

## Unidad 3. Organización.

(Módulo 8: Características de las Organizaciones)

### Planificación, ordenamiento y control.

#### Planificación.

El concepto de planificación o planeación se entiende como el proceso de definir objetivos y estrategias y el control en los sistemas organizacionales. Busca incrementar la eficiencia y bienestar de la empresa por medio de estrategias planificadas, creando un cambio en sus actitudes, valores y estructura, logrando una mejor adaptación a las nuevas tecnologías.

Existen diferentes modelos de planeación, cada uno de ellos enfocado a diferentes cuestiones, los cuales deben de atender perfectamente a estos tres procesos fundamentales:

- **Formulación de estrategia.**

En la formulación de la estrategia es importante definir la misión y los objetivos a realizar, preguntándose ¿Qué es lo que se espera de la empresa?; una vez realizado, el siguiente paso, es crear un estudio del ambiente interno y externo de la organización poniendo atención en las amenazas y debilidades que se puedan presentar para buscar convertirlas en fortalezas y oportunidades generando una mayor competitividad.

- **Implementación de la estrategia.**

En la implementación de la estrategia se deben establecer objetivos anuales, políticas, motivar a los empleados, definir tiempos y convencer y motivar a los colaboradores, por consecuencia se deberán cumplir los siguientes pasos:

1. Diseño de una estructura organizacional (Crear una estructura correcta, asignando responsabilidades de tareas y autoridades para la toma de decisiones).
2. Diseño de sistema de control (Establecer sistemas apropiados de control organizacional que permitan evaluarla y controlarla).
3. Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles.
4. Manejo del conflicto las políticas y el cambio (Solucionar problemas que se generan por la creación de una nueva estrategia).

- **Evaluación de la estrategia.**

El último paso del proceso de planeación es la evaluación de la estrategia, en la cual se realiza un análisis detallado para verificar su correcto funcionamiento, realizando un monitoreo de su ejecución para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes y para sugerir cambios.

## **Ordenamiento.**

El ordenamiento organizacional es facilitado por la implementación de una estrategia bien formulada. Ésta permitirá poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

## **Control.**

Por control se entiende a la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño, tomando la acción correctiva en el momento en que sea necesario. Consta de las siguientes 4 etapas:

1. **Establecimiento de estándares.** Se establecen los criterios de evaluación.
2. **Evaluación del desempeño.** Recopilación de información sobre el comportamiento de los factores interesantes para el plan establecido.
3. **Comparación del desempeño con el estándar establecido.** Se usan los estándares para compararlos con el resultado de la evaluación del desempeño.
4. **Acción correctiva.** En esta última etapa, el objetivo es corregir las fallas encontradas en el punto anterior.

Con el objetivo de mejorar la toma de decisiones, necesariamente debe existir la planeación en todos los departamentos de la organización que sirvan como una guía y que busquen evitar errores. En cuanto al control, va de la mano con la planificación, ya que uno sin el otro no tiene sentido.

## **Características de las Organizaciones.**

Para proceder al análisis de las organizaciones, se las agrupará a través de distintas clasificaciones según sus características comunes. Estas clasificaciones responden a diferentes criterios de análisis:

### ***Clasificación según su actividad o sector económico.***

- Sector primario: se refiere a la producción relacionada con la cría de animales, cosecha, minería y pesca. Ej. empresas agrícolas, ganaderas, mineras, pesqueras.
- Sector secundario: se refiere a la elaboración de productos, es decir a las industrias.
- Sector terciario: referido a las empresas comerciales o de servicios. Como por ejemplo un almacén, una proveeduría, etc.
- Sector cuaternario: referido a las actividades de servicio de alta tecnología. Como por ejemplo empresas dedicadas a la investigación y/o desarrollo de nuevos productos.

***Clasificación según su ámbito de actuación o extensión de cobertura.***

- Locales.
- Regionales.
- Nacionales.
- Internacionales o globales.

***Clasificación según su finalidad o razón económica.***

- Lucrativas: ponen énfasis y tienen como objetivo el logro de los resultados económicos tales como utilidades o beneficios económicos para sus miembros, ejemplo: empresas.
- No lucrativas: su fin no es el lucro de sus miembros, sino el logro de objetivos no económicos. Como ejemplo podemos mencionar a las organizaciones destinadas a defender los derechos del consumidor, cuyo objetivo no es generar ingresos, sino que funciona con el fin de defender los derechos ciudadanos. También forman parte de este grupo las organizaciones religiosas, sociales (clubes), culturales (museos, zoológicos), intelectuales (escuelas, centros de investigación), filantrópicas (asilos, hospitales) políticas (partidos políticos), etc.

***Clasificación según su tamaño (capital invertido, superficie, cantidad de empleados).***

- Pequeñas (microempresas).
- Medianas (PyMEs).
- Grandes.

***Clasificación según el origen de su capital.***

- Públicas: Entidad institucional con personería jurídica propia, constituida con capital de titularidad estatal en su totalidad o de modo parcial, cuya finalidad es la realización de actividades productivas o la prestación de un servicio público. Como ejemplo más relevante tenemos al PAMI 21 (Programa de Atención Médica Integral) el que por el origen de sus aportes, provenientes de los jubilados (a cargo del estado, Sector público) y de los trabajadores en actividad, se lo considera como una persona de derecho público no estatal.
- Privadas: Entidad que desempeña una actividad económica dentro del sector privado. La empresa privada y el sector privado son términos que se pueden emplear de una forma indiferenciada. El acto que distingue ambos términos es que el sector privado se refiere a la totalidad del segmento de la economía que no pertenece al estado y la empresa privada se refiere de un modo mas concreto a una empresa individual que corresponde a dicho sector, estas, pueden ser con fines de lucro (comerciales) o sin fines de lucro en las cuales el principal fin es el bien común.

***Clasificación según su forma jurídica.***

- Sociedades anónimas: es una “persona jurídica” formada por socios que aportan el capital. Se los denomina “accionistas” porque el capital integrado se representa por acciones.
- Sociedades de responsabilidad limitada: es también una “persona jurídica” en la que sus socios frente a quiebra u otras contingencias limitan su responsabilidad al capital que ha invertido cada uno de ellos en la sociedad. La denominación de la sociedad podrá incluir el nombre de uno o más socios, agregándose la indicación “Sociedad de responsabilidad limitada” o “S.R.L.”.
- Sociedad de hecho: es aquella que funciona como sociedad sin haberse inscripto en ningún registro pero está sujeta a las normas que rigen para las sociedades irregulares. A diferencia de la SRL la responsabilidad por los actos realizados en nombre de la sociedad recae en todos los socios de manera solidaria e ilimitada, es decir, los socios responden con todos sus bienes. En general la mayoría de los emprendimientos se enmarcan dentro de esta forma jurídica.
- Cooperativas: A diferencia de la sociedad anónima no es una “sociedad de capitales” es una “asociación de personas” basada en el esfuerzo propio y la ayuda mutua. Los socios integran cuotas sociales y los ingresos que perciben son en función de las operaciones que efectúan (si se trata de cooperativas de comercialización, consumo o servicios). En las cooperativas de trabajo los socios obtienen sus ingresos en función de los trabajos realizados.

Las organizaciones desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes sobre la base de valores compartidos. Siempre están integradas por individuos o grupos de personas que trabajan de manera coordinada. Los integrantes de una organización tienen distribuidos roles, de modo que cada uno conoce su responsabilidad y cumple su función lo mejor posible en pos del objetivo planteado.

Las principales características de las organizaciones son:

- Tienen objetivos concretos. Las organizaciones tienen metas u objetivos hacia los cuales se dirige la actividad, y estos nunca deben ser perdidos de vista.
- Promueven la división del trabajo. La idea de toda organización es potenciar las capacidades y trabajar mancomunadamente, para ello es preciso definir roles y responsabilidades para cada integrante.
- Son dinámicas. Si bien las organizaciones perduran en el tiempo, a menudo requieren ajustes para adaptarse a una realidad cambiante, como la que caracteriza a estos tiempos.
- Poseen diversos niveles de complejidad. Las organizaciones pueden tener una estructura relativamente simple (por ejemplo: una sala de primeros auxilios), o una estructura muy compleja, con muchos empleados, sucursales en distintos lugares, contadores, abogados, etc. (por ejemplo, un banco).
- Son sistemas sociales. En toda organización cada persona asume un rol específico asociado a la actividad que se compromete a desempeñar. Esto significa que deben existir algunas personas que determinen previamente cuáles van a ser las tareas

que se realizarán y cuáles serán los mecanismos de control, así como quiénes serán los encargados de efectuarlo. En las organizaciones es fundamental que se respeten siempre ciertos principios de convivencia humana.

- Pueden adoptar personería jurídica. Aunque las organizaciones pueden surgir de manera más bien informal y mantenerse así por tiempo indeterminado, es recomendable que obtengan lo que se llama personería jurídica. Así, quedan bien delimitados sus derechos y obligaciones como instituciones frente a todos los ciudadanos y pueden ser representadas judicial y extrajudicialmente.
- Disponen de distintos recursos. Las personas que aportan su tiempo y esfuerzo físico e intelectual constituyen los recursos humanos. Los medios físicos utilizados para llevar adelante sus actividades (vehículos, computadoras, locales, etc.) son los recursos materiales. Los recursos financieros no son siempre necesarios, incluyen préstamos, créditos, emisión de títulos, etc.
- Responden a distintos modelos. En lo que se refiere a operatividad, las organizaciones formales responden a alguno de los modelos de organización estructural como el lineal, funcional, adhocrático, divisional, matricial, etc.
- Buscan la innovación. Hoy en día, las organizaciones al igual que las personas, deben ser creativas a fin de recrear en forma permanente el medio en el cual se desarrollan, condicionado por los efectos de la globalización. Esto se debe a que los recursos humanos van incorporando influencias de su entorno, se van identificando con la organización, y ésta adapta su comportamiento mejorando de esa manera su actividad operativa.
- Persiguen la eficiencia. Todos los entes deben ser eficientes, consitiendo la eficiencia en obtener un máximo rendimiento en cuanto a cantidad y calidad con un bajo costo o consumo de recursos (optimización de la relación costo/beneficio).

### **Proceso de negocio.**

Un proceso de negocio (Business Process) o proceso empresarial es una serie de pasos realizados por un grupo de partes interesadas para lograr un objetivo concreto. Cada paso en un proceso de negocio denota una tarea que se asigna a un participante.

En este conjunto de tareas interrelacionadas suelen intervenir diferentes áreas y departamentos e involucrar a perfiles profesionales distintos que hacen un trabajo colaborativo a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la dirección de la organización. El proceso de negocio es el bloque de construcción fundamental para varias ideas relacionadas, como la Gestión de Procesos de Negocio (BPM – Business Process Management), Automatización de Procesos, etc.

Una característica importante de un proceso de negocio es que tiene un inicio en el tiempo, pero no suele tener un fin calendarizado y previsto. Esta característica es fundamental para distinguirlo de un proyecto, en el que el alcance de los objetivos está determinado en el tiempo (fecha de inicio y fecha de finalización) con resultados tangibles y cuantificables.

Los procesos comparten varias características con los proyectos: suelen requerir de la

participación de diferentes roles profesionales, necesitan utilizar un sólido sistema de digitalización y gestión documental, se apoyan en sistemas de calidad para mejorar los resultados económicos y productivos, etc.

### **Tipos de procesos de negocio.**

Una clasificación común (no la única), los agrupa en tres grandes tipos procesos de negocio:

#### ***1. Procesos de negocio estratégicos.***

Los procesos de negocio estratégicos se podrían definir como aquellos conjuntos de tareas que se llevan a cabo para planificar la estrategia corporativa general de la organización o la estrategia corporativa de cada una de sus áreas (marketing, ventas, internacionalización, etc.). Esta estrategia no solo debe buscar objetivos económicos, sino ajustarse a la cultura empresarial, a su misión, a sus valores, a sus proyectos, etc.

#### ***2. Procesos de negocio operativos.***

Los procesos de negocio operativos se podrían definir como aquellos conjuntos de tareas que se deben poner en marcha para fabricar un producto determinado o para ofrecer un servicio a un mercado concreto. La globalización del mercado hace que cada día sea más difícil ofrecer productos y servicios diferentes y únicos, por eso los tipos de proceso de negocio tienden a buscar la diferencia mejorando su imagen corporativa, como por ejemplo, la llamada experiencia final del cliente.

#### ***3. Procesos de negocio de control.***

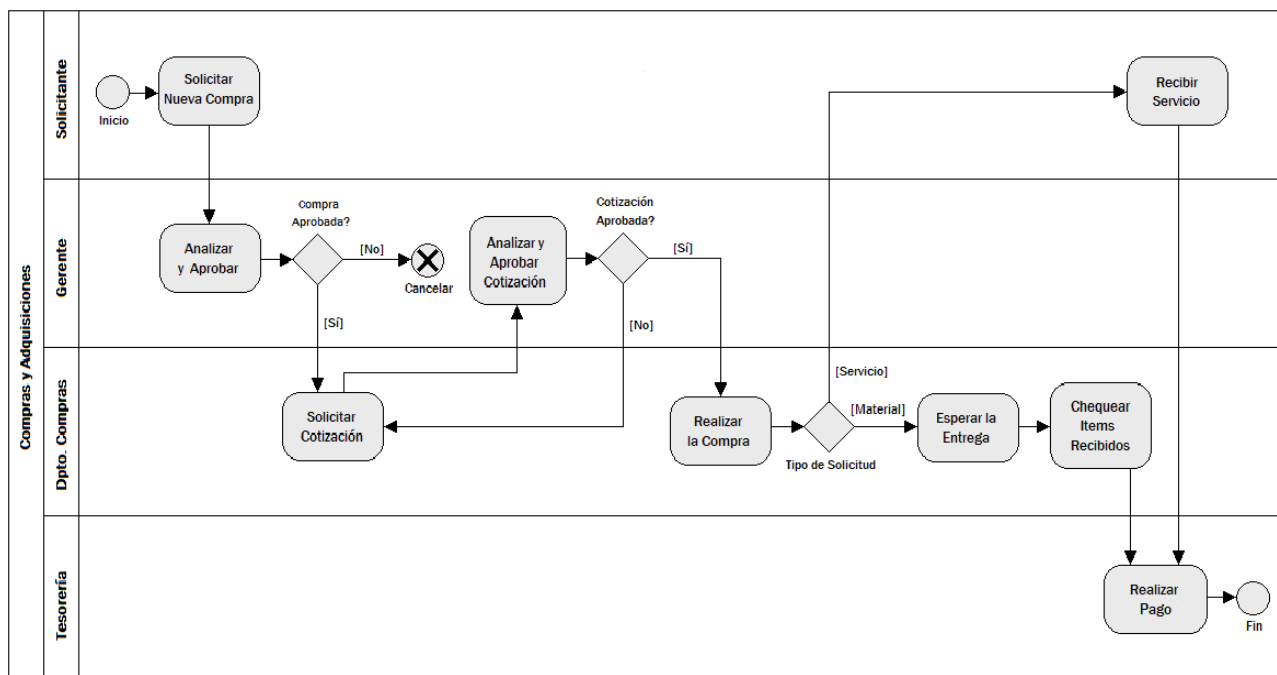
Los procesos de negocio de control o de apoyo se podrían definir como aquellos conjuntos de tareas que monitorizan los tipos de procesos de negocio estratégicos y operativos para prever y corregir posibles desviaciones que alteren la concreción de los objetivos corporativos. Estos tipos de procesos de negocio han adquirido últimamente una gran importancia, y necesitan apoyarse en un sistema de gestión documental que les permita monitorizar al instante el inmenso conjunto de datos digitales que llegan por todos los frentes.

### **Modelado de procesos de negocio. BPMN. Ejemplo concreto.**

BPMN (Business Process Model and Notation): Notación gráfica estandarizada diseñada especialmente para representar la secuencia lógica de actividades y mensajes que fluyen entre los participantes de las diferentes actividades de un proceso de negocio.

*Tipo de proceso de negocio: Compras y adquisiciones.*

Implica varios niveles de aprobación, diferentes departamentos y una serie de tomas de decisiones. El objetivo es garantizar una mayor transparencia, ahorrando tiempo y recursos, además de luchar contra el fraude y las colusiones.



## Política Organizacional. Cultura Organizacional y Clima Organizacional.

Una **Política Organizacional** es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas empresariales son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

### **Tipos de Políticas Organizacionales.**

- Generales: Son las que aplican a todos los niveles de la organización. Son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de calidad, políticas de seguridad, entre otras.
- Específicas: Son las que aplican a determinados procesos. Están delimitadas por su alcance, por ejemplo: políticas de ventas, políticas de compras, políticas de inventario, políticas de precios, etc.

### **Metodología de Implementación.**

- Fase I: Diseño y desarrollo de la política. Se contempla desde la necesidad, definición, hasta su redacción.
- Fase II: Validación y aprobación de la política. Se procede a realizar las revisiones



y ajustes requeridos, para su posterior aprobación por parte de los involucrados.

- Fase III: Divulgación a todos los niveles de la organización. Consiste en formalizar a todos los miembros de la organización la vigencia y aplicación de la misma.
- Fase IV: Mantenimiento de la política en cuanto a cumplimiento y vigencia. Se refiere a los ajustes o actualizaciones que requiera dicho instrumento, se recomienda hacer revisiones y/o actualizaciones al menos una vez por año.

### ***Características a cumplir por una Política Organizacional.***

- Su redacción debe ser sencilla y con lenguaje claro, concreto y preciso, no deben existir ambigüedades.
- La política es parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual su letra debe ser definida, aplicada y cumplida.
- Debe ser adaptable a través del tiempo, por lo cual entra en juego una fase de mantenimiento.
- Debe contener las reglas específicas (normas) que se deben seguir o a las que se deben ajustar las conductas, tareas o actividades organizacionales.

### ***Beneficios de las Políticas Organizacionales.***

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Son fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados.
- Facilitan una comunicación abierta y promueven la honestidad.
- Desarrollan autoridad, poder y liderazgo.
- Aseguran la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

### **Cultura Organizacional y Clima Organizacional.**

Algunas definiciones de ***Cultura Organizacional***:

*el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización que representan las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que le dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales*

[Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*]

*el conjunto complejo y relacionado entre sí de un comportamiento estandarizado, institucionalizado y habitual que caracteriza a una empresa y sólo a ella*

[James O'Toole, *Liderazgo del cambio*]



*una percepción relativamente uniforme mantenida por la organización; es un concepto descriptivo, tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra*

[Stephen P. Robbins, *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*]

La importancia de la cultura y el clima organizacional han dejado de ser elementos periféricos en las organizaciones para convertirse en elementos de relevada importancia estratégica.

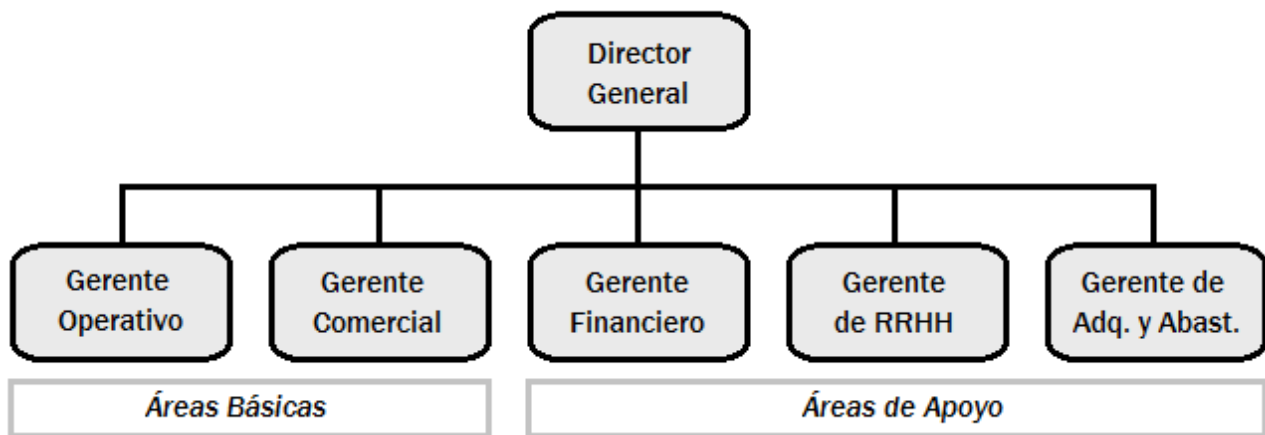
El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia el éxito.

El **clima organizacional** está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director General consiste en fijar el tono, el paso y el carácter que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable. Para llevar a cabo lo anterior, el Director General debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.

### **Áreas Funcionales. Funciones Básicas y Funciones de Apoyo.**

Las áreas funcionales de una empresa son los departamentos, divisiones o unidades comerciales que tienen funciones específicas para que la organización funcione de manera eficiente. El correcto funcionamiento de la organización dependerá de la correcta coordinación de estas áreas. Cada área funcional es un equipo de empleados que tienen habilidades y experiencia similares y que, en conjunto, satisfacen las necesidades del área dentro de la organización.



La existencia de una organización determina la existencia de una estructura organizacional en funcionamiento para el logro de los objetivos. La Teoría Clásica de la Administración fue iniciada en 1916 en Francia por Henry Fayol, enfocándose en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía. Según esta teoría, las funciones u operaciones que se desarrollan en las organizaciones de todo tipo (pequeñas, grandes, simples o complejas) pueden clasificarse en seis grupos denominados *funciones básicas de la empresa*:

- Actividades Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa (Producción, Transformación, Fabricación, Mantenimiento).
- Actividades Comerciales: Referidas a las operaciones de la organización (Compras, Ventas, Intercambios).
- Actividades Financieras: Se enfocan en la búsqueda o captación y administración de capitales.
- Actividades de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- Actividades Contables: Se refieren a los Inventarios, Registros, Balances, Costos y Estadísticas.
- Actividades Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras funciones (Previsión, Organización, Mando, Coordinación, Control).

En la actualidad, la situación no ha cambiado demasiado, las empresas hacen las mismas actividades. La diferencia es que muchas funciones a las que no se les daba importancia, hoy en día son verdaderos soportes de la sociedad moderna, por ejemplo, la información. Ahora se encuentran áreas funcionales como Compras y abastecimientos, Informática, Organización, Métodos, etc.

La cantidad de áreas funcionales de una organización dependerá del tamaño y la complejidad de la misma, pero en general una empresa debería contar al menos con las siguientes cuatro áreas:

1. **Recursos humanos.** Se responsabiliza de la integración del factor humano en la

organización. Entre sus funciones se encuentran: reclutamiento y selección del personal, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad, planeación de recursos humanos.

2. **Mercadotecnia.** Canaliza los bienes y servicios. Entre sus funciones se pueden mencionar: investigación de mercados, presupuesto de mercadeo, planeación y desarrollo de productos, determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, distribución, logística y venta de productos, determinación del precio de los artículos, publicidad y promoción.
3. **Producción.** Se encarga de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando recursos humanos, financieros y materiales. Entre sus principales funciones están: ingeniería del producto, ingeniería de planta, planeación y control de la producción, mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos, almacenamiento de materia prima, productos en proceso, productos terminados y control de calidad.
4. **Finanzas.** Se encarga del control y manejo de los recursos económicos y financieros de toda la empresa, esto incluye la obtención de recursos internos y externos, y su correcta aplicación. Entre sus principales funciones se pueden citar: financiamiento, contraloría, crédito y cobranzas, impuestos.

Un área adicional podría estar constituido por las actividades de **Adquisiciones y abastecimiento**, que se encarga de proporcionar a todos los departamentos los insumos necesarios para su correcto funcionamiento, tanto de materias primas para el área de producción como papelería, materiales o herramientas. Tradicionalmente, esta área formaba parte del área de Producción, como única y exclusiva para abastecerla de materia prima, pero sus funciones normalmente se extienden hacia las demás áreas, por lo que se la puede considerar en algunas estructuras como otra área funcional primaria de la organización.

En este contexto, la Teoría de Sistemas ha sido fundamento importante para desarrollar el pensamiento de sinergia productiva (integración e interacción de todos los actores de la organización). Alguien se dedica a vender, otros a producir, otros a financiar económicamente los proyectos, y todos son productivos y eficientes en su área, pero nadie es independiente. Al planear sus actividades, cualquier área funcional debe considerar las necesidades y repercusiones en toda la organización, esto es un enfoque sistémico.

A partir de la perspectiva sistémica, es necesario el análisis de las áreas funcionales para crear un diseño organizacional práctico y productivo, evitando errores comunes como duplicidad de funciones, comunicación defectuosa o fuga de responsabilidad, que conducen directa o indirectamente a la reducción de los niveles de producción.

### **Funciones Básicas y Funciones de Apoyo.**

En todas las organizaciones se reconocen funciones básicas y de apoyo:

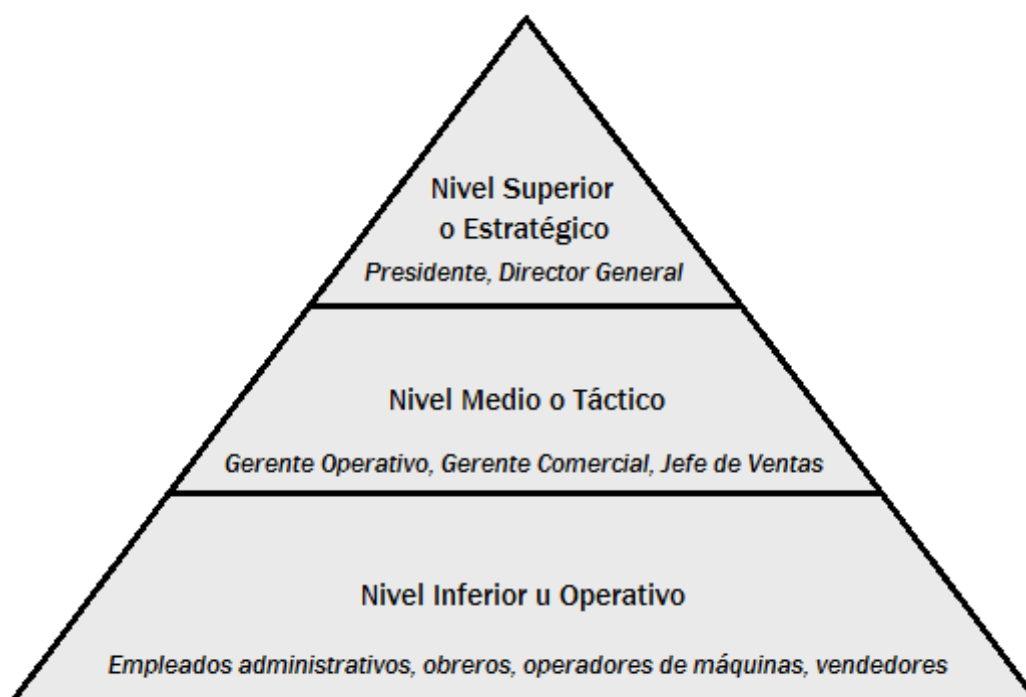
- **Funciones básicas:** están directamente relacionadas con los fines organizacionales, independientemente del tipo o tamaño de la organización.

Permiten cumplir con la finalidad aunque no sean las más importantes en tamaño (cantidad de personal, presupuesto), ni las más complejas en tecnología. Estas son: producción/prestaciones/operaciones y ventas, área comercial.

- **Funciones de apoyo:** colaboran con las básicas cumpliendo la función de apoyo o ayuda, de manera tal que las áreas básicas concentren todo su esfuerzo en el logro de su función o misión organizacional, asegurándose la disposición de todos los recursos necesarios a efectos de realizar la actividad principal de la organización. Generalmente se concentran en la gestión de los recursos (Personal, Finanzas, Organización y Sistemas, Administración). En pequeñas organizaciones se concentran en Administración y Finanzas.

### Pirámide organizacional.

Toda organización se caracteriza por tener recursos para el logro de sus objetivos y una división de trabajo que permite alcanzar esos objetivos con mayor eficiencia. Existen dos tipos de divisiones: la horizontal, donde se divide el trabajo en tareas, y la vertical, que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. A esta estructura jerárquica se la denomina pirámide organizacional.



**Nivel Superior o Estratégico:** Elabora las políticas y estrategias de la organización. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general.

**Nivel Medio o Táctico:** Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, se realiza el control de la gestión realizada así como las decisiones que se toman y que afectan sólo a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentran los gerentes funcionales, administración de ventas, etc.

**Nivel Inferior u Operativo:** Su función es llevar a cabo en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización, las que son programadas previamente por el nivel medio. Se plantea cómo debe realizarse la actividad que se desarrolla o el servicio que se presta. Pertenecen a este nivel los empleados administrativos, los operadores, obreros, etc.

### **Impacto de las TI y los SI en las organizaciones y resistencia al cambio.**

Las Tecnologías de la Información (TI) se han convertido en la partida principal en inversión de capital en empresas de todo el mundo industrializado. La inversión en TI se ha duplicado en los últimos años y hoy en día se destina más de un tercio del total de las inversiones empresariales.

La teoría económica tradicional definía el capital, la tierra y el trabajo como elementos primarios de estudio. Hoy la información constituye el cuarto recurso a gestionar, permitiendo la toma de decisiones más adecuadas, facilitando a todos los niveles organizacionales el conocimiento necesario para el correcto desempeño de los procesos de trabajo, y determinando la consecución de objetivos de la organización, por lo tanto definiendo el éxito o fracaso del negocio.

Para evaluar el impacto de las TI en las organizaciones, se pueden mencionar cinco factores fundamentales:

1. El desarrollo de Internet y las tecnologías convergentes.
2. La transformación de los negocios de la empresa.
3. El crecimiento de una economía global interconectada.
4. El aumento de las economías basadas en el conocimiento y la gestión de la información.
5. La aparición de la empresa digital.

A partir de la incidencia de estos factores, el fuerte impacto de los Sistemas de Información en las organizaciones puede explicarse a través de tres ejes:

- **Impacto económico.** A través del uso de las redes globales, los SI ayudan a las empresas a reducir los costes de su participación en el mercado, haciendo que sea muy valioso hacer contratos con proveedores externos. También las TI ayudan a las empresas a reducir costos por recuperación y análisis de la información y a reducir los gastos de gestión facilitando a los gerentes la supervisión de un mayor número de trabajadores.
- **Impacto organizacional.** Las grandes y burocratizadas empresas que se desarrollaron antes de la era de las TI, suelen ser ineficientes, lentas al cambio y menos competitivas que las empresas más nuevas. Además, las TI dirigen la capacidad de decisión a los niveles inferiores de la organización, ya que los trabajadores de estos niveles reciben la información que necesitan para tomar las decisiones sin recurrir a supervisión.

- Impacto en la flexibilidad y competitividad de las empresas: Los SI proporcionan a pequeñas y grandes organizaciones flexibilidad adicional para superar las desventajas asociadas a su tamaño. Las empresas más pequeñas utilizan los SI para alcanzar las ventajas de las grandes, y las grandes organizaciones utilizan los SI para conseguir la agilidad y capacidad de respuesta al mercado de las pequeñas.

En resumen, las TI junto a los SI,

- Mejoran procesos de negocio.
- Posibilitan la participación en mercados globales.
- Reducen número de gerentes intermedios y oficinistas.
- Cambian los modelos de inversión empresarial (más TI, menos capital).
- Disminución del costo de transacciones.
- Disminución del costo administrativo interno.
- Facilitan relaciones entre empresas y el entorno.
- Amplían y agilizan la distribución de la información.
- Agilizan el proceso de tomas de decisión.
- Dirigen la capacidad de toma de decisiones a los niveles inferiores.
- Favorecen la estructuración en grupos de trabajo.
- Mejoran la eficiencia de la estructura organizacional.
- Aumentan competitividad de pequeñas organizaciones.

### **Resistencia al cambio.**

Hoy en día hay una interdependencia directa de los sistemas de información con la estrategia corporativa, sin embargo, la *resistencia al cambio* es una de las debilidades en los sistemas de información. En algunas organizaciones es tan fuerte, que muchos proyectos de TI con grandes inversiones detrás acaban fracasando o no consiguen incrementar la productividad y ventaja competitiva de la empresa.

La resistencia al cambio encuentra en las características aportadas por las TI y los SI a la organización sus motivos de negación:

El cambio

- Afecta la política y cultura de la organización.
- Modifica los procesos de negocio.
- Exige capacitación y esfuerzos adicionales.
- Modifica la estructura de la organización.

### **Fuerzas Competitivas y Estrategias.**

#### **Fuerzas Competitivas.**

En 1980, Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, definió cinco elementos básicos que condicionan la rentabilidad de un negocio a largo plazo, los cuales deben ser analizados minuciosamente por los empresarios de cara al posicionamiento de su marca.

1. **Entrada de nuevos competidores.** En este factor se deben tener en cuenta las barreras que existen para la entrada de nuevas marcas. Si son pocas, entrarán más competidores. Y si entran nuevas marcas, la empresa debe destinar más recursos para diferenciarse de la competencia.
2. **Negociación con los proveedores.** Cada campo comercial será más o menos atractivo de acuerdo a la organización de los proveedores y la facilidad que tengan para imponer condiciones.
3. **Negociación con los compradores.** Un segmento comercial también depende del público que lo compone y de los precios que tiene ese mercado. Si el público está bien organizado, será más difícil posicionarse, al igual que si los precios son bajos y el comprador está habituado a ellos.
4. **Ingreso de productos sustitutos.** Este factor se refiere a la facilidad para la entrada de nuevos productos que sustituyan a los que ya existen en el campo comercial. Por lo general, estos productos sustitutos tienen un nivel de atracción añadido por la novedad que representan y suelen entrar en el mercado a precios más bajos que los de sus competidores.
5. **Rivalidad entre competidores.** La rentabilidad de una empresa en un sector también dependerá del posicionamiento que tengan sus competidores y de su versatilidad ante las guerras de precios que deba afrontar. De nuevo, en este aspecto se hace necesaria la diferenciación.

### Estrategias Genéricas.

Asimismo, Porter desarrolló las estrategias genéricas, a través de las cuales las empresas pueden desempeñarse en un escenario competitivo y conseguir una ventaja sostenible que le permita superar a la competencia.

1. **Liderazgo en costos totales bajos.** Este método consiste en aminorar los precios del producto para obtener un mayor número de ventas. Una empresa logra el liderazgo en costos cuando tiene costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costos, la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor. Esta estrategia es recomendable cuando el producto está estandarizado y es ofrecido por múltiples empresas, o cuando existen pocas maneras de conseguir la diferenciación cualitativa.
2. **Diferenciación de productos.** Este método consiste en comercializar el producto o servicio de tal manera que, a ojos del cliente, parezca único en el mercado. La marca, por lo tanto, cobra casi la misma importancia que el producto en sí mismo. Los clientes estarán dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra. Para que una estrategia de diferenciación tenga éxito, la empresa debe asumir esfuerzos importantes para mejorar la oferta de los competidores, como por ejemplo investigación de públicos y mercado, elevados estándares de diseño, alta calidad de materia prima. Esta estrategia resulta adecuada cuando la complejidad y variedad de las características de los productos son considerables, no así cuando se trata de productos simples y de producción



estandar. Otras circunstancias que hacen adecuado el uso de esta estrategia pueden resumirse en los aspectos de percepción social los productos, y en la existencia de una gran dificultad de imitación rápida y económica de las características distintivas. Las variables sobre las que se puede construir la ventaja en diferenciación se relacionan con las características técnicas de un producto, con las características de sus mercados, con las características de la propia empresa o con otras variables difícilmente clasificables como es el tiempo o la atención a los criterios de responsabilidad.

3. **Enfoque de Segmentación.** A través de esta estrategia, la empresa decide centrar la mirada en un público concreto, logrando en forma directa mayor eficiencia y definición en mejores términos del producto a comercializar, y en forma indirecta la reducción de los gastos de producción. Para lograr esta segmentación, la organización debe conocer los comportamientos de la gente a la hora de consumir el producto o servicio para ofrecer lo que realmente necesita, con la finalidad de centrarse en unos cuantos mercados objetivo. El siguiente paso será clasificar a los individuos en segmentos de público que tengan una respuesta lo más parecida posible ante el producto o servicio ofrecido. A menudo, esta estrategia es usada por pequeñas empresas con ajustada disponibilidad de recursos. Las empresas que utilizan este método suelen centrarse en las necesidades del cliente y en cómo los productos o servicios podrían mejorar su vida cotidiana.

### **Riesgos y desafíos de las Estrategias genéricas**

Fundamentalmente, los riesgos al buscar las estrategias genéricas son dos. Primero, fallar en lograr o mantener la estrategia, es decir la sustentabilidad; segundo, que el valor de la ventaja estratégica por alcanzarse erosione con la evolución del sector industrial. Para los líderes en costos, la sustentabilidad significa mejorar continuamente la eficiencia, buscar fuentes de suministro menos costosas y hallar la manera de reducir los costos de fabricación y distribución. Para los diferenciadores, el desafío está en levantar barreras de ingreso en torno de su carácter único, utilizar fuentes de diferenciación múltiples y, cuando les resulte posible, crear costos críticos para los clientes. Por lo tanto, desde un punto de vista organizacional, una estrategia de diferenciación requiere una fuerte coordinación entre I&D, desarrollo de productos y marketing, e incentivos destinados a la creación de valor y la creatividad.