

## **ESTRATEGIA DIRECTIVA**

### **Estructura y procesos administrativos**

#### **Las prácticas de administración de recursos humanos**

#### **Objetivo**

**El alumno analizará la teoría de la administración del cambio estratégico y evaluará los modelos de estructura organizacional**

#### **Los Modelos de Organización**

De acuerdo con Michael Hitt [3] y sus colaboradores, el modelo de organización es: la configuración del papel formal de una empresa, los procedimientos, los mecanismos de dirección y control, así como sus procesos de planeación y toma de decisiones. A menudo se afirma que las personas capaces pueden hacer funcionar cualquier patrón organizacional; incluso hay quienes declaran que es deseable que en una organización prive cierta vaguedad, pues de esta manera se impone el trabajo en equipo debido a la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades. Pero definitivamente las personas están dispuestas mejor a cooperar y trabajar en conjunto en forma más efectiva, si saben que parte les corresponde desempeñar en un ambiente de equipo, si conocen la relación entre sí de sus funciones.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cada una de las tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos en el desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tener redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales. La estructura de organización, que se ve influenciada por factores de situación - que incluyen el tamaño y antigüedad de la compañía -, refleja la determinación de los administradores sobre qué hace la misma y cómo realiza ese trabajo de acuerdo con las estrategias seleccionadas. La competitividad estratégica sólo se logra cuando la estructura seleccionada de la compañía es congruente con la estrategia formulada.

Por lo tanto, el potencial para crear valor de una estrategia se logra sólo cuando la empresa está configurada de manera que permite que la estrategia se aplique eficazmente. De modo que, a medida que las empresas evolucionan y cambian sus estrategias, se requieren nuevas modificaciones estructurales, además que los modelos de organización existentes influyen en la selección de estrategias futuras. En forma correspondiente, las dos acciones estratégicas clave de la formulación y aplicación de estrategias interactúan de manera continua e influyen sobre las decisiones administrativas acerca de la estrategia y el modelo de organización.

#### **Estructura Simple**

El Modelo de Estructura Simple, es una forma de organización en la que el propietario administrador toma directamente todas las decisiones importantes con la opción de auxiliarse por un asesor o despacho especialista y supervisa todas las actividades, mientras que el personal sirve como una extensión de la autoridad del administrador para supervisar. Este modelo comprende poca especialización de las tareas, unas cuantas reglas y formalización limitada, los sistemas de información son poco desarrollados y los dueños participan directamente en las operaciones cotidianas de la empresa. La Figura 1, ilustra la estructura que se emplea en empresas que ofrecen una sola línea de producto o servicio en un mercado geográfico específico. Las tiendas, restaurantes y talleres son entidades especializadas, de complejidad mínima, que emplean la "estructura simple", en donde la comunicación es directa y frecuente. En México, esta es comúnmente usada en las pequeñas empresas, teniendo como características especiales:

### **Modelo de Organización Simple.**

Esta estructura se emplea en empresas que ofrecen una sola línea de producto o servicio en un mercado geográfico específico. Las tiendas, restaurantes y talleres son entidades especializadas, de complejidad mínima, que emplean la "estructura simple", en donde la comunicación es directa y frecuente. En México, esta es comúnmente usada en las pequeñas empresas, teniendo como características especiales:

- Estructura organizacional de tipo familiar.
- El propietario es el jefe de familia, es en quien recaen todas las decisiones de la empresa.
- Tiene un mercado limitado.
- Busca que sus clientes le sean leales de por vida.

### **Estructura de Mayordomos**

Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) [4], llamado "Padre de la Administración científica" observando que en las organizaciones no se daba la especialización, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en los siguientes campos:

- Tomar tiempos y determinar costos.
- Hacer tarjetas de instrucción.
- Establecer itinerarios de trabajo.
- Vigilar la disciplina del taller.
- Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- Adiestrar.
- Llevar control de calidad.
- Cuidar el mantenimiento y reparación.

Para ilustrar el modelo de organización derivado de la propuesta hecha por Taylor, se

presenta en la Figura 2, un ejemplo del tipo de organigrama en el que aparecen diversas funciones que inciden en el trabajo desempeñado por el personal.

### **Modelo de Organización por Mayordomos Funcionales.**

Taylor propuso que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas (uno por cada actividad que él señalaba) con autoridad en su propio campo sobre la totalidad del personal de tal manera que el mayordomo se constituye en un jefe de rango superior.

### **Estructura Funcional**

En una organización funcional (como la que se ilustra en la Figura 3), los trabajos están especializados y agrupados de acuerdo con las funciones de negocios y habilidades que se requieren. Consta de un ejecutivo en jefe, con limitado personal corporativo, con gerentes o directores de línea funcionales en las áreas dominantes de la organización, como producción, contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería y recursos humanos.

Este modelo se orienta a la especialización funcional, promoviendo el compartir conocimientos y habilidades para generar ideas, procurando la conciliación de diversos enfoques e intereses a través del ejercicio moderador del director ejecutivo a efecto de integrar las decisiones y acciones de las funciones de negocios individuales en beneficio de toda la corporación. El enfoque funcional tradicional para la departamentalización tiene las siguientes ventajas potenciales para la organización:

- Pueden realizarse economías de escala, cuando se agrupan personas con habilidades similares, se puede comprar equipo más eficiente y utilizar descuentos para grandes adquisiciones.
- La vigilancia del entorno es más efectiva, por que cada grupo funcional está sintonizado más cerca con los desarrollos de su propio campo y en consecuencia puede adaptarse más rápido.
- Las normas de desempeño se mantienen mejor, ya que el personal con capacitación e intereses similares puede desarrollar un interés compartido para el desarrollo de sus trabajos.
- La gente tiene mayores oportunidades para el adiestramiento especializado y el desarrollo de habilidades a profundidad.
- Los especialistas técnicos están relativamente libres de trabajo administrativo.
- La toma de decisiones y las líneas de comunicación son simples y entendidas claramente.

### **Modelo de Organización Funcional.**

Sin embargo, entre las desventajas del modelo funcional, está que el personal puede ocuparse más de su propia tarea que de la compañía como un todo, y que su atención en las tareas funcionales puede hacerlos perder el enfoque sobre la calidad total del producto y la satisfacción del cliente.

Así mismo, cuando la gente desarrolla la especialización funcional, se vuelven especialistas, surgiendo un conflicto entre las funciones, en el que disminuye la comunicación y coordinación. En resumen, mientras que la diferenciación funcional puede existir, la integración funcional quizás no.

### **Estructura Multi-divisional**

Conforme crecen las organizaciones y se vuelven cada vez más diversificadas, hallan que los departamentos funcionales tienen dificultades en el manejo de una amplia variedad de productos, clientes y regiones geográficas. En este caso las organizaciones pueden reestructurarse con el fin de agrupar todas las funciones dentro de una sola división y duplicar cada una de las funciones a través de todas las divisiones

El modelo multi-divisional se compone por "divisiones operativas" en las que cada una de estas representa un negocio o centro productivo independiente, y el director corporativo delega la responsabilidad de las operaciones cotidianas y la estrategia de la unidad de negocios a los administradores de división, como se ilustra en la Figura . La corporación diversificada es la forma de negocios dominante en el mundo industrializado, este modelo se utiliza en la mayor parte de las corporaciones que compiten en la economía globalizada, para lo cual se requiere prestar atención al desempeño de la empresa que se obtiene como el balance entre la estrategia y el modelo de organización.

:  
.