-Young-empresas-Gobierno-digital-0-452354808.html>

Grupo Bimbo. (2014). *Grupo Bimbo refuerza su estructura organizacional*. Comunicados Grupo Bimbo. Recuperado de http://www.grupobimbo.com/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/2014/marzo/grupo-bimbo-refuerza-su-estructura-organizacional.html?searched=organizaci%C3%B3n&advsearch=exactphrase&highlight=ajaxSearch_highlight+ajaxSearch_highlight1

Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Glosario

- **Organización:** Esquema sistemático de personas reunidas para lograr un propósito determinado.
- **Organizar:** Incluye qué tareas van a realizarse, cómo serán agrupadas, quién le informará a quién y en qué nivel se tomarán las decisiones de hacerlas.
- **Organización que aprende:** Organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente.
- **Organización sin fronteras:** Organización cuyo diseño no está limitado ni definido por fronteras horizontales, verticales o externas impuestas mediante una estructura definida.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.