

Unidad 3. Organización.

(Módulo 7: Concepto de Organización) Ref: Stair/Reynolds

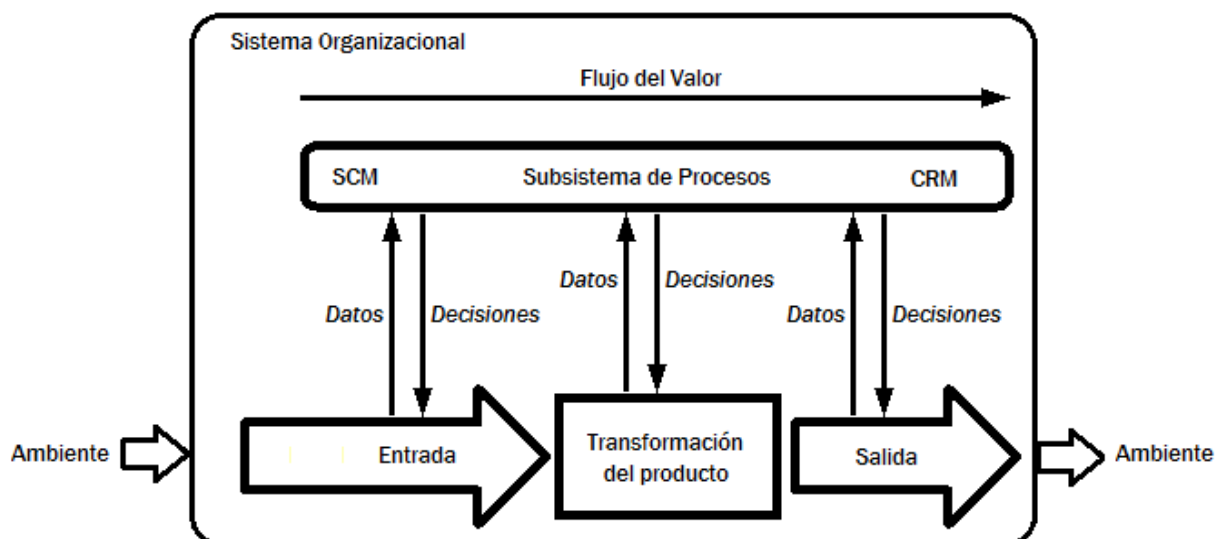
Concepto de Organización.

Una organización es un grupo formal de personas y otros recursos que se constituye con el fin de cumplir un conjunto de metas. El objetivo principal de una empresa lucrativa es maximizar el valor de la inversión de los accionistas que, con frecuencia, se mide con base en el precio de la acción de la compañía. Las organizaciones no lucrativas están constituidas por grupos sociales, religiosos, universidades y otras agrupaciones que no tienen como meta obtener ganancias.

Una organización es un sistema, lo que significa que tiene entradas, mecanismos de procesamiento, salidas y retroalimentación. Utiliza constantemente dinero, personas, materiales, máquinas, equipos, datos e información, y toma de decisiones. Los recursos como materiales, personal y dinero, trabajan como entradas del ambiente al sistema organizacional, pasan a través de mecanismos de transformación y, después, se convierten en salidas hacia el ambiente. Las salidas constituyen los bienes y servicios, que tienen un valor relativamente más elevado que las entradas por separado. Mediante la adición de valor o precio, las organizaciones intentan alcanzar sus objetivos.

El sistema organizacional incrementa el valor de los recursos a través del mecanismo de transformación, los subsistemas llevan a cabo procesos que ayudan a convertir las entradas en bienes o servicios que poseen un valor adicional. Dichos procesos incrementan el valor relativo que tiene la combinación de las entradas en su trayecto para convertirse en salidas finales. Por ejemplo, en una empresa de lavado de autos, el primer proceso consiste en lavar el auto. La salida de este sistema -un auto limpio pero mojado- vale más que la mera conjunción de ingredientes (agua y jabón), lo cual es evidente dada la gran popularidad de este tipo de negocio. Los consumidores están dispuestos a pagar por la destreza, conocimiento, tiempo y energía que se requiere para llevar a cabo estas transformaciones.

Proporcionar valor a los interesados -clientes, proveedores, administradores, accionistas y empleados- constituye el objetivo principal de cualquier organización.



La *cadena de valor* revela la forma en que las organizaciones pueden agregar valor a sus productos y servicios. La cadena de valor consiste en una serie (cadena) de actividades que incluye la logística interna, bodegas y almacenamiento, producción, almacenamiento del producto terminado, logística interna, marketing y ventas, y servicio al cliente. Al investigar cada una de las actividades que constituyen la cadena de valor se podrá determinar la forma de incrementar el valor percibido por el cliente. En función de este incremento, dicho valor puede significar un precio más bajo, un mejor servicio, una mejor calidad, o la característica de que el producto sea único en el mercado. El valor proviene de la destreza, conocimiento, tiempo y energía que la compañía invierte en el producto o actividad. La cadena de valor es igual de importante para las compañías que no fabrican productos, por ejemplo, despachos contables, legales y otros proveedores de servicios. Mediante la adición de una cantidad significativa de valor a sus productos y servicios, las compañías garantizan su éxito. La combinación de la cadena de valor y el inventario *justo a tiempo* (JIT, por sus siglas en inglés “just in time”) significa que pueden entregar materiales o partes cuando se necesiten.

La administración de la cadena de suministro y de la relación con el cliente constituyen dos elementos esenciales de la administración de la cadena de valor.

La administración de la cadena de suministro (SCM: supply Chain Management) ayuda a determinar las mercancías que requiere la cadena de valor, las cantidades necesarias para satisfacer la demanda del cliente, la forma en que deben procesarse (fabricarse) los suministros para obtener bienes y servicios terminados, y la forma en que debe programarse, supervisarse y controlarse la entrega de productos y suministros a los clientes.

Los programas de administración de la relación con el cliente (CRM: Customer Relationship Management) ayudan a la compañía a administrar todos los aspectos de esta relación, entre ellos el marketing y la publicidad, las ventas, el servicio a clientes después de la venta y los programas enfocados en conservar su lealtad. Un CRM puede ayudar a una compañía a recavar datos de los consumidores, contactarlos, capacitarlos sobre el manejo y características de los nuevos productos, y venderles activamente productos a los actuales y a los nuevos.

Perspectivas sobre el rol de los sistemas de información.

Una visión tradicional establece que las organizaciones utilizan un sistema de información para controlar y supervisar procesos, y asegurar la eficiencia y la rentabilidad. Además, puede convertir la retroalimentación de los subsistemas en información con un mayor significado para los empleados. Dicha información resume el desempeño de los subsistemas y se utiliza para modificar la forma en que opera el sistema. Estos cambios podrían involucrar el uso de materia prima (entradas) diferentes, diseñar nuevos procedimientos en la línea de ensamblado (transformación del producto) o desarrollar nuevos productos y servicios (salidas). En este sentido, el sistema de información es externo al proceso y sirve para supervisarlo y controlarlo.

Una visión moderna sostiene que los sistemas de información están tan íntimamente relacionados entre sí que forman parte del proceso mismo. Desde esta perspectiva, juegan un papel integral en el proceso, ya sea que ofrezcan una entrada, ayuden a la transformación del producto, o generen una salida.

Este último enfoque ofrece una nueva perspectiva acerca de cómo y por qué las

empresas deben utilizar los sistemas de información. En lugar de comprender los sistemas de información de forma independiente a la organización, se considera el papel potencial que juegan dentro del proceso mismo, que llevará al descubrimiento de nuevas y mejores formas de llevarlo a cabo.

Modelos de Organización.

En el diseño de la estructura organizativa de la empresa, actúan dos tipos de variables: Unas de carácter externo o contingencias (fuerzas influyentes del entorno, factores no controlables por la empresa, causas que llevan a que se adopte uno u otro modelo organizativo), otras de carácter interno o “principios del diseño organizativo”.

Principios básicos de diseño organizativo.

Los principios organizativos diseñan la estructura bajo tres perspectivas:

Principios de diseño vertical (atención a la línea jerárquica o niveles de mando).

Autoridad (liderazgo). Poder legal o legítimo de mandar sobre un grupo de personas.

Jerarquía. Diferentes niveles ordenados bajo el principio de autoridad.

Otros principios derivados de los básicos: Unidad de dirección, unidad de mando, ángulo de autoridad, delegación, descentralización.

Principios de diseño horizontal (atención a la división del trabajo y la especialización).

División del trabajo. Reparto de las tareas funcionales para reducir esfuerzos y mejorar la cantidad y calidad de los resultados.

Especialización. Asignación permanente a cada persona o unidad de una tarea específica.

Otros principios derivados de los básicos: Funcionalización, departamentalización, divisionalización, coordinación, normalización-automatismo.

Principios de diseño del equilibrio (equilibrio entre desarrollo vertical y horizontal).

Motivación. Actitud personal para la satisfacción de las metas.

Participación. Grado de contribución y de compromiso en tareas y decisiones.

Otros principios derivados de los básicos. Información, comunicación, Dirección por objetivos, trabajo en grupo o en equipo.

Modelos básicos de organización.

La combinación de los principios organizativos y el mayor o menor énfasis de los mismos permitirán diseñar unos modelos o formas específicas de la estructura de organización.

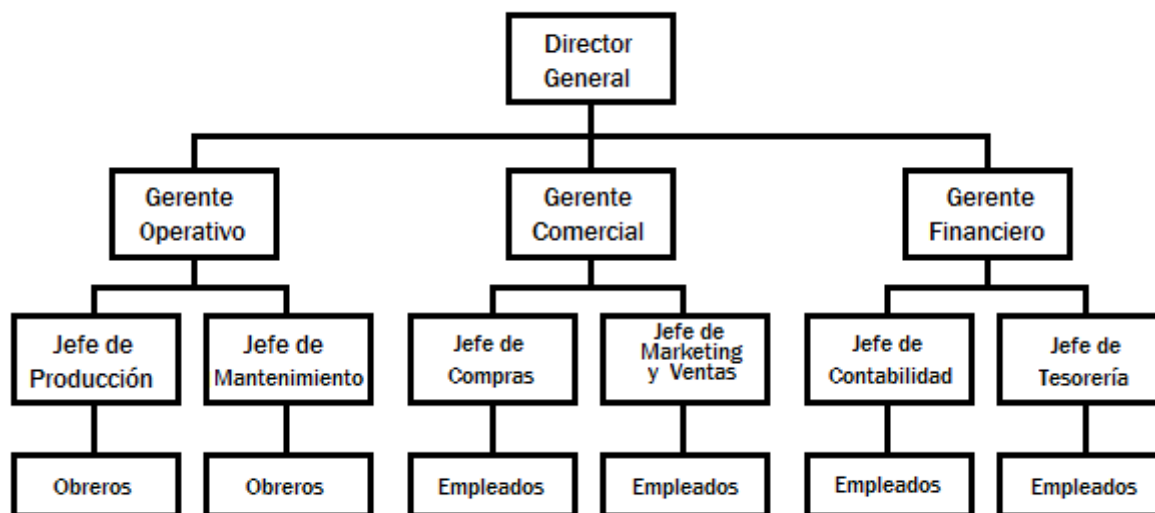
Formas simples.

- **El modelo lineal.**

Este modelo se basa en el principio de la jerarquía y en el mantenimiento de la unidad de mando. Con ello se refuerza el principio de autoridad y la estructura se orienta burocráticamente hacia el proceso o al desarrollo piramidal (organización alta) de la misma, para el caso de empresas de cierto tamaño. Es una forma aconsejable para empresas pequeñas y medianas con explotaciones simples o con un sistema técnico poco

sofisticado, dada su eficacia en la supervisión de las tareas y el control de los resultados, aparte de ser una estructura de bajo coste de funcionamiento.

Los mayores inconvenientes radican en la excesiva concentración de autoridad, en la tendencia a la rigidez y en una cierta falta de respuesta técnica en entornos dinámicos y competitivos.

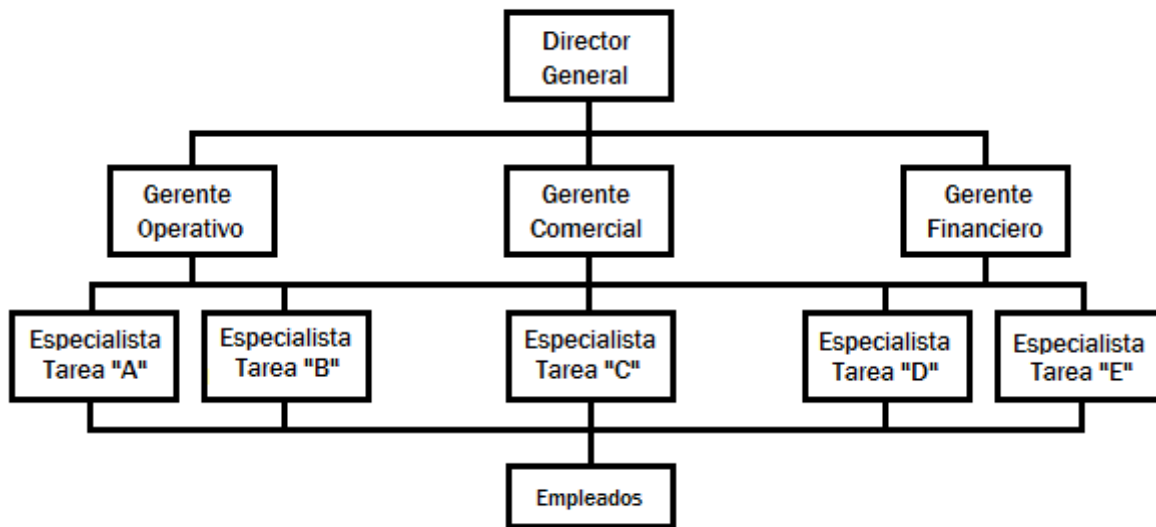


- **El modelo funcional.**

Este modelo se apoya en la máxima utilización de los especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales. El objetivo es incrementar la productividad de la empresa gracias a la especialización, por lo que a los puestos jerárquicos se les despoja de cierta autoridad y responsabilidad en favor de dichos especialistas. Por lo tanto, la estructura se aplanan o se desarrolla en su base operativa.

Esta estructura se caracteriza por eliminar el principio de la unidad de mando, ya que el trabajador dependerá en la realización de sus tareas de cada uno de los especialistas en cada fase productiva o función empresarial.

El mayor inconveniente se produce, precisamente, por la ruptura de la unidad de mando, lo que suele ser fuente de conflictos de intereses y objetivos y genera dificultades de coordinación.



- **El modelo adhocrático.**

Este modelo organizativo no tiene una estructura definida, ya que su diseño puede adoptar diferentes formas, según cuales sean las necesidades de respuesta a las tareas y objetivos a desarrollar.

Este modelo es difícil de representar con un organigrama específico. Se basa en la aplicación de los principios del equilibrio interno, siendo además importante su gestión orientada a los objetivos y el énfasis en el trabajo en equipo, gracias a la motivación, participación y comunicación entre sus miembros.

Este tipo de organización es la consecuencia de unas actitudes positivas para el trabajo en grupo y unas aptitudes profesionales destacadas y muy cualificadas, lo cual hace que sea característica en empresas pequeñas y medianas con un sistema técnico muy sofisticado o intensivo en tecnologías avanzadas y con procesos productivos por pedido y flexibles. Este modelo es el usual en empresas de ingeniería o de consultoría, o en centros de estudio de I+D, descentralizados, de empresas de mayor dimensión.

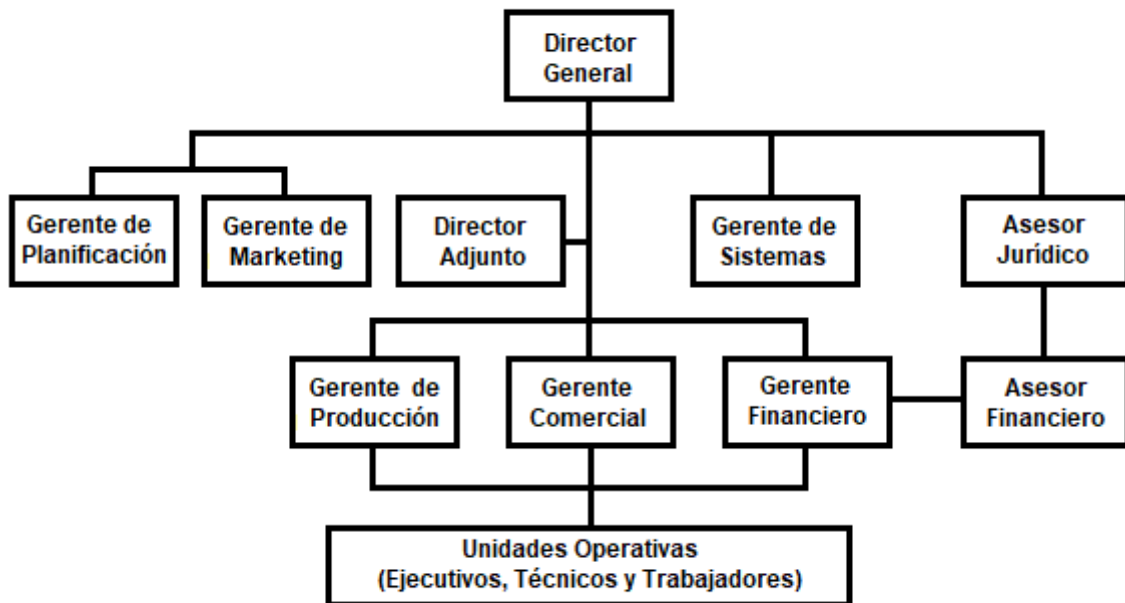
Formas complejas clásicas.

- **El modelo líneo-funcional.**

Este modelo es de naturaleza mixta, ya que combina los principios básicos del diseño vertical y horizontal, con el fin de aprovechar las ventajas de los dos primeros modelos: lineal y funcional. Por otra parte, también pretende evitar los inconvenientes de estas formas organizativas.

La parte central de la estructura se apoya en el modelo jerárquico, basado en las relaciones lineales que lo configuran. Siendo estas las que ejecutan, supervisan y controlan los flujos de trabajo con que se lleva a cabo la actividad de la empresa. Pero, con el fin de apoyar técnicamente a la línea, se diseña en torno a esta parte central una estructura de «staffs directivos» y de «asesoramiento», con el fin de que se logre la especialización y el apoyo logístico necesarios para mejorar la eficiencia de la empresa.

El mayor inconveniente de este modelo, característico en la gran empresa de las últimas décadas, es su excesiva burocratización y su elevada jerarquización, lo que unido a la multiplicidad de expertos funcionales y asesores lo convierte en un esquema lento de respuesta y caro por los elevados costes de administración.



• El modelo divisional.

Con el fin de dar mayor rapidez a la toma de decisiones y autonomía a las actividades de las empresas de gran tamaño, superando los inconvenientes del modelo anterior, se diseña la forma divisional, la cual se basa en la utilización del principio de la divisionalización, sobre el que pivotan los restantes principios de uno u otro modo de estructurar la organización.

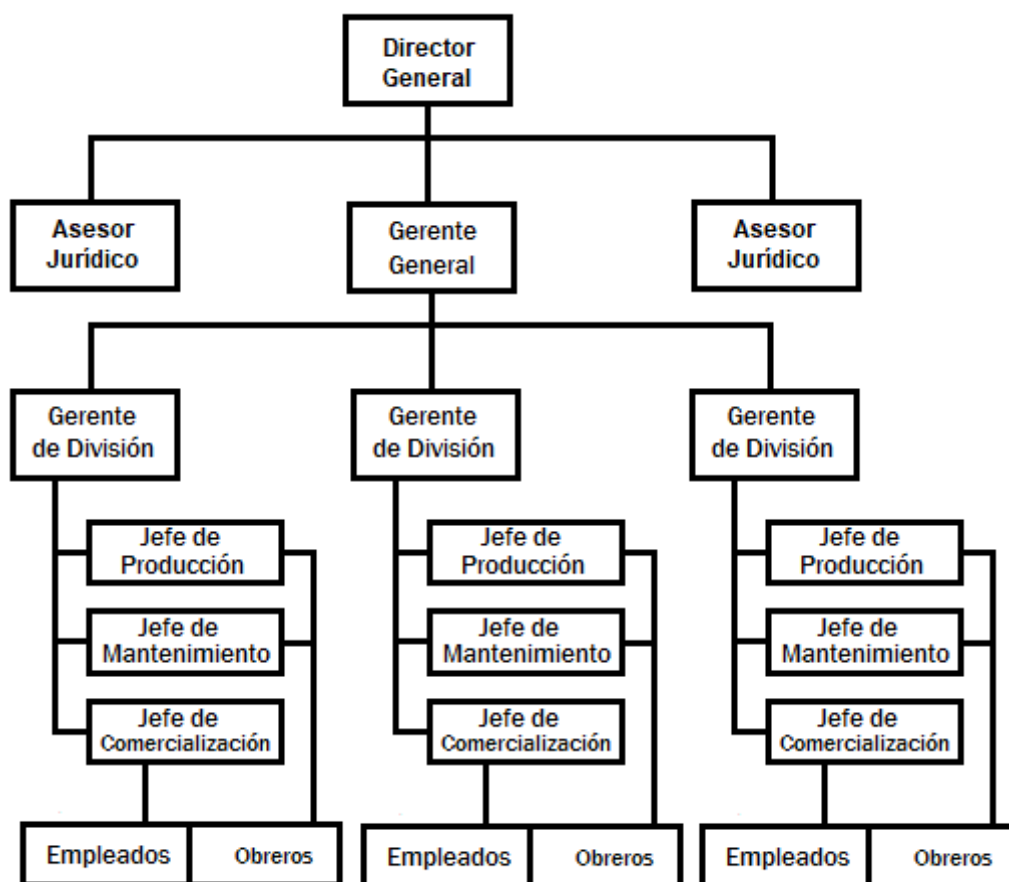
Es un modelo bastante complejo y propio de grandes empresas con un sistema técnico multiproducto y multimercado y en donde la dirección y el poder de sus miembros representan el aspecto dominante de su funcionamiento. También suele ser una estructura característica de las empresas multinacionales.

El problema fundamental reside en el establecimiento de un criterio para divisionalizar la empresa o para crear las unidades autónomas de actuación, como si fueran «cuasi-empresas». Los criterios más utilizados son los siguientes:

- Productos o líneas de producto.
- Mercados, bien por áreas geográficas o por tipos de clientes (segmentos).
- Funciones empresariales y procesos productivos diferenciados.

Lo normal es empezar a divisionalizar partiendo de un criterio y luego utilizar sucesivamente los otros para establecer nuevas subdivisiones o áreas orgánicas. Las empresas industriales suelen empezar por productos, las empresas de servicios por segmentos de mercados o tipos de clientes y las empresas multinacionales lo suelen hacer por áreas geográficas de su mercado internacional o global.

Estas divisiones suelen también recibir el nombre de «unidad estratégica de negocio» y se definen como centros de beneficios, dotadas con sus recursos específicos y la correspondiente fijación de objetivos, razón por la que lo normal es que se actúe con una dirección por objetivos.



- **El modelo matricial.**

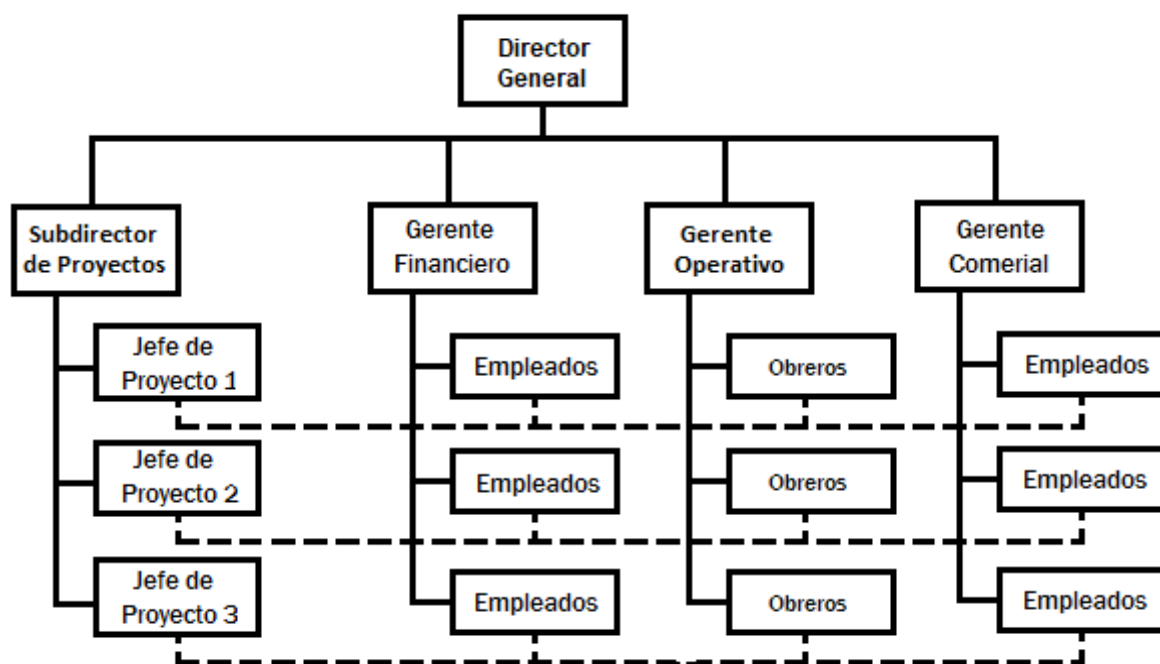
Hay autores que no consideran este modelo como una auténtica estructura organizativa, sino más bien como una forma más de coordinar las actividades y los objetivos de la organización.

Si la estructura funcional ofrece las ventajas de la especialización y si la divisional se concentra en la obtención de los resultados finales, se podría intentar alguna combinación de ambas para así lograr una mejora de la eficiencia de la organización, sin caer en los elevados costes de la segunda al estructurarse jerárquicamente en diferentes niveles divisionales y evitando el conflicto de objetivos de la primera. Esta es la pretensión del

modelo matricial: crear dos o tres dimensiones, según los criterios aplicados, para estructurar la dirección intermedia, bien por productos o proyectos, bien por mercados o clientes o bien, en su caso, por funciones o procesos.

La estructura matricial establece dos o tres fuentes de mando sobre la «base de operaciones», con el fin de responsabilizar a los directivos de producto, proyecto, mercado o cliente de sus objetivos y coordinar adecuadamente los distintos aspectos del flujo de trabajo. Esto significa que, al menos, todo empleado tiene dos o tres jefes: el gerente funcional, de carácter jerárquico, y el gerente de producto o proyecto y, posiblemente, el gerente de mercado o cliente, según que se esté contemplando un modelo de dos o tres dimensiones.

El mayor inconveniente de esta estructura es la confusión que se puede producir si la dirección general no coordina y equilibra bien el peso y papel de cada una de las dimensiones directivas. También es un modelo propenso a la existencia de luchas de poder entre los directivos.



Este organigrama suele ser característico en empresas de cierta dimensión, con sistema técnico complejo y con cierta diferenciación entre productos, proyectos, mercados y clientes.

- **El modelo colegial.**

Esta es otra «estructura aparente», como la anterior, ya que lo único que incorpora es el concepto de comité o de la adopción de decisiones y del trabajo basado en el grupo. Forma de actuación que facilita los problemas de coordinación de los modelos anteriores. La incorporación de los comités o grupos de trabajo puede ser tanto para funciones

decisorias, como informativas y de apoyo a la estructura organizativa básica.

En definitiva, suele ser una «estructura» complementaria a los modelos anteriores, especialmente generalizada en los clásicos modelos líneo-funcionales.

Los mayores inconvenientes de esta forma estructural son: la tendencia a transigir y negociar entre los partícipes, una cierta lentitud en la toma de decisiones en entornos dinámicos y una posible falta de iniciativa en el papel de los directivos.

Formas complejas nuevas.

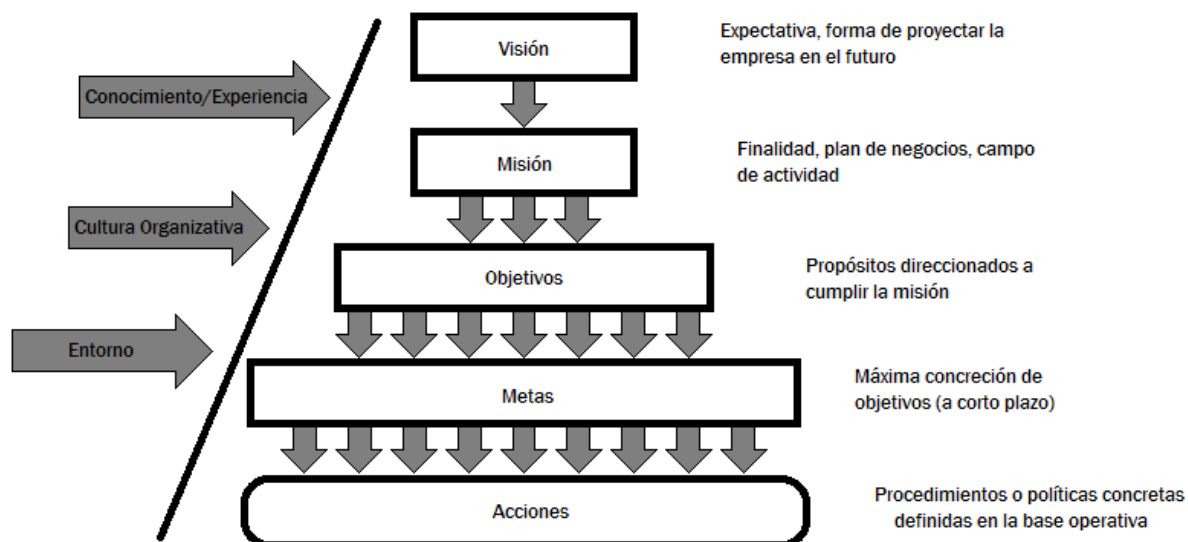
Se han desarrollado en el último tiempo algunos modelos derivados de los anteriores clasificados en formas complejas clásicas. Entre ellos, se pueden citar: el modelo federal, el modelo en trébol y el modelo en red.

Estrategias organizacionales.

Una estrategia organizacional es un modelo que unifica e integra decisiones coherentes para determinar los planes, acciones y propósitos de la organización, creando, ejecutando y evaluando las decisiones, en base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos. Este modelo además especifica los objetivos generales y específicos, la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se incluye el desarrollo de políticas y planes de acción sobre los proyectos y programas para lograr esos objetivos, y se asignan los recursos para efectuarlos.

Una estrategia organizacional no es un acto aislado, más bien es una cadena que transita las acciones de toda la empresa, e involucra todo el funcionamiento de la misma, abarcando:

- La toma de decisiones.
- El rumbo de las operaciones de la organización.
- La conciliación al cambio.
- El cumplimiento de objetivos y metas.



Fases del transcurso estratégico.

1. **Análisis estratégico.** Se efectúa un análisis situacional con el fin de comprender la situación actual de la organización.
2. **Planeamiento estratégico.** Se selecciona el curso de acción que la organización debe seguir para alcanzar efectivamente los propósitos, objetivos y metas trazados.
3. **Implementación estratégica.** Se confecciona la secuencia de las distintas acciones previstas en los planes establecidos.
4. **Control estratégico.** Se realiza el seguimiento que permitirá los ajustes y correcciones durante la implementación a fin de mantener el rumbo correcto para el logro de las metas.

Tipos de estrategia organizacional.

- **Estrategia corporativa.**

Involucra las decisiones cuyo alcance es general y se lleva a toda la empresa, estas estrategias se concentran habitualmente en la alta dirección y tienen como principal finalidad establecer y conservar un equilibrio en la cartera de negocios.

Se establece la misión, visión y políticas frecuentes para el progreso de la empresa.

Concibe la empresa como un todo, determina los negocios donde la organización quiere participar, en relación a elementos como la ventaja competitiva, el alcance y la asignación de recursos.

- **Estrategia competitiva.**

Comprende las decisiones propias para cada unidad de negocio, tiene como finalidad crear y ayudar a que se dé un posicionamiento en el mercado por encima de la competencia.

Sus principales funciones son establecer un enfoque competitivo, tomar medidas y acciones de expansión, defensa y ataque frente a la competencia.

- **Estrategia funcional.**

Es la estrategia clasificada para cada unidad de negocios, tiene como finalidad proporcionar un soporte operativo para cada una de las áreas de la empresa.

Las estrategias pueden mantenerse en el tiempo, esto se denomina estrategia lineal, que en parte depende del mercado donde opere, de la estabilidad y lo atractivo que tiene para atraer inversiones y la fuerza de la competencia existente.

Por otro lado, existen inconstancias que provocan que una empresa modifique su estrategia, esto se conoce como estrategia incremental, y mayormente se da cuando una empresa nota un riesgo en su estrategia o en circunstancias donde el mercado se torna inestable para su operación. En ese caso la empresa opta por alterar la estrategia, de esta manera se adapta al cambio sucedido.

Son desarrolladas para un área funcional en particular, como por ejemplo marketing o finanzas, sin embargo, no deben ser vistas por separado, pues forman parte de un mismo proceso de selección estratégica.

Cuestionario

- 1) ¿Qué es una organización?
- 2) ¿Cuál es el objetivo principal de una organización o empresa lucrativa?
- 3) ¿Cómo se constituyen las organizaciones no lucrativas?
- 4) ¿Por qué se considera que una organización es un sistema?
- 5) ¿Cuáles son las entradas y salidas de un sistema organizacional?
- 6) ¿Cómo produce beneficios un sistema organizacional?
- 7) ¿Cómo se puede resumir el objetivo principal de cualquier organización?
- 8) ¿Qué es la cadena de valor en una organización?
- 9) ¿Qué actividades constituyen la cadena de valor?
- 10) ¿De qué manera la cadena de valor influye en la producción de la organización?
- 11) ¿Cómo influye la administración de la cadena de suministro en la cadena de valor?
- 12) ¿Cómo influye la administración de la relación con el cliente en la cadena de valor?
- 13) ¿Qué diferencia el enfoque tradicional del moderno respecto a la utilización de sistemas de información para controlar y supervisar estos procesos?
- 14) ¿Qué variables actúan en el diseño de la estructura organizativa de una empresa?
- 15) ¿Cuáles son las perspectivas bajo las cuales se diseña una estructura organizacional?
- 16) ¿Qué características posee una estructura organizacional diseñada a partir de cada una de estas perspectivas?
- 17) Describir brevemente los modelos correspondientes a las formas simples de estructura organizacional.
- 18) Describir brevemente los modelos correspondientes a las formas complejas clásicas de estructura organizacional.
- 19) Citar ejemplos de modelos correspondientes a las formas complejas nuevas.
- 20) ¿Qué es una estrategia organizacional?
- 21) ¿Qué aspectos de la organización se especifican en la estrategia organizacional?
- 22) ¿Qué acciones y elementos de la empresa se involucran en la estrategia organizacional?
- 23) Definir visión, misión, objetivos, metas y acciones de una organización.
- 24) ¿Cuáles son las fases en la definición de una estrategia organizacional?
- 25) ¿Qué tipos de estrategia organizacional existen?
- 26) ¿Qué tipo de decisiones involucra una estrategia corporativa?
- 27) ¿Cuáles son las determinaciones que se definen en la estrategia corporativa?
- 28) ¿Cuál es la finalidad de una estrategia competitiva?
- 29) ¿Cuál es la finalidad de una estrategia funcional y cuál es su ámbito de desarrollo?
- 30) ¿Qué son las estrategias lineales e incrementales dentro del enfoque funcional?