



Antología III

Materia: Desarrollo de habilidades directivas

Doctorado en Administración.

Segundo Cuatrimestre

Enero – Abril

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes

que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Desarrollo de habilidades directivas

Objetivo de la materia:

Al finalizar el curso, el alumno sabrá identificar y practicar técnicas para el desarrollo de las habilidades y actitudes necesarias, que le permitan aumentar su capacidad para coordinar eficientemente los esfuerzos individuales de sus equipos de trabajo, hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Índice

Unidad V

Toma de decisiones, esencia de la dirección

5.1 Marco de toma de decisiones	7
5.2 Etapas del proceso decisional.....	9
5.3 Desarrollo del potencial mental para la toma de decisiones	16

Unidad VI

Conocimiento de la estructura organizacional para dirigir

6.1 Estructura Organizacional.....	18
6.2 Modelos de organización.....	23

Unidad V

Toma de decisiones, esencia de la dirección

5.1 Marco de toma de decisiones

Toda decisión es un dictamen, una elección entre varias alternativas. Una decisión es una alternativa compuesta de dos cursos de acción que probablemente se hallen a la misma distancia de la verdad.

Peter F. Drucker (1998) afirma que el directivo habituado a adoptar o tomar decisiones efectivas sabe que no parte de un hecho, sino que se parte de una opinión. El mismo autor menciona que una opinión no es más que una hipótesis, y, como tal, una cosa sin valor, a menos que se le contraste con la realidad.

Sólo en raras ocasiones, las decisiones que tomen los directivos llevarán a consecuencias únicas que se conozcan con certeza por anticipado. En incontables situaciones los directivos enfrentan un serio problema: se les pide elegir entre dos o más rumbos alternativos de acción en un momento en que las consecuencias resultantes no pueden ser previstas con certeza porque dependen de la naturaleza de algún evento futuro, sobre el que no tiene control quien toma la decisión; bajo estas circunstancias es difícil tomar una decisión racional.

Al respecto cabe citar varios ejemplos. El fabricante debe decidir entre introducir un nuevo proceso de producción o continuar con el anterior, pero también sabe que las consecuencias en las utilidades de cualquiera de estas decisiones diferirán, dependiendo de si los precios a futuro del petróleo (o de salarios futuros) son altos o bajos. El gerente de mercadeo cuyo consejo es introducir un nuevo producto, o modificar la presentación, empaque o etiqueta de un producto anterior, sabe que las consecuencias de cualquiera de estas acciones dependen de niveles de demanda futura ahora desconocidos. El agricultor que debe elegir entre sembrar cultivos alternos sabe que algunos rendirán bien si la estación es fresca y seca, en tanto que otros lo harán si es cálida y húmeda.

Ejemplos como éstos se pueden multiplicar porque es probable que el resultado final de cualquier opción sea afectado por la casualidad y por la habilidad del directivo o empresario.

Toma de decisiones

Tanto en el ámbito personal como en el medio administrativo y directivo, todas las personas toman decisiones a cada momento, día a día, en cada fase de las etapas de un proyecto o un programa.

Toma de decisiones individual

Es el proceso durante el cual una persona debe escoger entre una o varias alternativas. En el proceso administrativo inicia en la primera etapa, que es la previsión.

En el contexto laboral, el directivo es la persona clave en relación con la toma de decisiones. Es el que por lo regular toma las decisiones u orienta a que éstas se tomen.

Siendo el proceso administrativo la forma en que se lleva a cabo la administración, su primera etapa es la previsión, la cual implica anticipación, ver hacia el futuro en cuanto a un proyecto o idea. Por lo tanto, es donde se define el objetivo, se investiga y se presentan alternativas para la decisión.

5.2 Etapas del proceso decisional

Rodríguez Estrada (1998) señala: “Casi todos los especialistas en toma de decisiones coinciden que este proceso se desarrolla en seis fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente que influyen en la decisión.” Estos factores pueden ser el comportamiento organizacional de la empresa, el estilo del directivo o sus habilidades directivas.

El proceso de la toma de decisiones requerirá un tratamiento por separado que depende de quién decide: a) una persona, b) un grupo pequeño, o c) una organización compleja. También influirá en el impacto financiero de la decisión, y el impacto en los individuos o las personas (en quien toma la decisión y a quienes afecta). El directivo visionario y consciente del equipo de trabajo y el talento humano debe considerar primero el último punto, es decir, analizar las reacciones y posibles consecuencias de cada decisión en el comportamiento de sus trabajadores.

En este proceso, el directivo no debe descuidar ninguno de los elementos y fases que intervienen en la toma de decisiones (véase la figura 7.2).

Pasos del proceso de toma de decisiones

1. Se percibe y define un problema y la necesidad de tomar una decisión. En este sentido, quien decide será capaz de distinguir entre causas y efectos, y síntomas y problemas, ya que de otra manera puede caer en manejos equivocados. El análisis del problema requiere máxima objetividad. El que decide debe tener en cuenta todos los antecedentes disponibles en la institución o empresa. Será capaz de precisar si se trata de un problema actual, si surgió recientemente, o si es fruto de desarrollos anteriores.
2. Después de analizar en forma el problema, se determina el resultado a que se desea llegar, pensando tanto en lo que sería ideal como en lo que es posible lograr en la situación concreta. A continuación, se establecen los criterios con los que se juzgarán

las soluciones que se propongan. Para ello es preciso obtener suficiente información, pues sin ésta la decisión sería casi una adivinanza.

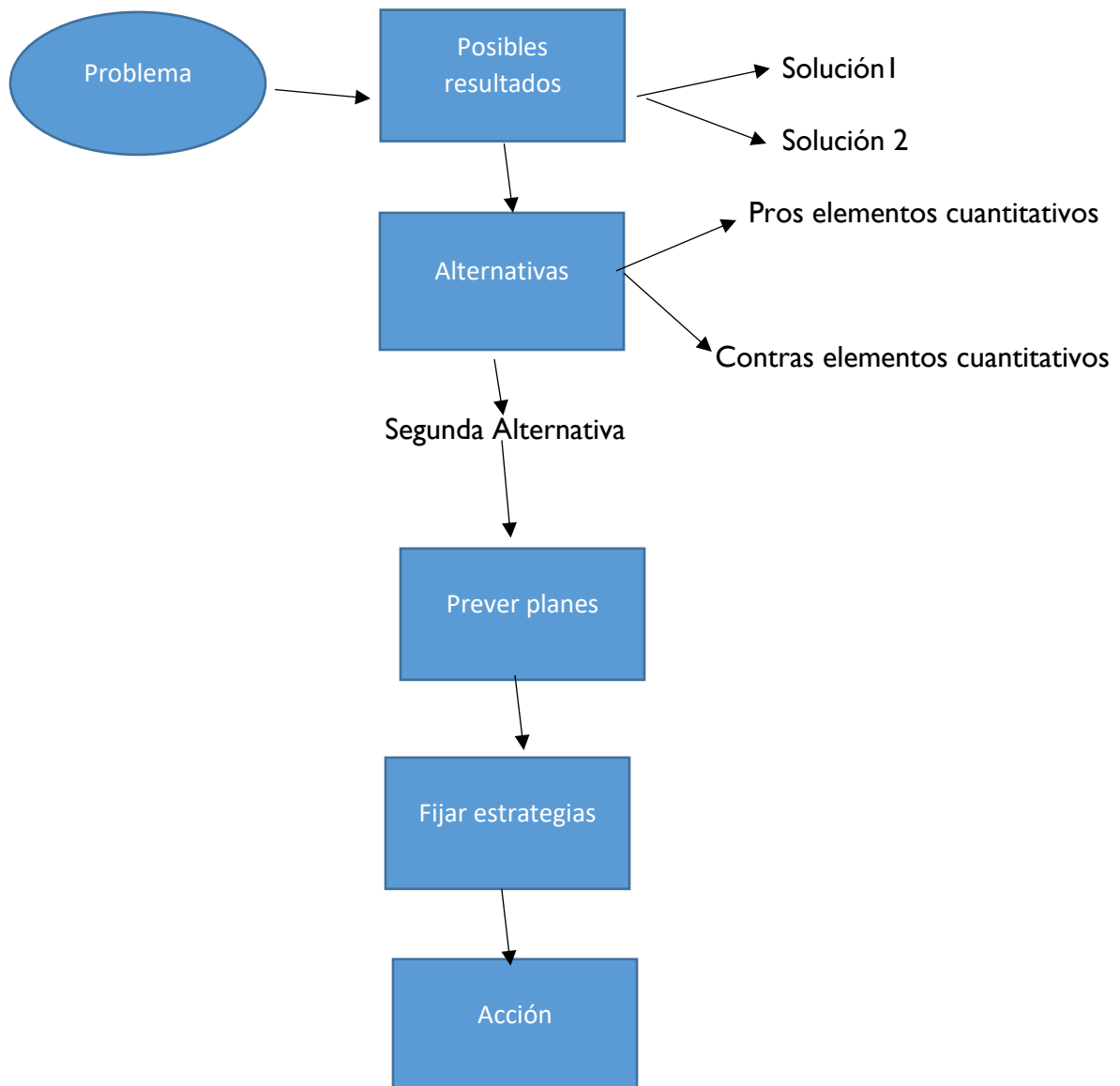


FIGURA 7.2 Esquema del proceso de toma de decisiones.

3. Luego de revisar en forma analítica la información válida y suficiente, se plantea el mayor número de decisiones para luego escoger las que se consideren viables. Tal vez se requerirán nuevos datos para poder calcular de antemano los resultados de cada una, las cuales se compararán con las normas fijadas. La experiencia, los conocimientos y el espíritu creador del directivo desempeñan un papel muy importante en la toma de decisiones. Lo importante es evitar la adopción de soluciones rutinarias, que sólo consiguen disimular y postergar el problema. Tales cualidades permiten también desechar ideas irracionales, que no satisfagan los objetivos y políticas de la empresa u organización. La tecnología moderna con que se cuenta en la actualidad será una herramienta de apoyo; en ningún caso reemplazará a una persona que toma decisiones.
4. Se elige la alternativa que elimine el problema, que a su vez será la que mejor satisfaga esas condiciones y se acerque más al objetivo ideal. Quien decide debe tratar de establecer pros y contras para cada alternativa, y, si es posible, introducir elementos cuantitativos (costos, resultados esperados, tiempo requerido, entre otros). La calidad de la decisión se basa en antecedente más objetivos, y está respaldada por experiencias comprobadas y juicios racionales. La adaptabilidad se refiere a cómo aceptan la decisión todos los que están involucrados en su puesta en práctica: superiores, colegas, subordinados, beneficiarios o usuarios de los bienes o servicios que genera la organización. Un aspecto muy importante en esta fase es que la elección de la alternativa se acompañe de una segunda selección para el caso de que aquella no logre los resultados esperados o encuentre resistencia en su aplicación. El que decide debe ser capaz de prever con anticipación los problemas que puedan presentarse y, al igual que un estratega militar, introducir cambios en sus filas, de acuerdo con el comportamiento de sus huestes y las del enemigo en el campo de batalla.
5. Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa; es decir, se fija una estrategia.
6. Se pone en práctica dicho plan. Esta última fase del proceso consiste en traducir la decisión en acción. Una cosa es determinar la decisión y otra que ésta se aplique y solucione el problema.

Tipos de decisiones

Existen dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas.

Tipo de decisión	Motivo que la origina
Programadas.	Decisiones repetitivas de rutina. Decisiones a través de procesos específicos establecidos por la organización.
No programadas.	Decisiones de momento, malas estructuras y nuevas políticas. Decisiones tratadas de acuerdo con los procesos generales de solución de problemas.

En toda organización se da la toma de decisiones por un esquema tradicional, pero también hay las que se deben tomar en relación con la tradición organizacional de la empresa y las modernas.

Decisión	Causa o motivo
Tradicional.	Hábito. Rutina (procedimientos estandarizados de acción). Estructura. Políticas. Directrices. Metas. Programas. Normas y reglamentos.
Modernas.	Juicio, intuición, y creatividad. Reglas empíricas.

	Selección y entrenamiento de ejecutivos. Políticas. Directrices. Normas y reglamentos. Investigación de operaciones. Análisis matemático. Modelos. Simulación en computador. Procesamiento electrónico de datos.
--	--

Fuente: Adaptado de http://www.joseacontreras.net/admon/presadm_archivos/frame.htm, consultado 30 de febrero de 2007.

Toma de decisiones en equipo

El directivo que sabe trabajar en equipo tiende a tener un estilo de mando democrático y toma decisiones en grupo. La toma de decisiones en grupo no significa que quien decide o representa al grupo se exima de su responsabilidad en la decisión; tal vez él es en última instancia directamente responsable, y la intención de discutirlo con colegas u otras personas relacionadas con el problema implica sólo el deseo de reunir el máximo de alternativas sumando las experiencias de diferentes personas.

Trabajar en equipo es útil cuando la suma de las aportaciones de los individuos que participan en el grupo es mayor que la que se lograría consultándolos en forma individual; esto se logra cuando se ha elegido bien a quién consultar. Por este motivo, el que decide debe proceder en forma muy racional al determinar a quiénes recurrirá en esta etapa de formulación de alternativas.

Barreras para la toma de decisiones efectivas

Existen varias barreras que impiden que la toma de decisiones sea la efectiva. A continuación, se mencionan las más comunes.

1. Desconocimiento del tema. La ignorancia sobre lo que habrá de decidirse.
2. No aplicar o no respetar el proceso de la toma de decisiones, o quebrantar algún paso de dicho proceso.
3. Tomar la decisión en forma irracional.
4. Prejuicios psicológicos. Éstos pueden clasificarse en: a) Ilusión de control. Creer que se puede influir en las situaciones, aunque no se tenga control sobre lo que ocurrirá. b) Centralismo. Querer controlarlo todo. c) Evaluación subjetiva sobre los hechos objetivos.
5. Efectos de perspectiva.
6. Falta de objetividad. La información no es la adecuada, o se evalúa y aplica la información en forma subjetiva.
7. Desestimar el futuro. Debe costearse a largo y corto plazos.
8. Presiones de tiempo. Esto implica tanto una decisión precipitada como tardar en decidir. Recuérdese que todas las organizaciones son cambiantes y el contexto económico impacta en el tiempo. Además, con los avances tecnológicos las empresas que los utilizan cambian constantemente. Pero ello implica una decisión.

¿Qué tácticas emplean las compañías de microcomputadoras en la toma de decisiones?

En lugar de planear a largo plazo y con información futurista, trabajan con información actual, lo que también se denomina información de tiempo real, con lo que se consigue no generar retrasos.

Son involucradas las personas más eficaces y eficientes para la toma de decisión dentro de la organización. Se basan en personas expertas en la materia y de mucha confianza, lo que les permite actuar con seguridad y rapidez. Valoran las distintas opiniones, estando conscientes de que cuando las diferencias no se resuelven, deben optar por la decisión final del jefe.

Aunque su organización no se dedique a las microcomputadoras, las estrategias que se implantan para tomar decisiones son estrategias que el directivo debe aplicar en su empresa.

5.3 Desarrollo del potencial mental para la toma de decisiones

¿Cómo debe actuarse al tomar una decisión? ¿Qué debe hacerse para tomar la mejor decisión?

La aplicación del método científico es la respuesta a los cuestionamientos anteriores. En pleno siglo XXI, época del conocimiento, el uso de las nuevas tecnologías ha desarrollado varios modelos matemáticos para problemas específicos, que se pueden implementar en la toma de decisiones en el medio empresarial, gerencial y de gobierno para la toma de decisiones.

Según Mauro Rodríguez (2000), el origen de la palabra decisión puede aclarar sus aspectos más esenciales. Decisión (del latín de-cidere) es un término afín a incisión, precisión, preciso, conciso, circuncisión, cisura, cesura, inciso y occiso. Entraña la idea de “cortar o dejar”. Por supuesto, es una metáfora. Supone que un individuo ante dos o más posibilidades, toma una y deja las otras.

Decisión no es lo mismo que conclusión, si bien a menudo ambas realidades se acercan tanto una a la otra que parecen coincidir. Pero la decisión es el término de un proceso de deliberación e implica directamente la voluntad, en tanto que la conclusión es el término de un raciocinio e implica inteligencia. La decisión es el polo opuesto a los mecanismos de un estímulo-respuesta que operan en los reflejos condicionados y que son más o menos automáticos; involucra la atención y diversas conductas racionales e irracionales

La solución de problemas se puede definir como el proceso de identificar la diferencia entre el estado de cosas real y el deseado, y en la toma de acciones tendientes a resolver dicha diferencia. En el caso de problemas tan importantes como para justificar el tiempo y el esfuerzo de un análisis, el proceso de resolución de problemas implica los siguientes pasos:

1. Identificar y definir el problema.
2. Determinar el conjunto de soluciones alternativas.
3. Determinar el criterio o criterios que se utilizarán para evaluar dichas alternativas.

4. Evaluar las alternativas.
5. Elegir una alternativa.
6. Ponerla en práctica, es decir, implementar la alternativa seleccionada (la decisión).
7. Evaluar los resultados y determinar si se ha llegado a una solución satisfactoria.

La toma de decisiones se asocia con los primeros cinco pasos del proceso de solución del problema, por lo que el primer paso de la toma de decisiones es identificar y definir el problema. La toma de decisiones termina al seleccionar una alternativa, que es el acto de tomar la decisión.

Unidad VI

Conocimiento de la estructura organizacional para dirigir

6.1 Estructura Organizacional

Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. Ésta debe reflejar la forma en que se divide, organiza y coordina actividades y componentes para realizar tareas y alcanzar los objetivos. Cada organización tiene su propio diseño y una manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia. El diseño es el ADN de la organización.

Concepto de diseño Organizacional

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados.

El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

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

Como la combinación de estos factores es diferente en cada organización, no existe una forma única para diseñarla.

El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos:

1. La estructura básica, que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etcétera.

2. Los mecanismos de operación indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.

3. Los mecanismos de decisión permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento.

Tamaño y ciclo de vida

El tamaño de la organización (número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones) determina su diseño. Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores.

Las principales etapas del ciclo de vida de las organizaciones son las siguientes:

1. Nacimiento. Ocurre cuando un emprendedor crea o funda una organización. La estructura es extremadamente simple.

2. Infancia. La organización empieza a crecer. La estructura se empieza a expandir y las responsabilidades se distribuyen entre las personas. Aumentan la especialización vertical y la horizontal.

3. Juventud. La organización crece gracias a su éxito. Se va haciendo cada vez más compleja y su estructura se fortalece. Surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando (mayor especialización vertical) y el fundador empieza a tener problemas para conservar el control total del negocio.

4. Madurez. La organización se estabiliza en un tamaño y por lo general adopta una estructura más vertical haciendo los procesos más burocráticos. La tendencia de la burocracia hacia la estabilidad y la permanencia pueden llevarla al declive. Una forma de evitarlo es combatir el gigantismo mediante una reducción del tamaño de la organización y del número de empleados (downsizing). Esta alternativa se aplica cuando la alta gerencia afronta el desafío de reducir costos y aumentar la productividad rápidamente. Otra opción es encarar las desventajas del tamaño mediante la formación de pequeñas unidades que operen con suficiente autonomía dentro del esquema global de la organización. Las estructuras simultáneas, que combinan el diseño mecanicista y el orgánico, se utilizan para satisfacer las necesidades opuestas de eficiencia (mantener el statu quo) e innovación continua (cambio). Este método de apretar y soltar (stop-and-go) mantiene la estructura convencional y fomenta la creación de equipos multifuncionales en todas las áreas. Otra forma de crear ejes creativos es aprovechar el espíritu emprendedor de las personas y subunidades de la organización.

Diferenciación e integración

El diseño organizacional obedece a dos procesos básicos y opuestos entre sí: la diferenciación y la integración.

Diferenciación

La diferenciación consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas. La diferenciación puede ser horizontal, vertical o espacial:

I. La diferenciación horizontal entre las unidades de la organización se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras planas.

2. La diferenciación vertical se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales.

3. La diferenciación espacial se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización.

Integración

Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos. La integración también puede ser vertical u horizontal:

1. La integración vertical se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.

2. La integración horizontal se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

Mientras la diferenciación procura adecuar la estructura a las diversas demandas del entorno, la integración procura conjuntar la estructura para mantener la cohesión, de modo que la organización funcione como un todo. Una especializa y separa, mientras que la otra articula y une.

6.2 Modelos de organización

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. Existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial.

Estructura simple

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

1. Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.
2. Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
3. Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
4. Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
5. Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
6. Agilidad y flexibilidad: dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

Sin embargo, la estructura simple tiene grandes limitaciones. Cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable.

Muchas organizaciones se dividen en pequeñas unidades, cada una con una estructura simple. Asea Brown Boveri (ABB) es un ejemplo de macroorganización que descentraliza todas sus operaciones en millares de pequeñas unidades estratégicas de negocios, cada una con menos de 50 personas; además, tiene pocos niveles jerárquicos para poder competir en un mercado global de tecnología avanzada.

Burocracia

Este modelo se basa en la estandarización y se caracteriza por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:

- Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización.
- Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
- Rapidez para tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papel, transitan por canales preestablecidos.
- Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.

- Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
- Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
- Constancia. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
- Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado.

Sin embargo, el modelo burocrático tiene serias limitaciones:

- La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática.
- La rigidez también es característica del modelo burocrático. La burocracia tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época.
- Además, la burocracia tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano.

Estructura matricial

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina

ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

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

El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos:

- El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas. Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización. Mientras la estructura funcional hace hincapié en la especialización, pero no en el negocio, la estructura de productos se concentra en el negocio, pero no en la especialización en las funciones.
- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.
- Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.
- Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto. Los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.

- El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización.

Sus puntos débiles son los siguientes:

- La estructura matricial rompe con el concepto de unidad de mando. Los trabajadores tienen dos jefes, el gerente del departamento funcional y el del departamento de producto, lo cual implica una doble cadena de mando.
- La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas. Cuando se relaja la unidad de mando aumentan la ambigüedad y la posibilidad de conflicto. No queda claro quién depende de quién.

Nuevos modelos de organización

Recientemente las organizaciones han empezado a desarrollar nuevas opciones estructurales para competir con más eficacia. Existen tres modelos de estructura que se comentan con gran frecuencia: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras.

Estructura de equipo

Una de las tendencias más recientes en las organizaciones es la aplicación del concepto de equipo. La cadena vertical de mando es un poderoso medio para controlar personas, funciones o procesos, pero tiene la desventaja de que concentra la responsabilidad en la cúpula y exenta a la base de la organización de cualquier compromiso. Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo. En general, las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación. Ésta es la característica de la estructura de equipos: como coordina e integra, también elimina barreras entre departamentos y

descentraliza la toma de decisiones, al dejarla en manos de los equipos. Por ello, las personas deben ser tanto generalistas como especialistas. Ésa es una de las paradojas de la organización basada en equipos.

En general, esta estructura puede ampliarse a toda la empresa por medio de centros de utilidades autónomos o unidades de negocios dirigidas por equipos. Es frecuente encontrar equipos autoadministrados que se encargan de unidades estratégicas de negocios con total autonomía y libertad. Los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio.

En las organizaciones grandes que todavía están basadas en el modelo burocrático, la estructura de equipo complementa la burocracia a fin de aumentar la eficiencia de la estandarización y hacer más flexible y ágil el viejo modelo. La mayoría de las organizaciones de tecnología avanzada, como Motorola, Saturn, Xerox y Chrysler, utiliza equipos autodirigidos. Otras, como Fuji, HP y Boeing, estructuran sus actividades y proyectos de investigación y desarrollo en torno a equipos. En estas empresas los equipos sólo duran mientras se desarrolla el proyecto o la misión para el cual fueron creados.

Los miembros del equipo de planeación también pueden formar parte del equipo de apoyo, del técnico o del de operaciones, y lo mismo ocurre con los demás. Todos pueden participar al mismo tiempo en más de un equipo de trabajo. En algunos casos existe una jerarquía de equipos.

Los puntos fuertes de la estructura de equipos son los siguientes:

- Reduce las barreras entre departamentos y aumenta el compromiso de las personas al propiciar una mayor proximidad entre ellas.

- Más flexibilidad en la estructura de la organización y menor tiempo de reacción ante las demandas del cliente y los cambios en el entorno. Las decisiones del equipo son más rápidas porque no es necesaria la aprobación jerárquica.
- Participación total de personas involucradas en proyectos globales, en lugar de dedicarse a tareas limitadas y monótonas en departamentos separados. Las actividades son enriquecidas y ampliadas.
- Costos administrativos más bajos. La creación de equipos derrumba las jerarquías y requiere pocos gerentes para la supervisión.

Los puntos frágiles de la estructura en forma de equipos son los siguientes:

- Se requiere dedicar más tiempo a reuniones de coordinación.
- Puede provocar una descentralización exagerada y no planeada. Los miembros del equipo no siempre toman decisiones acordes con los objetivos de la organización o de los departamentos debido a la ausencia de una noción corporativa, y tienden a tomar decisiones que son buenas para el equipo, pero pueden ser malas para la organización.

Estructura en forma de red

La estructura en red, también llamada organización modular o virtual, es una forma de organización relativamente pequeña que puede controlar un enorme volumen de operaciones y que descentraliza o subcontrata la mayor parte de sus operaciones de negocios. Su estructura está totalmente descentralizada y la departamentalización es mínima o nula, pues se enfoca en su negocio central, o sea su actividad básica, mientras transfiere a terceros todo aquello que no es esencial.

Empresas como Nike, Reebok, Dell Computer y Coca-Cola utilizan la estructura de red y asignan todas sus manufacturas a compañías externas. Estas empresas no poseen fábricas.

Alquilan instalaciones y equipos en lugar de comprarlos. En otras palabras, facturan sin necesidad de tener plantas industriales, lo cual les permite obtener la máxima flexibilidad con una cantidad mínima de capital propio. Son organizaciones virtuales, basadas en una red de relaciones que contratan servicios de manufactura, distribución, marketing y publicidad con quienes lo hacen mejor y al precio más bajo. Las empresas cinematográficas que antes tenían enormes estudios y empleaban a millares de personas de tiempo completo (camarógrafos, editores, directores, actores y escenógrafos) optaron por la estructura de red, es decir, un conjunto diversificado de personas y empresas que se juntan sólo para realizar un proyecto. Una vez terminado, el grupo se desbanda y las personas se integran a equipos de nuevos proyectos.

Las ventajas de la estructura en red son:

- Flexibilidad de la fuerza de trabajo: cada proyecto debe contar con las personas que tengan las habilidades específicas que se necesitan. La red permite que cada proyecto disponga de los talentos adecuados para la película, sin tener que escoger entre los trabajadores de base del estudio.
- Costos administrativos bajos: esto disminuye considerablemente los costos fijos de la burocracia, pues no es necesario mantener una organización fija.
- Adecuación a cada proyecto: la estructura en red elimina los riesgos de largo plazo, pues cada equipo se forma para un proyecto definido y después se desintegra.
- Permite competitividad a escala global, porque aprovecha las mejores ventajas de todo el mundo y puede ofrecer productos y servicios de calidad a un precio atractivo.

Los puntos débiles de la estructura de red son los siguientes:

- Falta de control global: los gerentes no manejan todas las operaciones en sus empresas y para controlar todo el conjunto dependen de contratos, coordinación, negociación y comunicación con otras empresas.
- Mayor incertidumbre y posibilidad de fallas: si una de las empresas subcontratadas incumple lo acordado, puede perjudicar al negocio. La incertidumbre es mayor porque no existe control sobre todas las operaciones.
- La lealtad de los asociados se debilita, pues las personas sienten que pueden ser sustituidas por otros contratos de servicios. La cultura organizacional se vuelve frágil. En un contexto de productos y mercados cambiantes, la organización puede reemplazar trabajadores hasta reunir la combinación adecuada de habilidades humanas.

La nueva lógica de las organizaciones

Los desafíos del mundo globalizado y la implacable velocidad del cambio obligan a las organizaciones a hacer adaptaciones urgentes para sobrevivir en el nuevo entorno de los negocios. Las organizaciones del mundo moderno se caracterizan por:

1. Cadenas de mando más cortas: la vieja estructura piramidal está en la cuerda floja. La tendencia actual es eliminar niveles para crear organizaciones no jerárquicas, delgadas y flexibles.
2. Menos unidades de mando: el principio tradicional que dice que cada persona sólo depende de un superior está en tela de juicio. La estructura vertical (de subordinado a jefe) ha sido sustituida por la relación horizontal (en dirección al cliente, interno o externo). El proceso horizontal está sustituyendo a la jerarquía vertical.
3. Mayor margen de control. Las organizaciones están optando por dar a sus administradores un margen de maniobra más amplio, lo cual reduce la supervisión directa y facilita la delegación de responsabilidades y la autonomía de las personas.

4. Mayor participación y atribución de facultades de decisión (empowerment). La participación consiste en transferir responsabilidades y poder de decisión a las personas. Los gerentes delegan atribuciones a personas de todos los niveles para que éstas tomen todas las decisiones que afectan su trabajo. Al ceder facultades se otorga mayor responsabilidad y autonomía, y la supervisión se reduce al mínimo.

5. Enfoque en los equipos de trabajo. Los antiguos departamentos y divisiones están cediendo el paso a equipos de trabajo, definitivos o transitorios. Esa aparente “desorganización” es en realidad una orientación hacia la flexibilidad, la agilidad, el cambio y la innovación.

6. La organización como sistema de unidades de negocios interdependientes. Cada vez es más frecuente que las organizaciones se estructuren como unidades autónomas y autosuficientes de negocios, cada una de las cuales actúa como un centro de utilidades que debe alcanzar sus propias metas y resultados. Para ello es necesario que la organización cuente con un sistema de información que la integre como un todo.

7. Infraestructura. La nueva arquitectura de la organización depende de la tecnología de la información (TI). Esta infraestructura permite tener una organización integrada sin que tenga que estar concentrada en un lugar. Las personas pueden trabajar en sus casas o en cualquier otro sitio. También desaparecen las antiguas jerarquías: los niveles administrativos dejan de ser necesarios porque la información está disponible de inmediato en forma electrónica y se ofrece a toda la organización para tomar decisiones y emprender acciones competitivas. Cada equipo o unidad de negocios funciona como un cliente o proveedor (servidor) que trabaja con una estructura molecular, ágil y flexible y al mismo tiempo forma parte de una red.

8. Relajación de los controles sobre las personas. Cada vez es más frecuente que las organizaciones se preocupen más por alcanzar objetivos que por el comportamiento de las personas. Esto significa que los antiguos controles externos (reglas, reglamentos, procedimientos, horarios de trabajo, etc.) han sido sustituidos por conceptos como los valores y la misión de la organización y el enfoque en el cliente, que permiten orientar y no fiscalizar o vigilar la conducta de las personas.

9. Enfoque en el negocio y en lo esencial. Se trata de concentrarse en el negocio central y, en consecuencia, deshacerse de todo lo accesorio, superfluo o accidental. Se eliminan negocios y

se subcontratan procesos marginales para reorientar la organización hacia aquello para lo que fue creada: su negocio y sus clientes.

10. Consolidación de la economía del conocimiento: La creatividad y la capacidad de desarrollar procesos, soluciones, productos y servicios que aporten mayor valor al negocio, a las organizaciones y a los clientes son activos cada vez más valiosos en el mercado laboral. El predominio del trabajo intelectual significa que las personas dejan de ser proveedoras de mano de obra para convertirse en proveedoras de conocimientos y habilidades.

Las organizaciones han ido cambiando de una estructura vertical a una horizontal.

Para que las organizaciones funcionen adecuadamente deben tener una estructura que agrupe e integre todos sus órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. El diseño y el formato de la organización son la manera de moldear sus componentes para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos. El diseño debe cumplir tres requisitos: tener una estructura básica e incluir mecanismos de operación y de toma de decisiones. El tamaño de la organización depende de su evolución o ciclo de vida, que consta de cuatro etapas: nacimiento, infancia, juventud y madurez. El diseño obedece a dos procesos básicos y opuestos: la diferenciación y la integración. Además, está determinado por la misión de la organización, su visión y sus objetivos globales. Las dimensiones básicas del diseño, o sea, la formalización, la centralización, la especialización, el margen de control, la separación por departamentos y la jerarquía, sirven para moldear el diseño, que puede ser mecánico o tradicional en un extremo, y orgánico o flexible en el otro. Además, el diseño define el tipo de departamentalización que se adopte: por funciones, por productos o servicios, por ubicación geográfica, por procesos o por clientela. Por último, los modelos de organización, como la estructura simple, la burocracia y la matricial, así como los modelos más recientes, como la estructura de equipos y las redes, muestran que la nueva lógica de las organizaciones se enfoca en la simplificación, la flexibilidad y la atribución de facultades a las personas.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones, segunda edición*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational . _La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational_-_La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Torres, B. E. (2009). *Habilidades directivas, segunda edición*. Obtenido de Mc Graw Hill: <http://sedboyaca.gov.co//wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>