

Metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional

Francisco Xavier García Jiménez, Ladislao Adrián Reyes Barragán, Francisco Rubén Sandoval Vázquez

Resumen

Diseñar una estructura de gestión no es fácil, no por la complejidad de sus diseñadores, sino porque el trabajo requiere paciencia y resistencia a la frustración, porque lleva mucho tiempo y no se pueden lograr resultados inmediatos. Se deben tomar medidas oportunas. Es importante mantener la lealtad y motivación de los empleados de la organización para que las debilidades que surjan durante el proceso de desarrollo del proyecto no afecten la estructura de la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, el enfoque que se propondrá permitirá que el diseño de la estructura organizacional sea dinámico, además de involucrar activamente a todos los participantes y potenciar sus conocimientos. Actualmente, las organizaciones están prestando más atención a la solución de problemas ecológicos, porque para seguir siendo competitivas en el mundo con el que se enfrentan, se necesita una estructura organizativa adecuada, que sea flexible y receptiva al cambio; centrarnos en los desafíos que enfrentamos cada día. Por lo tanto, los gerentes no sólo deben buscar diseños de estructuras organizacionales que puedan responder rápidamente a los cambios en el entorno y ser efectivos y eficientes, sino también identificar problemas estructurales que causan inestabilidad de la gestión y baja productividad. Los problemas de gestión son muy diferentes y difíciles de generalizar, aunque es fácil decirlo, pero el simple hecho de implementar un diseño estructural hace que la gestión sea uno de los mayores problemas de las empresas en el mundo. Todo lo anterior se puede encontrar en una organización eficiente y bien administrada.

Palabras clave:

Metodología; planeación estructural; diseño organizacional..

García Jiménez, F. X., Reyes Barragán, L. A., y Sandoval Vázquez, F. R. (2024). Metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 110-129). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c202>



Introducción

Estructura organizacional

Hoy en día, las organizaciones están cada vez más preocupadas por resolver problemas de funciones orgánicas, porque para seguir siendo competitivas en el movimiento de globalización que están experimentando las organizaciones, necesitan tener la estructura organizacional adecuada que sea flexible, descentralizada, participativa y receptiva para lograr sus objetivos (Montaño, 2002). Por ello, los directivos realizan constantes esfuerzos por diseñar estructuras organizativas que respondan rápidamente a los cambios del entorno que logren la mayor productividad y rentabilidad posibles, también deben evitar hacer que las organizaciones sean ineficientes e improductivas (Denison, 1991, p. 9).

Para comprender y explicar los problemas que enfrentan las organizaciones, necesitamos saber cómo se han desarrollado y qué factores han permitido su crecimiento a lo largo del tiempo. Sin embargo, también se debe comprender que en el entorno ocurren eventos muchas veces inesperados que propician la continuidad de las estructuras, o cambios repentinos en ellas que por diversos factores que las afectan, como circunstancias financieras, culturales o incluso sociales (Trista, 1997, p. 13).

Ello propicia un descontrol derivado de elementos, que muchas veces constituyen la falta de comunicación en los medios de comunicación en general de algunos eventos inesperados en el entorno, y la mayoría de las organizaciones reaccionan sin la oportunidad de diseñar o rediseñar sus estructuras de manera planificada afectando los procesos en general con la consecuente disminución de la eficiencia de la organización.

Los temas organizacionales son diversos y difíciles de generalizar; pero uno de los mayores desafíos para las empresas alrededor del mundo es la de diseñar estructuras que hagan que la organización sea más eficiente. Por lo tanto, el diseño de la estructura es uno de los mayores problemas que las empresas de todo el mundo enfrentan (Zalpa, 2002, p. 25).

La capacidad de la organización para responder eficiente y eficazmente a su entorno interno y externo se convierte en el principal problema a resolver, por lo que es necesario el analizar y considerar elementos que se manifiestan en ella, con el fin de que se tomen las medidas o disposiciones necesarias para prevenir o remediar los mismos.

Algunos de los síntomas que se presentan en las organizaciones que llevan a concluir que se necesita diseño son:

- Dificultad para tomar ventajas de oportunidades de nuevos negocios.
- El crecimiento de la organización depende de las viejas formas de dirección de los fundadores, y no permite la entrada de nuevos líderes e ideas.

- Cuando se intenta mejorar los programas y procesos de la organización se pierde tiempo y dinero disminuyendo la credibilidad directiva.
- Las metodologías y procesos usados ya no tienen la misma efectividad.
- Los directivos y empleados ya no perciben o entienden la dirección de las estrategias del negocio.
- Existe carencia de comunicación entre departamentos o áreas.
- La productividad, motivación y actitud de los empleados es pobre.
- El cumplimiento de la normatividad y sus expectativas son rara vez alcanzadas.
- Aumentan las reclamaciones de los clientes a cerca de los productos, servicios y calidad.
- La competencia tiene mayor participación en los negocios.
- Los directivos no planean y están limitados a reaccionar a las crisis (Rodríguez, 1997, p. 34).

Es muy difícil saber cuál debería ser la estructura organizativa ideal ya que depende de muchos factores. La mayoría de las empresas proponen una visión del futuro en la que aspiran a crecer y prosperar, pero no saben qué les depara el futuro. Sin embargo, diversos factores internos y externos obligan a las organizaciones a operar en un régimen de cambio continuo que afecta directamente su estructura. Por lo tanto, es necesario el considerar y quizá el encontrar una solución al problema de cómo se pueden diagnosticar y diseñar estructuras organizacionales eficientes y efectivas, a través de la implementación de un diseño estructural que haga que la organización este impulsada por la identificación de la necesidad de cambio y los problemas específicos que debe resolver, de modo que se puedan visualizar las fortalezas y debilidades de la organización en el entorno competitivo. Esto significa que se necesita diseñar una estructura versátil que pueda diagnosticar su organización y mejorar su participación en la industria.

Para encontrar una solución a este problema, se propone una metodología que permita: a través del diagnóstico, identificar los factores internos y externos que causan problemas en la estructura funcional orgánica de una organización (Costilla, 2013, p. 32), y entender, cuál de ellos tiene mayor impacto, fijando bases como:

- Establecer metas (visión y misión) que guíen a la organización
- Diseñar la estructura organizacional con base en un análisis paramétrico de las metas, áreas y funciones de la organización para que coincida con los objetivos orientadas a la eficiencia y eficacia de la organización.

En los últimos años la evolución tecnológica ha tenido gran impacto en los elementos y las formas de las estructuras organizacionales, ya que los desarrollos computacionales han venido sustituyendo a las personas, al grado de desplazar áreas completas. Actualmente el mundo se enfrenta a uno de los fenómenos más importantes del nuevo siglo: la globalización. Este movimiento ha invitado y obligado a las organizaciones de todo el mundo a cambiar el concepto de sus elementos y formas estructurales, usando los adelantos tecnológicos para participar en un mercado de enormes dimensiones.

Ninguna organización está exenta al impacto del fenómeno de globalización, y las que prefieren mantenerse al margen, corren grandes riesgos de desaparecer. Tradicionalmente la Organización ha sido definida por algunos estudiosos como:

- La estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos (Robert Beckles, et al.,).
- Por Issac Guzmán la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- La estructura y asociación por los cuales un grupo cooperativo de seres humanos asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes (Prokopenko, 1991).
- Un grupo de personas que trabajan en conjunto y coordinan sus acciones para alcanzar metas (Jones et al.,)

En general, una organización utiliza recursos (incluidos tiempo, materiales, técnicos, humanos, sociales, tecnológicos y económicos) para realizar funciones específicas de manera consistente y coordinada, para cumplir con eficiencia y efectividad los objetivos establecidos. Las organizaciones son instrumentos sociales que han sido creadas para que la sociedad obtenga bienes que no se podrían obtener en lo absoluto sin ellas, o que no se podrían obtener fácilmente a tan bajo costo. Por lo tanto, las organizaciones son los elementos intermedios entre deseos y satisfacción.

Como las organizaciones son el producto de una idea que funciona a través de las personas que la conforman, es importante entonces saber qué es organizarse y cómo hacerlo. En el contexto de la planeación y la administración, la palabra organizar es definida por muchos estudiosos con gran similitud.

- Un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los directivos, persiguen metas comunes (James, 1998, p 145).
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa (Harold Koontz, 1992, p. 179).

En general, lo que se busca al organizar, es establecer actividades interrelacionadas y ordenadas, desempeñadas por agrupaciones (personas, áreas, órganos, sociedades, etc.) con funciones, responsabilidades, autoridad, facultad y jerarquías bien definidas que cumplan con eficiencia, efectividad y eficacia, los objetivos establecidos.

Cualquier grupo de personas al organizarse podrá resolver un problema o satisfacer una necesidad, consecuentemente y derivado de ello, queda implícito que se ha formado una organización. Toda organización comparte tres características principales (Robbins & Coulter, 2000, p. 36).

- **Propósito Distintivo:** cada organización tiene uno propio y ese propósito se expresa en términos de un objetivo o conjunto de objetivos que la organización espera alcanzar.
- **Personas:** se requiere de un grupo deliberado de personas que trabajen para lograr el propósito.
- **Estructura:** todas las organizaciones desarrollan una determinada estructura, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo. En general se busca que la estructura sea abierta y flexible, se delimitan y precisan los deberes de cada persona.

Aunque estas tres características nos ayudan a definir qué es una organización, el concepto de organización está cambiando. Ya no es tan fácil suponer que todas las organizaciones están estructuradas con divisiones, departamentos y unidades de trabajo claramente identificables. Las organizaciones cambian y lo hacen en dirección a una organización globalizada con características distintas. Por otro lado, no importa qué tipo de arreglo estructural use una organización, la estructura siempre identifica a algunos miembros como directivos, los cuales tienen autoridad sobre los demás miembros.

La organización implica determinar el marco básico dentro del cual operan los grupos sociales involucrados, ya que se determinan la jerarquía, las funciones y la disposición e interrelación de las actividades necesarias para alcanzar las metas. La organización se refiere a la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones para promover la especialización. Todas las actividades y recursos de la empresa deben coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia. Las organizaciones requieren recursos humanos con perfiles específicos para cada tipo de actividad.

Como estructura, una organización debe establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. **Simplificación de la funcionalidad:** Uno de los objetivos fundamentales de una organización es establecer la forma más sencilla de realizar el trabajo de la mejor manera posible. Para ello es menester el considerar como principios de formación organizacional, los siguientes:

- **Eficacia:** una organización es eficaz cuando permite que cada individuo contribuya al logro de los objetivos de la empresa.

- Eficiencia: una estructura organizacional es eficiente si logra las metas deseadas al menor costo posible.
- Organización formal: es un método de agrupar equipos de forma reflexiva con el objetivo de alcanzar objetivos específicos. Se caracteriza por reglas, procedimientos y estructuras jerárquicas que regulan las relaciones entre los miembros.
- Organización informal: constituyen las relaciones sociales que se dan de forma natural entre los empleados dentro de una empresa. Las organizaciones informales son complementarias de las organizaciones formales y, si los directores las comprenden y gestionan bien, pueden ofrecer una serie de beneficios (Prokopenko, 1991, p. 9).

Un avance importante en el estudio de las organizaciones es el reconocimiento de que las organizaciones son un tipo de sistema (un conjunto de elementos interconectados) y, en particular, un tipo de sistema abierto (el acto de tomar los elementos de un sistema y transmitirlos al resto). Si una organización se define como un sistema abierto con un conjunto de elementos interconectados que hacen algo con el medio ambiente de manera abierta, entonces absorbe información y energía y cambia su producción y productos posteriores a la sociedad y los proporciona a otras organizaciones. Las organizaciones son difíciles de entender, no sólo por el concepto, sino también, porque no existe una manera conveniente y apropiada de describir lo que se ve y se entiende sobre las organizaciones (Rincon, 2018, p. 45).

La función de un sistema es definir sus elementos y establecer límites entre él y otros sistemas. Definir sistemas basados en la funcionalidad en lugar de sus elementos o componentes, nos ayuda a comprender que los mismos elementos, si se distribuyen de manera más o menos uniforme, realizan diferentes funciones y, por lo tanto, constituyen sistemas diferentes. Los sistemas tienen un propósito, es decir; una estructura que produce efectos o resultados proporciona una base muy útil para analizar los problemas organizacionales.

Cuando ocurre un error, la estrategia generalmente es descubrir qué salió mal y quién es el responsable. Pero si imaginamos que los fenómenos que ocurren dentro de una organización, ya sea un problema o un resultado deseado, son algún resultado de su sistema, la pregunta se formula de la siguiente manera: ¿Qué sistema produce tal efecto? Por ejemplo, si la calidad de un producto o servicio se deteriora, identificar las posibles causas de esta falla y establecer procedimientos de inspección para evitar el impacto en los usuarios finales. Esto puede mejorar la situación. El análisis, por el contrario, se basa en la pregunta: ¿Qué sistema causa el error? Ciertos medios de producción pueden considerarse inadecuados. Por ejemplo, para productos o servicios.

Las organizaciones son entidades especializadas que ocurren en el contexto de satisfacer las necesidades de un sistema más amplio. En otras palabras, las organizaciones no constituyen mundos separados.

Cada organización es un subsistema del entorno que suministra recursos y utiliza los productos de esa organización. Consecuentemente, una organización es un subsistema de un supersistema más amplio. A medida que la sociedad se vuelve más compleja y dinámica, las organizaciones deben prestar cada vez más atención a los factores que suministra y utiliza en su función. En resumen, algunas de las características generales de las organizaciones como sistemas son que están compuestas por una gran cantidad de elementos interconectados que influyen entre sí, que sus componentes cambian constantemente y que su número especializado aumenta gradualmente, lo que significa que generalmente representan un sistema probabilístico más que determinista. Están abiertos al entorno para obtener los insumos necesarios y dar salida a sus productos, lo que a su vez legitima la existencia de la organización como institución especializada en la sociedad.

La necesidad de entender las organizaciones como sistemas ha obligado a muchos a cambiar sus paradigmas sobre las organizaciones. Los primeros estudios sobre las organizaciones las presentaban como sistemas cerrados. Dichos sistemas sólo consideran procesos plenamente establecidos que no implican cambios repentinos o predecibles, de modo que se puedan identificar todos los elementos que componen el sistema. Esto representa una gran ventaja a la hora de analizar un sistema y predecir su comportamiento (Aguirre, 1999, p. 5), pero también hay que asumir que nada más afecta a ese elemento, razón por la cual la organización no puede verse como un sistema cerrado.

Las organizaciones en la actualidad deben ser sistemas claramente abiertos, para el intercambio de información, material y personal, ya que dependen completamente de su entorno, de los cambios y variantes en general (Cummings & Worley, 2007), lo que complica significativamente el problema y dificulta su análisis de predicción para el obtener una eficiencia y eficacia en su producción, por lo que se requiere la conformación de un ambiente propicio dentro de la organización. El ambiente organizacional consiste en un conjunto de fuerzas y condiciones que se encuentran fuera de los límites de la organización y que puedan influir en el curso de sus operaciones. A medida que estas fuerzas cambian con el tiempo, influyen en el estado actual de la organización a través de oportunidades y/o amenazas en la producción.

Los cambios en el entorno, como la introducción de nuevas tecnologías o la apertura de mercados extranjeros, crean oportunidades que los gerentes deben aprovechar para expandir sus organizaciones adquiriendo recursos o ingresando a nuevos mercados. Por otro lado, la entrada de nuevos competidores o crisis económicas representan amenazas que pueden arruinar una organización si los gerentes no pueden obtener recursos o vender los bienes y servicios de la organización. La capacidad de comprender las fuerzas en el entorno organizacional y responder adecuadamente a esas fuerzas, son factores clave que influyen en el desarrollo y la imagen organizacional.

Para identificar las oportunidades y amenazas creadas por fuerzas dentro de un sistema organizacional, es útil distinguir entre las tareas del ambiente organizacional, el ambiente general y el ambiente interno organizacional.

- El ambiente organizacional: es el conjunto de fuerzas y condiciones creadas por proveedores, distribuidores, clientes y competidores que afectan la capacidad de una organización para obtener insumos y procesar productos.
- El ambiente general: es la gama cada vez mayor de fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas, legales y globales que afectan a una organización.
- El ambiente interno, está formado por las fuerzas que actúan dentro de la organización y está respaldado por la estructura organizacional y su cultura.

Es importante enfatizar que el ambiente general, el ambiente organizacional y el ambiente interno se influyen entre sí. Toda organización necesita personas que la lideren. En las organizaciones tradicionales, los gerentes son muy fáciles de identificar porque la estructura organizacional se caracteriza por dos tipos de personal: gerentes, mandos intermedios y empleados de la empresa. En este sistema, los gerentes son miembros de una organización que dirigen, coordinan, integran y supervisan el trabajo realizado por los miembros de la organización, y el personal de operaciones son personas que realizan directamente una tarea o tareas específicas y no tienen subordinados. Algunas estructuras ya no son tan fáciles de identificar. Los cambios en las organizaciones y la naturaleza del trabajo han desdibujado las líneas entre gerentes y trabajadores en muchas empresas.

Muchas responsabilidades tradicionales de los empleados ahora también incluyen tareas administrativas, especialmente cuando las organizaciones operan en equipos de trabajo. Un directivo es un miembro de una organización que integra y coordina las actividades de otros miembros (Robbins & Coulter, 2000 p. 76), dentro de la estructura tradicional, es decir; la estructura piramidal que permite dividir fácilmente a los gerentes en diferentes niveles gerenciales.

- Directivos de primera línea; son aquellos que ocupan el nivel gerencial más bajo dentro de la organización y con frecuencia se les llama supervisores.
- Directivos de nivel medio; son aquellos que ocupan niveles entre el supervisor y el nivel más alto de la organización, como jefes de departamento, gerentes de área, líderes de proyecto, entre otros.
- Directivos de alto nivel; son aquellos que se encuentran en la cumbre de la organización y son los responsables de tomar las decisiones y establecer las políticas y estrategias que afectan a toda la organización, suelen tener títulos de vicepresidente ejecutivo, presidente, director, entre otros.

La planificación como función es un proceso utilizado por los gerentes para identificar y seleccionar adecuadamente metas y estrategias y desarrollar planes y cursos de acción. El proceso de planificación consta de tres pasos básicos:

- Decidir las metas que la organización debe seguir.
- Decidir qué estrategias adoptar para conseguir las metas.
- Decidir cómo asignar los recursos de la organización para alcanzar las metas.

Es de considerar que la planeación se puede concebir también en términos de dos tipos; formal o informal. En un plan informal, no se documenta nada y los objetivos rara vez se comparten con otras personas de la organización. Muchas pequeñas y medianas empresas cuentan con planes informales, pero estos son de naturaleza general y carecen de continuidad.

Un plan formal define objetivos específicos a corto, mediano y largo plazo y establece un marco de tiempo para alcanzarlos. Estos objetivos se establecen por escrito y se dan a conocer a todos los miembros de la organización. Los directivos definen claramente el camino que se debe seguir para conducir la organización desde su punto inicial hasta su destino u objetivos de planificación. Hay al menos cuatro razones para implementar una planeación:

- Ofrece una dirección.
- Reduce el impacto del cambio.
- Minimiza el desperdicio (recursos) y la redundancia (funciones).
- Establece los estándares que se usarán para el control.

Un plan establece una línea a seguir y te permite coordinar tus esfuerzos para alcanzar tus objetivos. Cuando los empleados comprenden hacia dónde se dirige la organización y qué se espera de ellos, pueden coordinar sus actividades, colaborar y trabajar en equipo para lograr los objetivos. Sin planificación, los departamentos pueden perseguir objetivos contradictorios y es posible que la organización no pueda alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

La planificación reduce la incertidumbre al exigir que los gerentes miren hacia el futuro, prevengan cambios, consideren su impacto y desarrollen recomendaciones apropiadas para cada caso. La planificación reduce las actividades innecesarias y derrochadoras. Al realizar ajustes con antelación, es más probable que identifique de forma temprana los desperdicios y las redundancias. Cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias se vuelven evidentes y pueden corregirse o eliminarse ya que la planificación establece las metas y criterios contra los cuales se ejercen los controles.

En términos generales, la planeación formal se asocia a ganancias más altas, mayor rendimiento sobre el activo, y otros resultados financieros positivos. La calidad del proceso de planeación y la implementación apropiada de los planes contribuyen más al alto rendimiento que el grado de detalle de la planeación (Everet, 2001, p. 20), por último, en los estudios donde la planeación formal no condujo a un rendimiento más alto, el culpable

fue el ambiente organizacional. Los reglamentos gubernamentales, sindicatos poderosos y otras fuerzas ambientales por el estilo restringen las opciones de los directivos y, por lo tanto, reducen el impacto de la planeación sobre el rendimiento de la organización. Por ello la importancia de la planeación en la organización, ya que sin ella se estaría a la deriva de factores que influirían en un bajo rendimiento en la producción y crecimiento de la empresa al no considerar cambios derivados de factores de influencia en su entorno competitivo laboral.

- Cuando la planeación es inexacta es sólo una pérdida de tiempo para el directivo. El resultado final de la planeación es tan solo uno de sus propósitos, el proceso mismo puede ser valioso, aunque los resultados no alcancen su objetivo.
- La planeación va en contra del cambio. La planeación no puede eliminar los cambios. Los cambios se presentan sin importar lo que hagan los directivos; la planeación sirve para prever los cambios y desarrollar la respuesta más eficaz frente a ellos.
- La planeación reduce la flexibilidad. La planeación implica asumir un compromiso, por eso solamente empieza a ser una restricción cuando los directivos dejan de planificar después de haberlo hecho alguna vez con anterioridad. La planeación tiene que ser una actividad continua.

Otra responsabilidad de los directivos es organizar, y es el proceso mediante el cual, los gerentes crean una estructura de relaciones laborales que permite a los miembros de la organización trabajar para lograr metas predeterminadas, con la creación de un sistema formal de tareas y relaciones jerárquicas que coordine y motive a los miembros de una organización para lograr resultados y metas organizacionales. Su gestión consiste en integrar y coordinar el trabajo de los miembros de una organización con una visión clara de los objetivos a alcanzar, mediante el uso del poder, la influencia, la visión, la persuasión y las habilidades de comunicación para coordinar el comportamiento de los individuos y de los grupos que subordinan. Dirigir una organización tiene como principal producto generar altos niveles de motivación y compromiso entre los miembros de la organización (Robbins, 2004, p. 12).

Pero, hay que considerar que, aunque se hayan fijado metas durante la etapa de planificación, se hayan desarrollado planes, se hayan establecido arreglos estructurales para los procesos organizacionales y se haya contratado, capacitado y motivado a los empleados como resultado de la gestión, algo puede salir mal. En esta etapa final de la gestión, los gerentes evalúan el éxito alcanzado por la organización de acuerdo con sus objetivos y toman medidas para mantener o mejorar el desempeño mediante un proceso de análisis e identificación de lo que afecto a la organización a través de un adecuado control.

Los gerentes deben monitorear el desempeño de su organización para asegurarse de que todo funcione correctamente, el desempeño real debe compararse con los objetivos preestablecidos. Cuando ocurre una desviación significativa, la tarea del gerente es

garantizar que el desempeño laboral vuelva a la normalidad o alcance el nivel deseado, este proceso de monitorear, comparar y corregir es la función de control, el resultado de este proceso es la capacidad de medir adecuadamente el desempeño y ajustar la eficiencia y eficacia organizacional. El control, por otro lado, ayuda a los gerentes a evaluar su desempeño en términos de planificación, organización y dirección y les permite tomar acciones correctivas.

En las organizaciones grandes, el papel de los gerentes se vuelve complejo porque no pueden participar en todas las actividades y decisiones. Por lo tanto, los gerentes deben organizar las áreas de mayor preocupación, prioridad y emergencia y delegar responsabilidades a otros actores para su finalización.

Metodología

Metodología para el diagnóstico

Derivado de todo esto, los directivos deben desarrollar cuatro productos clave que toda organización debe tener y que deben servir como marco de referencia para el desempeño de las actividades.

- Estructura organizacional
- Manual de organización
- Manual de perfiles
- Manual de procedimientos (Smith, 1993, p. 17).

La estructura organizacional es algo abstracto y poco concreto. Pero es una realidad y afecta a todos los miembros de su organización. En pocas palabras, la estructura organizacional se define como un patrón establecido de relaciones entre componentes o partes de una organización. Esto es intangible, pero se deriva de los procesos y acciones reales de la organización. Es importante aclarar que la estructura, como patrón de relaciones, es diferente del proceso. Por lo tanto, pensar en las organizaciones como sistemas puede ayudarle a comprender la diferencia entre estructura y proceso. Aunque conceptualmente es difícil separar la estructura organizacional y sus funciones, en realidad son dos fenómenos separados.

De lo anterior podemos inferir que estos fenómenos son de gran importancia. Si comparamos los tejidos con el cuerpo humano, podemos decir que la estructura del tejido es el esqueleto y las funciones son los músculos que mueven la estructura. Por este motivo, es necesario tratarlos por separado y considerar que necesita un marco subyacente adecuado antes de definir las funciones para diseñar la estructura organizacional óptima.

Muchos conceptos estructurales tradicionales se basan en la experiencia con organizaciones estables como el ejército, la iglesia y las burocracias establecidas. Las organizaciones ahora se preocupan por desarrollar estructuras apropiadas para una producción estable, enfatizando estructuras flexibles con redes de relaciones, autoridad y comunicación que hagan que las operaciones sean complejas pero eficientes. Una de las grandes paradojas de la actualidad es precisamente que buscamos estructuras flexibles que permitan a las organizaciones volverse más dinámicas, pero en realidad sus características rígidas son difíciles de superar.

En organizaciones complejas, la estructura se establece primero mediante el diseño de componentes o subsistemas principales y luego mediante el establecimiento de patrones de relaciones entre estos subsistemas. Esta diferenciación interna y patrón de relaciones con cierto grado de coherencia se denomina estructura formal. Se trata de una estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa y consta de:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos).
- La forma en la que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/ o personas en la organización (diferenciación)
- La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración)
- Las relaciones de poder, de estatus y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad)
- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo)

Las estructuras formales son tradicionalmente el resultado de una toma de decisiones explícita y son de naturaleza normativa. En otras palabras, es una “guía” sobre cómo vincular actividades entre sí. Por lo general, esto se representa como un diagrama impreso y se incluye en manuales organizacionales, descripciones de puestos y otros documentos formales. Aunque las estructuras formales no cubren todo el sistema organizacional, se consideran primarias porque establecen un marco general y describen ciertas funciones y responsabilidades prescritas y las relaciones entre ellas. En general, las principales características de las organizaciones formales son:

- Especialización: forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo éstas son agrupadas en unidades organizadas.
- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización.

El desarrollo de estrategias es la base para diseñar estructuras organizacionales. Las decisiones estratégicas se extienden a los criterios de desempeño para evaluar el contexto en el que opera una organización, las presiones de las restricciones económicas y la estructura de la organización misma. El concepto de diseño organizacional implica el proceso de fomentar relaciones y construir estructuras para lograr los objetivos organizacionales.

Por tanto, la estructura es el resultado del proceso de diseño. Las estructuras organizacionales enfatizan las reglas y el comportamiento y deben poder resolver problemas y mejorar el rendimiento (Robbins, Stephen, 2004, p. 10). Todos los implicados en una organización deben hacerla más eficiente, más humana, más racional, más interesante, más útil para la sociedad, más rentable, más democrática, más estable, más flexible, etc. Es un proceso continuo. Las estructuras de autoridad proporcionan la base para asignar tareas a diferentes elementos dentro de una organización y desarrollar mecanismos de control para garantizar que estas tareas se realicen según el plan.

Debido a una variedad de factores, muchas organizaciones experimentan cambios estructurales con relativa frecuencia. Muchas organizaciones han reconocido la necesidad de cambiar sus estructuras como un hecho irrefutable y por ello han establecido departamentos responsables del análisis y la planificación organizacional.

Las organizaciones modernas se están alejando de formas rígidas y burocráticas hacia estructuras más dinámicas y flexibles. Las estructuras organizativas flexibles, también llamadas orgánicas adaptativas, se caracterizan por menos estructura, cambios más frecuentes de niveles y posiciones e interacciones más dinámicas entre diferentes funciones. Este sistema requiere más tiempo y esfuerzo para integrar diferentes actividades. La forma mecánicamente estable proporciona una posición permanente y estructurada y garantiza la coordinación a través de estructuras jerárquicas.

En todas las organizaciones se pueden lograr formas orgánicas, que requieren estructuras dinámicas y cambiantes. Muchos de ellos funcionan de manera más eficiente que las estructuras mecánicas. Es posible que muchas de estas organizaciones necesiten operar ciertas áreas, como investigación y desarrollo, en un sistema orgánico, mientras que otras áreas (operaciones de producción) operan en un sistema más mecánico. Así como una organización tiende a tener una estructura flexible en la parte de gestión y una estructura más mecánica en la parte operativa, si una organización puede combinar con éxito las características, se puede decir que tiene una estructura organizacional equilibrada.

Aunque la mayoría de las organizaciones tienen una estructura organizacional definida, ésta no siempre está documentada. Para lograr el primer acercamiento a una organización, es necesario definir el marco conceptual dentro del cual opera la organización. Los principales documentos que definen el marco conceptual de la organización son:

- Diseño actual de la estructura organizacional (organigrama)
- Manual de organización

Con ello, se puede elaborar un diagnóstico de la situación actual de una organización dando un panorama general de la misma mediante el uso de una metodología que pueda visualizar los elementos necesarios para su eficiencia y eficacia productiva y análisis de su estructura organizacional. Esta metodología para diagnosticar y diseñar una estructura organizacional se basa en un diagnóstico de la situación en que se encuentra, la cual se crea a partir de una comparación virtual con un modelo de referencia (Perez, 2003, p. 46), que sea deseable para la organización.

Con base en este diagnóstico, se puede sugerir un programa de cambio y adaptación organizacional, que pueda establecer de manera efectiva y exitosa, la configuración estructural y la coordinación funcional entre el personal del área y los impulsores del proceso. El primer análisis consiste en esquematizar y entender cómo opera actualmente la organización y para ello es necesario:

- Identificar los objetivos organizacionales (Visión-Misión)
- Identificar la estructura organizacional y jerarquías con que opera
- Conocer e identificar duplicidades en el Manual de organización (áreas y funciones)
- Marco legal
- Posicionamiento y estrategias

Cada vez es más común que las organizaciones definan una visión misión, que les permita identificar sus ideales y los medios para alcanzarlos; cabe destacar que para los empleados no siempre son claros y objetivos, lo que genera confusión en la consecución de objetivos. Lo siguiente es conocer su estructura orgánico-funcional para lo cual es importante contar con:

- Organigrama
- Manual de organización
- Marco legal

Los organigramas y manuales de organización son una representación gráfica de una estructura organizacional, explican en detalle áreas individuales y unidades de gestión, y muestran sus interrelaciones, por lo que es preferible tener un organigrama y un manual de organización. s el mejor marco de referencia para entender cómo funciona la organización y evitar confusiones identificar las responsabilidades que cada área desempeña. El organigrama representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

El posicionamiento y la estrategia de una organización le permiten evaluar sus capacidades de expansión y los segmentos hacia los que se dirigen sus esfuerzos. Es importante conocer los resultados financieros de la organización para que pueda servir como parámetro para futuras comparaciones del impacto de los cambios en el diseño de

la estructura organizacional. Para tener un parámetro rápido y consistente, es necesario contar con:

- Ingresos promedio (anuales, mensuales, por temporada, etc.)
- Principales fuentes de ingresos
- Estructura de costos
- Plan de negocio y presupuesto (Proyecciones de crecimiento)

Lo anterior ayudará a identificar las áreas que están generando los mayores gastos e ingresos promedio para la organización durante el período analizado. El plan de negocios de una organización puede informar proyecciones de crecimiento y estrategias que deben considerarse al diseñar la estructura organizacional para flexibilizar cambios futuros o fortalecer áreas específicas. El resultado esperado de este análisis es identificar áreas de oportunidad en términos del diseño de estructuras organizacionales, lograr ahorros con mínimo impacto en los ingresos y preparar estructuras que puedan adaptarse a cambios futuros.

Fortalezas: Representa las principales fortalezas de una organización en cuatro categorías amplias: potencial humano, capacidades de proceso (incluidos equipos, edificios y sistemas), productos y servicios, y recursos financieros. **Debilidades:** Representa las principales debilidades que se han identificado dentro de una organización y que se pueden fortalecer o se pueden tomar medidas para superarlas. **Oportunidades:** Son eventos o situaciones que se espera que ocurran o es probable que ocurran en el mundo externo y pueden tener un impacto positivo en el futuro de la organización.

Esto suele aparecer en una o más de las siguientes categorías generales: mercado, cliente, industria, gobierno, competencia y tecnología. **Amenazas:** Son eventos o situaciones que ocurren en el mundo exterior y pueden tener un impacto negativo en el futuro de la empresa. Éstas tienden a caer en la misma categoría general que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas pueden convertirse en oportunidades o minimizarse mediante una planificación cuidadosa. Una visión debe cumplir con ciertas características, tales como:

- Ser breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspirar y plantear retos (Garizurieta y Sangabriel, 2004).
- Ser creíble y consistente con la misión y con los escenarios.
- Servir como punto de consenso para los principales factores de la organización.

- Permitir flexibilidad y creatividad en su ejecución.

La misión se debe formular desde la perspectiva interna del personal de la organización, de tal forma que cumpla con el propósito comunicativo. La misión debe cumplir con:

- Tenga sentido y significado para el personal
- Ser comprendida con claridad y recordada con facilidad
- Motivar el sentido de responsabilidad del personal
- Ser dinámica y orientada a la acción

Por otro lado, es importante conocer la retribución que el personal (agentes internos) espera de la organización por su participación en la misma. Si la declaración de misión no es clara, se debe repetir tantas veces como sea necesario, teniendo en cuenta las características esenciales que debe tener la misión, garantizando al mismo tiempo que sea fácil de entender por los empleados y participantes de la organización en sus actividades. A diferencia de una visión, una misión suele describirse con verbos que no tienen nada que ver con el ser, sino sólo con la acción (por ejemplo, proteger, realizar, crear, construir, etc.) (Tierney, 1988, p. 22).

La presentación de visión y misión debe ser una presentación equilibrada entre lo muy general y lo muy específico. Como mínimo, se necesita analizarlo desde diferentes ángulos y hacer varias afirmaciones hasta elegir una que cumpla con los requisitos mínimos anteriores. Esta revisión y retroalimentación deben ser realizadas por todos los miembros del equipo de trabajo. La visión y la misión ponen de manifiesto:

- Identidad de la organización para ser reconocida en su entorno.
- Los valores, reglas, principios, que orientan la actividad de los integrantes.
- La cohesión alrededor de objetivos comunes, lo cual facilita la resolución de conflictos y motivación del personal.

Cuando se tienen una visión y una misión, comienza el proceso de diseñar un modelo de referencia para la estructura organizacional. Un modelo de referencia es una estructura organizacional diseñada en un entorno estable sin restricciones internas para crear una estructura organizacional deseada o ideal. En general, un modelo referenciado debe cumplir con las leyes y regulaciones gubernamentales, pero su diseño no debe permitir limitaciones en su funcionamiento. Se crea un escenario que corresponde plenamente a las metas y objetivos de la misión y de la visión.

La estructura organizacional es la relación entre los perfiles de comportamiento (metas) y las responsabilidades (funciones) de cada área de la organización. Para alcanzar los objetivos, cada área de la organización realiza diferentes funciones específicas. Algunas características contribuyen a lograr un objetivo específico, mientras que otras contribuyen

a múltiples objetivos. El sentido común nos permite pensar en la complejidad de las relaciones entre funciones y objetivos que existen en las organizaciones. Sin una estructura organizativa adecuada, es muy fácil que se produzca una duplicación de funciones, lo que genera costes innecesarios y conflictos profesionales entre los empleados.

Después de identificar las funciones que contribuyen al logro de sus objetivos, es importante identificar quién es el responsable y quién es responsable de ellas. La premisa básica de una organización es hacer lo que hay que hacer dada la situación en la que se encuentra la organización.

- Debe cumplir con los ordenamientos, propósitos y objetivos que sustentan su existencia.
- Debe mantener su desempeño dentro del marco jurídico y normativo que la regula

La efectividad del desempeño de una organización está determinada por el grado en que puede evitar o reducir condiciones de riesgo y explotar oportunidades de mejora que surgen de su configuración estructural y coordinación funcional. Diseñar una estructura organizacional no es una tarea fácil. Esto no se debe sólo a la complejidad que enfrentan los diseñadores, sino también a que es una tarea que requiere mucho tiempo, los resultados no son medibles de inmediato y requiere paciencia y resistencia a la frustración. Es importante mantener el compromiso y la motivación de los empleados de una organización para evitar que la reestructuración organizacional se vea afectada por defectos que ocurren durante el desarrollo del proyecto. Considerando lo anterior, la metodología no solo permite un diseño dinámico de la estructura organizacional, sino también la participación de todos los participantes y la oportunidad de aprovechar al máximo sus conocimientos (Hernández, 2006, p.17).

Diagnóstico

Los beneficios que ofrece el uso de una metodología para el diagnóstico de una estructura organizacional son:

- Aplicable a cualquier tipo de organización.
- Identifica los problemas concretos por resolver y áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia de la organización.
- Elabora los objetivos generales de la organización y deja un mensaje claro al personal sobre las metas de corto, mediano y largo plazo de la organización.
- Evita duplicidad de funciones
- Ayuda a simplificar y ordenar a las áreas de la organización.
- Identifica cargas de trabajo de las áreas.
- Crea real sinergia y comunicación entre las áreas.
- Optimiza recursos humanos y costos.
- Crea flexibilidad de cambio y rediseño de la estructura organizacional.

Todo lo anterior se verá reflejado en una organización que opere eficientemente y con efectividad. Para concluir, es importante decir que no existe metodología única para diseñar estructuras organizacionales y que los diseñadores deben hacer uso de toda la creatividad y herramientas a su alcance para simplificar el proceso de diseño, implementación y control de la estructura organizacional.

Referencias

- Aguirre Baztán, Á. (1999). *Cultura organizacional. INESPO-UDL Serie comportamiento humano en las organizaciones*. Universidad de León.
- Costilla, D. (2013). Análisis de la problematización en la metodología cualitativa mediante la triangulación de instrumentos. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*.
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Cengage Learning Latin America
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis
- Everett, E., Hershauer, J., y Ruch, W. (2001). *Productividad y calidad: su medición como base del mejoramiento*. Trillas.
- Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- James, A. F. (1998). *Administración*. Prentice Hall.
- Koontz, H., y Donnell, C. (1982). *Curso de Administración Moderna*. McGraw Hill.
- Montaño García, A. (2002). *Productividad*. PAC (Publicaciones Administrativas).
- Maza, G., y Rivera, S. (2004). Cultura organizacional: reto y perspectiva de la Universidad veracruzana. *Hitos de ciencias económicas administrativos*, 10(28).
- Pérez Uribe, R. I. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para PyMES innovadoras. *Revista escuela administración de negocios*, 47. 46-65.
- Prokopenko, J. (1991). *La gestión de la productividad*. Edit. Limusa.
- Rincón, D. (2018). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*.
- Robbins, E., & Coulter. (2000). *Administración*. Prentice Hall.
- Robbins, E. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson education.
- Rodríguez Gómez, R. (1997). *Optimización de la Productividad*. Trillas.
- Smith, E. (1993). *Manual de la productividad*. Ediciones Macchi.
- Tierney, W.G. (1988). Organizational culture in higher education. Defining the Essentials. *Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Tristá Pérez, B. (1997). *Cultura organizacional, culturas académicas*. ANUIES.
- Zalpa, G. (2002). *La cultura en las organizaciones empresariales. Estudio sobre las culturas contemporáneas*, VIII(15), 9-33.

Methodology for the diagnosis and design of an organizational Structure Metodologia para diagnóstico e projeto de uma estrutura organizacional

Francisco Xavier García Jiménez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0007-9490-2994>

drfxgj63@gmail.com

Doctor en derecho por la unam. Doctorante en derecho penal. Cep (centro de estudios de posgrado). Maestría en derecho por la unam. Especialidad en derecho penal por la unam. Licenciado en derecho por la Unam. Actualmente candidato al sistema nacional de investigadores SNI y es Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Ladislao Adrián Reyes Barragán

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-8335-380X>

ladislao.reyes@uaem.mx

Profesor investigador de tiempo completo en Derecho Penal, por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Realizó sus estudios de licenciatura en Derecho en la Universidad Nacional Autónoma de México. También es egresado de la misma institución de la Maestría en Política Criminal y Doctor con la tesis titulada: “La Administración de Justicia de Menores como control en México: el Consejo de Menores”, con mención honorífica, por parte del Instituto de Investigaciones Jurídicas y Administración Pública, UNAM. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores, CONACYT.

Francisco Rubén Sandoval Vázquez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0000-0002-6086-7197>

fsandoval@uaem.mx

Doctor en Ciencias Políticas y Sociales (Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con mención honorífica) Maestro en Ciencias Políticas, Maestro en Sociología (UNAM); pregrado en Administración pública y pregrado en Sociología (UNAM). Actualmente es Profesor Investigador de Tiempo Completo de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Abstract:

Designing a management structure is not easy, not because of the complexity of its designers, but because the work requires patience and resistance to frustration, because it takes a long time and immediate results cannot be achieved. Timely measures must be taken. It is important to maintain the loyalty and motivation of the organization's employees so that weaknesses that arise during the project development process do not affect the organization's structure. Taking the above into account, the approach that will be proposed will allow the design of the organizational structure to be dynamic, in addition to actively involving all participants and enhancing their knowledge. Currently, organizations are paying more attention to solving ecological problems, because to remain competitive in the world they face, an appropriate organizational structure is needed, which is flexible and receptive to change; focus on the challenges we face every day. Therefore, managers should not only look for organizational structure designs that can respond quickly to changes in the environment and be effective and efficient, but also identify structural problems that cause management instability and low productivity. (Montaño, 2002) Management problems are very different and difficult to generalize, although it is easy to say, but the simple fact of implementing a structural design makes management one of the biggest problems of companies in the world. All of the above can be found in an efficient and well-managed organization.

Keywords: methodology; structural planning; organizational design.

Resumo

Projetar uma estrutura de gerenciamento não é fácil, não por causa da complexidade de seus projetistas, mas porque o trabalho exige paciência e resistência à frustração, porque consome tempo e não é possível obter resultados imediatos. É preciso agir em tempo hábil. É importante manter a lealdade e a motivação dos funcionários da organização para que os pontos fracos que surgirem durante o processo de desenvolvimento do projeto não afetem a estrutura da organização. Com isso em mente, a abordagem proposta permitirá que o projeto da estrutura organizacional seja dinâmico e envolva

ativamente todos os participantes e aprimore seu conhecimento. Atualmente, as organizações estão prestando mais atenção à solução de problemas ecológicos porque, para se manterem competitivas no mundo que enfrentam, é necessário ter uma estrutura organizacional adequada, flexível e receptiva a mudanças, com foco nos desafios que enfrentamos todos os dias. Portanto, os gerentes não devem apenas procurar projetos de estrutura organizacional que possam responder rapidamente às mudanças no ambiente e ser eficazes e eficientes, mas também identificar problemas estruturais que causam instabilidade na gestão e baixa produtividade. Os problemas de gestão são muito diferentes e difíceis de generalizar, embora seja fácil dizer isso, mas o simples fato de implementar um projeto estrutural torna a gestão um dos maiores problemas das empresas no mundo. Todos os itens acima podem ser encontrados em uma organização eficiente e bem gerenciada.

Palavras-chave: metodologia; planejamento estrutural; projeto organizacional.