

## ¿Porqué es Importante?

La buena gestión de los negocios tiene mucho que ver con el diseño de la estructura de organización. El diseño de la estructura de organización debe entenderse como la planificación y el engranaje adecuado de las personas y las actividades involucradas en realizar el trabajo en una empresa. En este sentido, el diseño de la organización no sólo aborda y se relaciona con temas tan importantes como la planeación estratégica, sino que toca en mucho con los conceptos que, de una u otra forma, afectan la productividad empresarial. Una buena estrategia queda truncada en su implementación si no cuenta con la estructura organizativa adecuada para su implementación. Asimismo, alcanzar productividad en la empresa significa darle pensamiento y solución a la sabia asignación de funciones y responsabilidades.

Recién se aprobó el CAFTA (por sus siglas en inglés), un hito en las relaciones comerciales internacionales del país, a la vez que un reto de enorme magnitud en muchos sentidos. Bajo cualquier perspectiva que quiera vérselle, significa la necesidad de modernización y mayor eficiencia en las empresas, para aprovechar nuevos mercados y para competir en los locales. Un aspecto que toca ésta modernización, sin lugar a dudas, tiene que ver con la habilidad para el diseño organizativo de la empresa.

## Los Primeros Pasos en el Diseño

Sin lugar a dudas, antes de embarcarse la empresa en un diseño organizativo, lo primero que se requiere es entender hacia dónde se dirige la organización, es decir, la visión estratégica. Esta visión estratégica define la misión del negocio, sus principales objetivos y las directivas estratégicas que se adoptarán en el futuro para guiar la organización. La visión estratégica, en otras palabras, dicta el propósito principal para lo cual se diseña la organización. Sin una visión estratégica, cualquier forma organizativa puede servirnos. En una gran mayoría de casos, ésta fase queda totalmente olvidada del proceso de diseño organizativo. La consecuencia es que la estrategia empresarial no llega a tener en la estructura organizativa de la empresa el vehículo adecuado para su implementación. En otras palabras, siempre nos organizamos con el fin de cumplir las actividades que implican una estrategia.

Dentro del proceso de establecer la visión estratégica no debemos olvidar definir o identificar los factores de éxito propios del negocio. Todo negocio tiene factores claves de éxito para operar en su mercado. Identificar las funciones que deben realizarse con excelencia para atender éstos tiene mucho que ver al momento de definir el diseño de la estructura organizativa. No tiene mucho sentido organizarse alrededor de funciones obsoletas o que de ninguna manera aportan al éxito de la estrategia de organización.

## Decidiendo sobre la Departamentalización

Una vez se tiene una adecuada comprensión sobre la misión de la empresa y de sus metas, se han identificado los factores de éxito importantes para el negocio y se cuenta con el conocimiento preciso de los procesos claves que se requieren para entregar los productos y servicios a los clientes, es necesario tomar una decisión sobre la clase de estructura organizacional apropiada para la empresa. La estructura organizacional siempre se referirá a la forma particular en que dividimos y asignamos el trabajo. Para decirlo simplemente, la estructura es lo que representan las líneas y cuadros en un organigrama típico. Los recuadros muestran la manera como el trabajo y las responsabilidades se agrupan en unidades tales como divisiones, departamentos, secciones y grupos de trabajo. Las líneas muestran la estructura gerencial, es decir, quién reporta a quién y cómo es que los cargos se relacionan unos a otros en la jerarquía de la empresa.

Existen cuatro formas básicas de estructurar una organización, esto es, alrededor de:

- Funciones Desempeñadas
- Producto o Servicio
- Clientes o Área Geográfica Atendida
- Matricial

1. Funciones desempeñadas: Las unidades organizativas se forman de acuerdo a la función profesional o técnica principal desempeñada. Lo que importa para crear una unidad organizativa es que dentro de ella queden integradas todas las actividades que tiene que ver con la función: p.e. ventas, producción, contabilidad, etc.



2. Producto o servicio: En este caso la organización se forma con unidades las cuales aglutinan funciones, actividades o procesos que giran alrededor de productos o servicios. Aquí no importa la naturaleza de la actividad, si está relacionada a un producto se integra dentro de una unidad correspondiente. p.e División Corrugado, División Pontiac, División Aerosoles.
3. Clientes o áreas geográficas atendidas: Bajo esta alternativa, la organización estructura sus unidades principales alrededor de las características de sus clientes o de la localización de éstos o sus mercados. En este caso, por lo tanto, el criterio fundamental para crear y definir una unidad organizativa se realiza pensando en actividades o procesos que tienen que ver directamente con un cliente o un mercado particular. p.e. Gerencia Zona Central, Gerente de País, División Internacional.
4. Matricial: La estructura Matricial ocurre cuando se asigna a una función lo relacionado al manejo de los recursos y otra función se hace cargo de las responsabilidades que podríamos de llamar "de negocios". Probablemente la figura más conocida es aquella en donde una unidad se hace cargo del proceso de ventas y distribución, para lo cual se le asignan los recursos de vendedores y medios de transporte para funciones de distribución. Por otro lado, se crean gerencias de producto, cada una de las cuales atiende funciones de mercadeo para uno o varios productos, para una o varias marcas. Como Gerencias de Producto, tienen las responsabilidades por definir mercado, cumplir con participación de mercado, desarrollar publicidad y promoción, atender desarrollo del producto, etc.

Las distintas formas de estructura organizativa antes mencionadas pueden existir en cierta manera combinadas en la empresa. Sin embargo, una empresa puede adoptar una de ellas como predominante cuando las unidades organizativas que dependen del primer nivel organizativo toman algunas de las formas descritas. Es usual encontrar que en el primer nivel organizativo, las empresas pequeñas y medianas se organizan mucho más a través de la forma funcional, y por el contrario, las grandes corporaciones normalmente adquiere figuras alrededor de las estructuras por producto o servicios, clientes, geográficas o matriciales.

El análisis de los aspectos que mencionamos en la sección "los primeros pasos" dirá y orientará sobre cuál es la mejor forma para la estructura organizativa de la empresa. Esto implicará pensar en prioridades, en evaluar alternativas y preparar varios diseños para su análisis y discusión. Además de lo anterior, será necesario estudiar la forma de organización que ahora se tiene, analizar las fortalezas y debilidades de ésta, analizar de qué manera la estructura actual sirve o no sirve para satisfacer las necesidades de los clientes, analizar de qué manera la estructura actual facilita los procesos de negocio, investigar de qué manera se sienten los empleados respecto a la estructura actual, y sobre todo, analizar cómo una estructura diferente eliminará o mejorará las debilidades de la estructura actual.

### **La Estructura Gerencial**

La estructura gerencial consiste de tres factores principales: (a) la jerarquía o número de niveles gerenciales, (b) la amplitud del tramo gerencial y (c) cuánta centralización o descentralización se buscará tener en la toma de decisiones.

En cuanto al número de niveles gerenciales, cada vez más las organizaciones modernas se orientan a desarrollarse como "estructuras planas", en donde se busca tener el menor número de niveles y cada uno de los puestos gerenciales asignado con un tramo de control amplio. La centralización o descentralización es un tema muy relacionado al tamaño de cada empresa. Sin embargo mucho tiene que ver el nivel de definición de políticas y procedimientos dentro de las cuales se toman las decisiones. A mayor madurez de la organización en manejarse dentro de políticas y procedimientos definidos, mayor facilidad para que la toma de decisiones logre empujarse hacia los niveles más cercanos al lugar donde estas decisiones deben tomarse.

### **Coordinación y Control**

Una vez que la estructura de organización está decidida y lista para un proceso de implementación, es necesario pensar en técnicas para asegurar que las actividades sean adecuadamente coordinadas y que "el trabajo correcto" se vea realizado "de la manera correcta". Esto tiene que ver, en primer lugar, con definir claramente técnicas de supervisión para implementarse en la organización. Una supervisión competente ayudará tremendamente en la implementación de la estructura organizativa. Por otro lado, es necesario pensar en la estandarización a lo largo y ancho de la organización. Esto sig-

nifica establecer estándares y criterios para asegurarnos que los eventos siguen un camino predecible y producen resultados predecibles. Asimismo, la coordinación y el control se fortalece no olvidando de trabajar en beneficio del compromiso de los empleados hacia la estructura de organización. Esto significa hacer comprender el propósito de la estructura de organización y entrenar sobre ella. Por último la coordinación y el control no pueden olvidar el concepto del trabajo en equipo. Desarrollar y entrenar sobre el espíritu del trabajo en conjunto sin duda ayudará y fortalecerá la puesta en marcha de la organización diseñada.

### **Estableciendo Indicadores de Desempeño**

La estructura de organización no es un fin en sí mismo, es un medio para asignar el trabajo y lograr resultados. En este sentido el establecimiento de indicadores de desempeño, si bien no es algo directamente relacionado con el diseño de la estructura organizativa, es un elemento importante que debe acompañarla. El propósito de medir el desempeño es ver si estamos logrando los resultados que queremos, y si no lo estamos logrando, analizar las correcciones necesarias que deben implementarse. El análisis de los resultados podrá indicarnos dónde pueden haber fallas que tienen que ver con la estructura de organización y por tanto pueden orientarnos a revisar ésta estructura para reconfigurarla en la dirección adecuada.

### **Implementando los Cambios**

Habiendo destinado tiempo, dinero y esfuerzo en diseñar la organización, es importante que se ponga la mayor atención posible en ver que la nueva organización sea implementada. Esto tiene que ver muchas veces con el trabajo de desarrollar un plan para llevar a cabo los cambios que la nueva organización señala. Este plan sin duda tiene mucho que ver con la adecuada comunicación de la nueva estructura, pero sobre todo, en tener un programa delineado para ir efectuando los cambios necesarios. Muchas veces esto significará desarrollar organigramas intermedios que a medida que van siendo desarrollados se va caminando hacia la organización meta que originalmente quedó decidida cuando se hizo el trabajo original de rediseño.

*Lic. René Varela Santamaría  
Director General  
DESISA Consultores*

## **Productos y Servicios de DESISA**

**Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:**

- **Administración de la Compensación y Remuneración Variable**
- **Evaluación del Desempeño en Base a Resultados**
- **Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias**
- **Sistema Mecanizado de Recursos Humanos**
- **Diagnóstico y Rediseño Organizacional**
- **Apreciación y Desarrollo de Competencias**
- **Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional**
- **Evaluación de Personal para Contratación y Promoción**
- **Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral**
- **Rediseño y Mejora de Procesos**



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.  
Tel.: (506) 290-8174

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

**Correo:** corporativo@desisa.com

**Sitio:** www.desisa.com