

# La planeación estratégica y el diseño organizacional como herramientas gerenciales

**Jason Steve Pulido Reina**  
**Administración de Empresas**



## **La planeación estratégica y el diseño organizacional como herramientas gerenciales**

© Editorial Uniagustiniana, Bogotá, 2017

© Jason Steve Pulido Reina, 2017

**Colección *Notas de Clase*, n.º 10**

doi: 10.28970/ua.nc.2017.n10

### **Editorial Uniagustiniana**

Ruth Elena Cuasialpud Canchala, Coordinadora de Publicaciones

Mariana Valderrama y Catalina Ramírez, Asistentes editoriales

### **Proceso de edición**

Corrección de estilo, Ángela Marcell Cruz Parra

Diagramación, Alejandro Farieta-Barrera

Diseño de portada, Alejandra Torres Mendoza

Campus Tagaste, Av. Ciudad de Cali No. 11B-95

[coor.publicaciones@uniagustiniana.edu.co](mailto:coor.publicaciones@uniagustiniana.edu.co)

[litteraturagris@uniagustiniana.edu.co](mailto:litteraturagris@uniagustiniana.edu.co)

La Editorial Uniagustiniana se adhiere a la iniciativa de acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

# La planeación estratégica y el diseño organizacional como herramientas gerenciales

**Jason Steve Pulido Reina**

Magíster en Administración con énfasis en  
Dirección de Proyectos, Universidad Viña del Mar  
Docente Administración de Empresas,  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas,  
Universitaria Agustiniiana  
Correo electrónico: [jason.pulido@uniagustiniana.edu.co](mailto:jason.pulido@uniagustiniana.edu.co)

## *Resumen*

La principal herramienta creada para ejercer la función directiva es el proceso administrativo. Esta cadena de etapas fue propuesta por Fayol para dar respuesta a las necesidades gerenciales que no habían sido estudiadas hasta ese momento. El proceso ha venido evolucionando y dependiendo del autor se manejan cuatro o cinco etapas, pero las más reconocidas son: planeación, organización, dirección y control. El documento describirá las primeras dos etapas del proceso: planeación y organización. La planeación traza el rumbo de la organización, desde la declaración de la misión, pasando por el planteamiento de objetivos estratégicos y la creación de estrategias para alcanzarlos, hasta la elaboración de los presupuestos. La segunda etapa del proceso administrativo, organización, se encarga de diseñar la estructura, establecer niveles jerárquicos y definir responsabilidades. Comprender

cada una de estas etapas permite aplicar las herramientas y conocimientos de forma sistemática, aumentando las probabilidades de éxito en la búsqueda de la efectividad gerencial.

**Palabras clave:** planeación estratégica, organización, diseño organizacional, proceso administrativo.

### **Cómo citar**

Pulido R., J. S. (2017). *La planeación estratégica y el diseño organizacional como herramientas gerenciales*. Notas de clase 10. Bogotá: Uniagustiniana.

# Contenido

<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>Unidad 1 Las organizaciones y la administración</b>	<b>10</b>
1. Las organizaciones	11
1.1 El entorno de las organizaciones	11
1.2 Tipos de organizaciones	12
2. La administración	14
2.1 Roles de un administrador	15
2.2 Habilidades de un administrador	16
2.2.1 Habilidades humanas	16
2.2.2 Habilidades técnicas	17
2.2.3 Habilidades de conceptualización	17
2.2.4 Habilidades de diseño	17
2.3 Factores de producción en las organizaciones	18
2.3.1 Los recursos naturales	18
2.3.2 El trabajo	19
2.3.3 El capital	19
2.4 Las áreas funcionales	19
2.4.1 Área de producción u operaciones	20
2.4.2 Área de mercadeo	20
2.4.3 Área de finanzas	20
2.4.4 Área de recursos humanos	21
3. El proceso administrativo	21
4. La administración del siglo XXI	23
5. Apartado final	24
5.1 Actividades	24
5.2 Cuestionario	25

## **Unidad 2 La planeación como herramienta estratégica en las organizaciones 31**

1. El proceso de planeación 31
2. Los principios de la planeación 33
  - 2.1 Factibilidad 33
  - 2.2 Objetividad y cuantificación (precisión) 33
  - 2.3 Flexibilidad 33
  - 2.4 Unidad 33
  - 2.5 Cambio de estrategias 34
3. El proceso de toma de decisiones 34
4. La planeación estratégica 35
  - 4.1 La fase filosófica 37
    - 4.1.1 La misión 37
    - 4.1.2 La visión 40
    - 4.1.3 Los valores 41
    - 4.1.4 Las políticas 42
  - 4.2 La fase analítica 43
    - 4.2.1 Los objetivos 43
    - 4.2.2 Análisis del entorno 44
    - 4.2.3 Análisis externo 45
    - 4.2.4 Análisis interno 53
  - 4.3 La fase operativa 58
5. Apartado final 59
  - 5.1 Cuestionario 59
  - 5.2 Actividades 60

## **Unidad 3 El diseño organizacional 66**

1. El proceso de organización 66
2. La organización formal e informal 67
3. La estructura organizacional 68
  - 3.1 Principio de objetivo 68
  - 3.2 La división del trabajo 69

3.2.1	La especialización	69
3.2.2	La diferenciación	70
3.2.3	La jerarquización	71
3.2.4	Unidad y cadena de mando	71
3.2.5	La autoridad	72
3.2.6	Paridad entre autoridad y responsabilidad	72
3.3	La amplitud de control	73
3.3.1	Centralización y descentralización	75
3.3.2	Coordinación	75
4.	El diseño organizacional	76
4.1	Los organigramas	76
4.2	Tipos de organigramas	78
4.3	La departamentalización	80
4.3.1	Departamentalización funcional	80
4.3.2	Departamentalización geográfica	81
4.3.3	Departamentalización por producto	83
4.3.4	Departamentalización por cliente	84
4.3.5	Departamentalización por proyectos	85
4.3.6	Departamentalización por procesos	87
5.	Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)	88
6.	El diseño de cargos	89
7.	Difusión	90
8.	Tendencias en diseño de estructura	90
8.1	La reingeniería	90
8.2	El empowerment	91
8.3	Downsizing	91
8.4	Rightsizing	93
9.	Apartado final	93
9.1	Cuestionario	93
9.2	Actividades	94

# Introducción

El mundo empresarial de la actualidad está caracterizado por el aumento de la complejidad al momento de gestionar las variables que lo transforman constantemente. Ante tal escenario, es pertinente que las organizaciones apliquen de forma sistemática las diversas herramientas que la teoría organizacional proporciona y dejar a un lado el actuar basado en la experiencia o empirismo.

La administración se presenta como la ciencia que pretende hacer realidad no solo los objetivos económicos de los empresarios sino de los trabajadores, a través de principios, teorías, métodos, herramientas y procesos que permitan que estos objetivos se alcancen de forma eficiente.

Dentro de las diferentes teorías administrativas, surge el proceso administrativo, el cual ha sido por décadas el método aceptado para organizar las funciones que un gerente, administrador o empresario debe ejecutar. No es una fórmula mágica para lograr el éxito, pero sí permite que los esfuerzos por conseguirlo se realicen de forma ordenada, integral y coordinada.

El presente documento describe las dos primeras etapas del proceso administrativo: *planeación* y *organización*. La Unidad 1 describe el proceso de planeación tratando temas como el conocimiento de los entornos externo e interno de la organización, la declaración de la misión, planteamiento de objetivos organizacionales y las estrategias para alcanzarlos, todo, desde una visión holística y estratégica. Posteriormente,



## *La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]*

la Unidad 2, que explica la etapa de organización, describe cómo determinar las características, ubicación y optimización en el uso de los recursos humanos y físicos necesarios para alcanzar los objetivos plasmados en la planeación, así mismo, diseña la estructura de la organización, describe las funciones que cada cargo debe ejecutar y la manera en que deben llevarse a cabo los diferentes procesos.

Hoy en día, la gestión de las organizaciones debe enfocar sus esfuerzos en entender cómo enfrentar la globalización y el aumento de la competitividad con éxito y de qué forma sacar provecho del conocimiento que crea apoyado en procesos estratégicos y el avance de las tecnologías de la información, pero siempre apoyada en teorías que han hecho de la administración una ciencia.

# Unidad 1

## Las organizaciones y la administración

*Una buena gestión consiste en mostrar a gente promedio cómo hacer el trabajo de gente superior*

John D. Rockefeller

*Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente*

Peter Drucker

### *Resumen*

La administración es la ciencia que se encarga de gestionar de forma eficiente y efectiva los recursos en las diferentes organizaciones. Para conseguirlo, es necesario que los profesionales encargados de gerenciar posean diferentes habilidades y jueguen un papel protagonista en sus empresas. Dado que el entorno en el que se encuentran inmersas las organizaciones es cada vez más dinámico, las funciones gerenciales (planeación, organización, dirección y control) deben ser capaces de enfrentar esta complejidad de forma más efectiva. Conceptos como entorno y tipos de organizaciones; administración; roles y habilidades de un administrador; y áreas funcionales, son el punto de partida para el estudio del proceso administrativo.

**Palabras clave:** organizaciones, administrador, rol administrativo, habilidades gerenciales

## 1. Las organizaciones

Lo que se conoce como teoría organizacional estudia las organizaciones y su diseño. De acuerdo con Jones y George (2004), las organizaciones son concebidas como “colectivos de personas que trabajan juntas y coordinan sus acciones para llevar a cabo una amplia variedad de metas o decidir futuros resultados” (pág. 4). Las organizaciones (empresas) nacen con el fin de satisfacer las necesidades de la sociedad, sin embargo, al estar conformadas por personas, no es solo el lucro que consigan inversionistas y trabajadores de ellas lo que prima, también el beneficio de carácter social y humano que se obtenga (Candelas, y otros, 2012). Esta estructura social (la organización) está inmersa dentro de otras estructuras más grandes como los sistemas económico, político, cultural y tecnológico, entre otros. Por tal razón, la organización es considerada como un sistema abierto que interactúa permanentemente con los *suprasistemas* en los cuales está inmersa, con otros sistemas del mismo nivel con los que tiene contacto y con los *subsistemas* que la integran (técnico, estructural, psicosocial, administrativo, y de valores y objetivos) (Kast, Rosenzweig, & Martínez, 1987).

### 1.1 El entorno de las organizaciones

Las organizaciones impactan y se ven influenciadas por los diferentes entornos en el que se desenvuelven. Es posible detallar estos entornos según el grado de cercanía, clasificándolos en macroentorno (general y más lejano) y microentorno (más específico y cercano a la organización).



Dentro del *macroentorno*, se analizan los entornos económico, geográfico, político y el mercado de la empresa. Así pues, en el *entorno económico* se afectan variables como los salarios de la población, las exportaciones e importaciones, la inversión nacional o extranjera, el Producto Interno Bruto del país, el desarrollo en infraestructura, las políticas fiscales, las tasas de interés, entre muchas otras.

En el *entorno geográfico*, las afectaciones que las organizaciones hacen al medio ambiente, el manejo de residuos, la infraestructura logística, etc., son variables a considerar.

Respecto al *entorno político*, se debe considerar las regulaciones laborales, la legislación entorno a la libre competencia (leyes antimonopolio), la carga impositiva, el tipo de gobierno, la normatividad respecto a los sindicatos, etc.

Los elementos a considerar en el entorno social son el perfil de los consumidores, la religión, la cultura, variables demográficas, modas, etc.

Por último, el *microentorno* es un entorno, mucho más cercano y, en consecuencia, de mayor y diario impacto para las organizaciones, se encuentran los clientes, los proveedores, la competencia y el mercado en el que opera la empresa.

## 1.2 Tipos de organizaciones

No existen dos organizaciones iguales, cada una posee unas características únicas, unos objetivos diferentes, una situación financiera particular, una identidad propia, entre otros.

Las organizaciones poseen diferentes formas de clasificación. A continuación, se presenta una clasificación de acuerdo con el ánimo de lucro de las organizaciones:

**Tabla 1**  
*Tipología de las organizaciones*

Según el lucro	Clasificación	Ejemplo
<b>SIN ÁNIMO DE LUCRO</b>	Religiosas	Colegios, seminarios, hospitales, universidades
	Públicas o del Estado	Fuerzas Militares, universidades, colegios, hospitales, bomberos.
	Civiles	Defensa civil, clubes, boys scouts
	De economía solidaria	Asociaciones comunales, fondos de empleados, cooperativas
	Sociales	OEA, ONU, UNICEF
	ONG	De Derechos Humanos, Amnistía, Redepaz
<b>CON ÁNIMO DE LUCRO</b>	Por sector económico	Empresas del sector primario (agrícola), sector secundario (industrial) y sector terciario (servicios)
	Por tamaño	Microempresas Pequeñas Medianas Grandes
	Por origen de capital	Públicas Privadas Mixtas
	Por conformación	Naturales Jurídicas
	Por número de socios	Unipersonales Colectivas
	Por el grado de uso de tecnología	Intensivas en tecnología Intensivas en mano de obra

**Nota.** Fuente: elaboración propia



## 2. *La administración*

La administración es una ciencia que se ha ido formando a lo largo de la evolución del hombre y las sociedades con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos individuales y colectivos por parte de la humanidad, pero su importancia en el mundo empresarial, de manera formal, se da a partir del siglo XX (Lojero, 1997).

Esta actividad se encarga de proporcionar las teorías, principios y herramientas que se necesitan para gestionar cualquier tipo de organización. Koontz y Weihrich (1998) definen la administración como “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (pág. 6). De igual forma, agregan que la administración se aplica a todo tipo de organizaciones con el fin de perseguir productividad, lo que implica eficiencia y eficacia y sugieren que la intención de todos los administradores es la de generar superávit.

Para Amaru (2009) la administración “es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos” (pág. 6), mientras que para Hernández (2006), la administración “es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos” y hoy en día, es “la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos” (pág. 3). En resumen, la administración es un proceso de toma de decisiones para la formulación de objetivos corporativos, los cuales se llevan a cabo por medio de estrategias eficientes.

## **2.1 Roles de un administrador**

Para su ejercicio profesional, el administrador debe poseer habilidades y jugar roles definitivos que lleven a la organización al éxito. Dentro de la administración, se le puede denominar rol al papel o función “que desempeña una persona en una acción en un grupo social. A veces se le relaciona con un estatus, es decir una posición social con determinados atributos” (Lojero, 1997). Así pues, generalmente “cuando el administrador es Jefe, puede ser el Director de la organización, al más alto nivel. O si se encuentra a nivel intermedio se le denomina Gerente. Y si se le encuentra en los niveles operativos, por lo regular es un profesionalista que dirige y ejecuta determinadas funciones y procedimientos” (Lojero, 1997)

De acuerdo con la Universidad Autónoma de México (2003), los administradores también deben cumplir un papel como:

- Testaferros, al ser representantes de ciertas funciones ceremoniales
- Enlace, como vínculo entre su organización y otras organizaciones
- Monitor, diseminador y vocero de la información de la empresa
- Manejador de conflictos
- Asignador de recursos

Mintzberg (1973) concluyó que un administrador desempeña diez roles, agrupados en los siguientes tres grupos:



- **Roles interpersonales:** figura decorativa (representante legal), líder (motivación y activación de sus subordinados) y enlace (red de contactos e informadores).
- **Roles decisionales:** emprendedor (busca oportunidades e inicia proyectos), manejador de disturbios, asigna recursos y negocia.
- **Roles de información:** monitoreo (conocer toda organización y su entorno), diseminador (transmite información a nivel interno) y vocero (transmite información a nivel externo).

## 2.2 *Habilidades de un administrador*

Drucker (1988) afirmó que “el director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio”. Dada la importancia del administrador en la consecución del éxito de una organización, es clave que la persona que ocupa este cargo posea ciertas cualidades que favorezcan una buena gestión. De esta forma, Lojero (1997) define que “las habilidades de un administrador son aquellas aptitudes necesarias para desempeñarse correctamente dentro de una organización”. De manera general, estas habilidades las podemos clasificar en cuatro grupos:

### 2.2.1 *Habilidades humanas*

Es importante que un administrador tenga la capacidad para trabajar en equipo, de lograr la cooperación, saber motivar y lograr la participación de sus subordinados. De igual forma, el gerente debe poseer sensibilidad antes las diferentes



situaciones personales de los trabajadores y debe tener la capacidad de conciliar

### *2.2.2 Habilidades técnicas*

El administrador debe ser conocedor de su ciencia, pero también debe ser una persona diestra en el manejo de instrumentos y técnicas específicas como en las áreas de contabilidad, sistemas de información, internet, etc. A pesar de contar con un personal calificado en cada cargo, el gerente de la empresa debe conocer cómo funcionan las actividades, procesos y equipos de su empresa.

### *2.2.3 Habilidades de conceptualización*

Como se afirmó anteriormente, las organizaciones están inmersas en un entorno, uno más general y otro más específico, los cuales deben ser monitoreados constantemente, de manera que el administrador perciba el panorama de forma holística (global e integral) y de esta forma distinga elementos significativos y comprenda las relaciones, causas o consecuencias de ellos. Mediante este proceso, el administrador logra percibir y anticipar las amenazas y oportunidades de los diferentes entornos.

### *2.2.4 Habilidades de diseño*

Después de detectar los elementos benéficos o perjudiciales (oportunidades y amenazas, respectivamente), el gerente debe pasar de la conceptualización a la respuesta efectiva, es decir, al diseño de soluciones prácticas, formulando estrategias para afrontarlas.



El mismo Lojero (1997) sugiere otras habilidades de un administrador, como permanecer actualizado, de delegación, de toma de decisiones, de negociación, persuasión y motivación. De igual forma, Munch (2005) sugiere que la persistencia, visión, creatividad, comunicación, experiencia, buen juicio y don de mando, son también esenciales en un empresario.

## 2.3 Factores de producción en las organizaciones

Mediante el uso de sus habilidades, los administradores se encargan de utilizar lo mejor posible los recursos de los que disponen las organizaciones. Eligen, combinan y armonizan variedad de elementos con el fin de alcanzar los objetivos propuestos de la manera más eficiente (Munch, 2005). Tradicionalmente, se han considerado tres factores de producción en la economía, necesarios para la realización de cualquier proceso productivo por parte de cualquier organización:

### 2.3.1 Los recursos naturales

Todas las organizaciones requieren de un espacio físico para llevar a cabo su objeto social (oficinas, bodegas, parqueaderos, plantas de producción). Ese espacio físico lo podemos denominar *tierra*, la cual se transa en la economía por medio de compra y venta o arriendo. Al mismo tiempo, recursos naturales como el agua y los minerales nos son cobrados por su utilización.

### *2.3.2 El trabajo*

Todas las personas tenemos este factor de producción ya que el trabajo está representado en las actividades que realizan las personas en las organizaciones. A cambio de ofrecer este factor, las personas reciben una contraprestación, llamada salario.

### *2.3.3 El capital*

Para poner en marcha la empresa, es necesario dinero y lo que ese dinero puede comprar. Al inicio, se requiere capital financiero para hacer la inversión inicial (instalaciones, maquinaria, herramientas, oficina, etc.) y, durante la existencia de la empresa, se deben cubrir los gastos y costos diarios (compra de materia prima, salarios, servicios públicos, mantenimientos, etc.). Este recurso provendrá de los socios y de los ingresos por ventas de la organización.

En los últimos años, con el crecimiento del campo de la gestión del conocimiento, éste último ha sido considerado por algunos autores como Drucker (Krüger, 2006) como el cuarto factor productivo de las organizaciones actuales enmarcado dentro de una nueva Sociedad del Conocimiento.

## *2.4 Las áreas funcionales*

Como consecuencia la asignación de cada uno de los factores de producción y de la división del trabajo, que consiste en la agrupación de las actividades a realizar dentro de una empresa de acuerdo con su similitud, nacen las áreas funcionales o departamentos de una organización. Dependiendo del tamaño y complejidad de los procesos de la unidad productiva, se crearán mayor o menor cantidad de áreas funcionales, sin



embargo, se pueden identificar cuatro comunes a todas las organizaciones (Hernández, 2006): producción u operaciones, mercadeo, finanzas y recursos humanos.

#### 2.4.1 *Área de producción u operaciones*

En este departamento se llevan a cabo las actividades necesarias para elaborar el producto o prestar el servicio que la organización ofrece a sus clientes. Suele incluir actividades de I+D (Investigación y Desarrollo), planeación de los recursos necesarios para producción (mano de obra, maquinaria, materia prima), control de los procesos y de la calidad, compras de insumos, almacenamiento e inventario de los mismos.

#### 2.4.2 *Área de mercadeo*

El área de mercadeo o *marketing* se dedica a colocar la producción en el mercado del consumidor. Esto lo hace posible desarrollando investigaciones de mercado que le permitan tomar decisiones en cuanto al desarrollo de nuevos productos y frente a la creación de estrategias para el *producto*, *precio*, la *promoción* y la *plaza* (mezcla de mercadeo).

#### 2.4.3 *Área de finanzas*

Comprende las funciones de obtención, registro y aplicación de los fondos de la organización. Paralelamente, negocia el capital en el mercado financiero y con los acreedores, atiende las obligaciones impositivas y de tesorería.

#### *2.4.4 Área de recursos humanos*

Esta área funcional tiene como actividades principales la especificación de los requerimientos de los cargos, la convocatoria y selección de personal, la realización de la inducción a los nuevos trabajadores y la capacitación y desarrollo de estos y al final, de llevar a cabo la evaluación del desempeño.

### *3. El proceso administrativo*

En cada una de las diferentes áreas que componen una organización, el administrador aplica en su día a día, las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.

La definición de estas etapas dentro de lo que se conoce como proceso administrativo

ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador (Universidad Nacional Autónoma de México, 2003).

El proceso administrativo se define como una consecución de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Dependiendo del autor, el estudio del proceso administrativo ha sido dividido desde tres hasta seis etapas (Ver Cuadro 2), sin embargo, la división en cuatro es la más



aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control (Universidad Nacional Autónoma de México, 2003).

**Tabla 2**

*Etapas del proceso administrativo de acuerdo con el autor*

Autor	Número de etapas	Etapas
Henri Fayol	5	Planeación, organización, dirección, coordinación y control
Harold Koontz	5	Planeación, organización, integración, dirección y control
George Terry	4	Planeación, organización, ejecución y control
David Hampton James Stoner Stephen Robbins	4	Planeación, organización, dirección y control
Idalberto Chiavenato	5	Planeación, organización, integración de personal, dirección y control
Agustín Reyes	6	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control
José Antonio Fernández	3	Planeación, implementación y control

**Nota.** Fuente: elaboración propia a partir de Candelas et al. (2012, pág. 184)

Un administrador *planea* cuando diseña la declaración de Misión de la organización, establece los objetivos para cumplirla, determina las estrategias para cumplir dichos objetivos y éstas a su vez son formuladas en proyectos estratégicos. Posteriormente, se requiere que la empresa *organice* su estructura: determine las áreas funcionales, establezca funciones a los cargos, delimite relaciones de autoridad y comunicación y especifique los procesos que se llevarán a cabo para el logro de su objeto social. Es vital tener un personal motivado, orientado hacia la participación, que se caracterice por su liderazgo, y esto se logra a través de una buena *dirección*. Por último, todo lo planeado debe

monitorearse continuamente para evaluar el desempeño del trabajo realizado, lo cual se lleva a cabo mediante el establecimiento de indicadores de gestión que permitan *controlar* los resultados clave que lleven al éxito a la empresa.

#### ***4. La administración del siglo XXI***

El proceso administrativo fue creado a comienzos del siglo pasado y las condiciones económicas y las prácticas administrativas han cambiado. De acuerdo con Martínez (2005), las condiciones del presente siglo distan mucho de las de su antecesor. Para afrontar estos nuevos desafíos, nacen corrientes enfocadas en la gestión del conocimiento y el aprendizaje, apoyadas en el desarrollo del capital humano, el manejo de la inteligencia emocional y las nuevas tecnologías que cada día aparecen y evolucionan y proveen de mejorados sistemas de información, pero cuyo objetivo es poder administrar el conocimiento que se crea en las organizaciones y difundirlo a través de éstas. También surge la ventaja obtenida a partir de la confianza y la cooperación que tienen en las empresas dentro de las cadenas de abastecimiento, lo cual se consigue considerándolas como redes donde se comparten la información y el conocimiento para crear nuevo conocimiento, innovar y plantear nuevas formas de gestión. La innovación es la encargada de la renovación tecnológica, de procesos, de mercados, fuentes de materias primas y las estructuras organizativas, convirtiéndose en el motor dinamizador de las economías (OECD / European Communities, 2005). Adicionalmente, procesos como la innovación, la integración entre empresas o la gestión del capital humano, requieren una base tecnológica para su ejecución y que disminuyan la



complejidad del proceso administrativo. De esta forma, hoy en día también se pueden encontrar tendencias administrativas que buscan mejorar este proceso de toma de decisiones gerenciales a través de la explotación y análisis de los datos que se generan al interior de una organización, utilizando el soporte de la tecnología, y convertir en información útil y de calidad para los gerentes, es lo que se conoce como *business intelligence* (inteligencia de negocios) (Calzada & Abreú, 2009).

## 5. Apartado final

### 5.1 Actividades

1. Utilizando una página de internet (como **Timetoast.com**) o un software especializado, elabore una línea de tiempo titulada *Historia de la Administración*. Puede apoyarse en los libros de *Introducción a la Teoría General de la Administración* de Idalberto Chiavenato e *Introducción a la administración* de Sergio Hernández.
2. Taller Tipos de Organizaciones:  
De cada uno de los grupos propuestos en la clasificación de las organizaciones, investigue un ejemplo. Presente la imagen corporativa (logo) y su misión.
3. Cuadro comparativo *Áreas funcionales*:  
De acuerdo con lo visto en la unidad y con su investigación autónoma, elabore un cuadro con las diferentes áreas funcionales de una empresa, que plasme las diferentes denominaciones o nombres existentes del área, las funciones y cargos típicos del área.



## *La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]*

4. Consulte una publicación (periódico o revista) y describa en sus propias palabras una noticia relacionada con la administración
5. Realice un video a partir de la investigación de seis definiciones de administración y referencie la fuente o autor. Describa los elementos en común que exponen esas definiciones y, agrupando la mayor cantidad de conceptos vistos en la unidad, redacte su propia definición de administración.
6. Investigue cuáles son los criterios para clasificar las empresas en el país.
7. Si usted proyecta crear una panadería, ¿qué tipos de recursos necesitará?
8. Indague sobre las diferentes razones por las que una empresa puede fracasar.

### **5.2 Cuestionario**

1. ¿Para qué le sirve el proceso administrativo a las organizaciones?
2. ¿Quién es el padre de la administración científica?
3. ¿Qué sucedió en la Revolución Industrial?
4. ¿Quién creó el proceso administrativo?
5. A nosotros como individuos, ¿nos sirve la administración? De ser así, formule dos ejemplos
6. ¿Cuál es la diferencia entre eficiencia, eficacia y efectividad?



7. Al frente de cada función colocar la inicial según el área responsable, así: área financiera (F), área de mercadeo (M), área de recursos humanos (RH) y área de producción (P):
- Pagar salarios ( )
  - Capacitar el personal ( )
  - Solicitar préstamos a los bancos ( )
  - Determinar si un producto nuevo tendrá aceptación el mercado ( )
  - Crear estrategias para vender ( )
  - Control de calidad ( )
  - Planear los recursos para transformar la materia prima en producto terminado ( )
  - Llevar la contabilidad de la empresa ( )
  - Análisis de los cargos ( )
  - Resolver los conflictos entre los trabajadores ( )
  - Motivar a los empleados ( )

## Referencias

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Chile: CEPAL.
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., et al. (2010). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5 (2), 8-17.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque global e integral*. México: Pearson.

## *La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]*

- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda Edición ed.). Bogotá: Pearson.
- Calzada, L., & Abreú, J. (2009). El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4 (2), 16-52.
- Candelas, E., Hernández, F., García, M., Montero, G., García, M., & García, M. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: UNAM.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Segunda edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Colanta. (14 de junio de 2016). *Colanta*. From [www.colanta.com.co](http://www.colanta.com.co/institucional/valores-corporativos/): <http://www.colanta.com.co/institucional/valores-corporativos/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1988). *La gerencia de empresas*. Sudamericana.
- Ecopetrol*. (18 de 07 de 2017). From *Ecopetrol*: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol/estructura-organizacional/organigrama>
- Empresas Públicas de Medellín. (14 de Junio de 2016). From [www.epm.com.co](http://www.epm.com.co): <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Pol%C3%ADticas.aspx#Pol-tica-financiera-581>
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.



Freeman, S., & Cameron, K. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4 (1), 10-29.

Grupo Éxito. (14 de junio de 2016). From [www.grupoexito.com.co](http://www.grupoexito.com.co): <https://www.grupoexito.com.co/es/nosotros/filosofia>

Grupo Nutresa. (15 de mayo de 2016). From [www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com): <https://www.gruponutresa.com/inversionistas/perfil-de-la-compania/marco-estrategico/>

Guilli, J., Arostegui, Á., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2013). *Diseño Organizativo: Estructura y procesos*. México: Ediciones Granica.

Guilli, J., Arostegui, Á., Doval, I., Lesulauro, A., & Schulman, D. (2013). *Diseño Organizativo: Estructura y procesos*. México: Ediciones Granica.

Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.

Jones, G., & George, J. (2004). *Essential of Contemporary Management*. Nueva York: McGraw-Hill.

Kast, F., Rosenzweig, J., & Martínez, M. (1987). *Administración en las organizaciones*. McGraw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill.

Krüger, K. (2006). El concepto de la "sociedad del conocimiento". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 11 (683).

## La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]

- Lojero, J. (1997). *Proceso Administrativo*. México: Secretaría de Educación Pública.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum* , 2 (1), 141-164.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales* , 18 (123), 43-64.
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Administracion y Organizaciones* , 67-97.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Munch, L. (2005). *Fundamentos de Administración. Casos y prácticas*. México: Trillas.
- OECD / European Communities. (2005). *Manual de Oslo Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación 3a Edición*. Grupo Tragsa.
- Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad* , 97-108.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* .
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del Pmbok)* (Quinta Edición ed.). Pensilvania, EEUU.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración* (Cuarta edición ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.



- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa* , 54-61.
- Soltura, A., & Cuesta, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Revista Industrial* , 29 (1), 52-56.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Apuntes para la asignatura Administración Básica I*. Ciudad de México: Fondo Editorial FCA.
- Universidad Nacional de Colombia. (14 de junio de 2016). [www.unal.edu.co](http://www.unal.edu.co). From <http://unal.edu.co/la-universidad/mision-y-vision/>
- Villagómez, J., Mora, Á., Barradas, D., & Vásquez, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios* , 18 (35), 1121-1131.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Introducción a la administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.

# Unidad 2

## La planeación como herramienta estratégica en las organizaciones

*Debemos prometer sólo lo que podamos entregar y entregar más de lo que prometemos*

Jean Rozwadowski

### *Resumen*

La primera etapa del proceso administrativa es la de *planeación*. Planear es definir la posición futura de la organización y la ruta que desde el presente debe seguirse para alcanzarla. En esta fase, se plasma la filosofía de la empresa a través de la misión, visión y valores; se trazan las metas a alcanzar; se lleva a cabo el diagnóstico y el diseño de las estrategias que permitan cumplir los objetivos estratégicos; y, finalmente, se proyectan los presupuestos necesarios para ejecutar la planeación y que plasmen los resultados cuantitativos a obtener. Una organización que no planea estaría actuando bajo la intuición y azar, inmersa en un ambiente lleno de incertidumbre.

**Palabras clave:** planeación, objetivos, FODA, estrategia

### *1. El proceso de planeación*

Para Lojero (1997) planificar “es el pensar hacia dónde queremos ir, o hacia dónde queremos dirigir a nuestro equipo de trabajo”.



De igual forma, Koontz y Weihrich (1998) definen la planeación como el diseño de un entorno para el eficaz desempeño de los individuos que trabajan en grupo y el cumplimiento de los objetivos de cada integrante y la aplicación de métodos para alcanzarlos.

Recientemente, Candelas et al. (2012) sugiere que la planeación es “establecer metas y objetivos, es decir, los cursos de acción a seguir y responde a las preguntas *qué se quiere hacer y con qué*” (p. 188).

La planeación es un conjunto de planes que permiten disminuir la incertidumbre sobre el futuro al tener una “ruta” más clara hacia donde se dirige la empresa y poder responder a los cambios del entorno de forma más rápida y efectiva. Sin embargo, este proceso debe llevarse a cabo optimizando todos los recursos de los cuales hace uso un administrador dentro de la organización: humanos, financieros, tecnológicos, físicos, etc., los cuales son más limitados cada día. Así mismo, herramientas como los presupuestos que se elaboran en este proceso de planeación sirven para monitorear y evaluar el desempeño en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Lojero. asegura que una buena planeación:

[...] implica una reflexión a futuro, considerar los posibles problemas a enfrentar y prever soluciones. Asignar tiempos apropiados, identificar los recursos que se necesitan, prever el cumplimiento de la normatividad establecida, tener una visión de las actividades a realizar, y colocar puntos de supervisión, delegación, toma de decisiones y control. Pero sobre todo se anticipa capacitando a su gente, preparándola para desarrollar el trabajo (1997).



## ***2. Los principios de la planeación***

Para llevar a cabo la planeación de una organización se deben tener en cuenta los siguientes principios:

### ***2.1 Factibilidad***

Todo lo que se planea debe ser factible, es decir, que sea posible realizarlo, no solo en términos de la lógica sino en función de las capacidades de la organización para alcanzar lo que planea.

### ***2.2 Objetividad y cuantificación (precisión)***

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas o permeadas por juicios personales. La planeación es más exacta mientras puede ser cuantificada, o sea expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones.

### ***2.3 Flexibilidad***

Al elaborar planes es necesario establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y proporcionar cursos de acción que se ajusten a estas condiciones.

### ***2.4 Unidad***

Todos los planes específicos, funcionales u operativos (planes de mercadeo, financiero, logístico, recursos humanos, etc.) deben estar integrados a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos generales.



## 2.5 *Cambio de estrategias*

Cuando un plan se enfrenta a condiciones no previstas se podrán cambiar los objetivos, las estrategias, políticas y programas y presupuestos.

## 3. *El proceso de toma de decisiones*

El proceso de planeación implica tomar decisiones y para ello se han diseñado una serie de pasos que permiten elegir decisiones de forma objetiva:

1. Identificación del problema: en este paso inicial es importante identificar el verdadero problema a solucionar, descartando que se trate solamente de uno de sus síntomas, ya que esto resultaría en llegar a una decisión que no lo solucione.
2. Identificación de criterios de decisión: elementos o parámetros a tener en cuenta para proponer una solución.
3. Ponderación de criterios de decisión: evaluar y asignar una importancia o peso a los criterios en función del impacto que tienen sobre la solución del problema.
4. Desarrollo de alternativas: evaluar el problema en diferentes escenarios con varias opciones de respuestas.
5. Análisis de alternativas: se contrastan las alternativas en sus ventajas y desventajas contra los criterios establecidos.
6. Selección de una alternativa: mediante una matriz de factores ponderados se puede llevar a cabo la elección de la alternativa que mejor solución proporcione.

7. Implementación de la respectiva alternativa: se ejecuta la solución.
8. Evaluación de la eficacia de la alternativa: se evalúa el desempeño y eficacia de la alternativa, es decir, su efectividad para resolver el problema.

#### ***4. La planeación estratégica***

La planeación ha sido tipificada habitualmente en tradicional, prospectiva y estratégica. Para este trabajo se abordará la planeación estratégica como la herramienta de gestión referente. Para Ramírez (2009) la planeación estratégica

[...] permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos (p. 54).

De otro lado, López (2005) afirma que la planeación estratégica “ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes)”, sin embargo, el nivel de informalidad en la planeación de las PYME aún es alto.

Posteriormente, Armijo (2009) define la Planeación Estratégica (PE) como

una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y



lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (p. 5).

Añade Armijo (2009) que en la PE se deben formular los objetivos prioritarios con el fin de establecer los cursos de acción o estrategias que los vuelvan realidad, al mismo tiempo que se plantean las metas y los indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de dichos objetivos.

Actualmente, la elevada complejidad competitiva ha provocado que se piense en una *planeación inteligente*, es decir, que apoyada en la gestión del conocimiento se genere aprendizaje organizacional, adaptabilidad a los cambios del entorno y una evolución de las organizaciones que cada vez serán más inteligentes.

La administración estratégica es la encargada de diseñar e implementar la planeación estratégica. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), la administración estratégica es “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación”. Este tipo de gerencia incluye analizar la organización de forma interna y externa (a diferencia de las teorías clásicas de la administración) con el fin de realizar un proceso de diagnóstico para, posteriormente, formular las estrategias y, finalmente, implementarlas con sistemas de evaluación.

Para lograr enfrentar el entorno complejo, entendido como el aumento de variables a considerar, cantidad de roles organizacionales, tamaño de las estructuras, dinamismo económico, globalización, en el que hoy se encuentran las organizaciones, se hace imperativo la aplicación de una planeación estratégica que dirija el cambio y que permita

la “adaptación continua a las circunstancias cambiantes del entorno” (Hernández, 2006, p. 309).

El proceso de la planeación estratégica se puede llevar a cabo en tres etapas o fases (Bernal & Sierra, Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, 2013): una primera etapa filosófica que consiste en plantear la declaración de la misión y las políticas de la organización; una fase analítica donde se crean los objetivos corporativos, en la que se lleva a cabo el análisis de los entornos externo e interno de la organización y se determinan las estrategias para lograr los objetivos; y, una última etapa, la operativa, que comprende la definición del plan de acción y asignación de recursos para la ejecución del plan estratégico.

## *4.1 La fase filosófica*

Esta es la primera de las tres fases de la planeación estratégica y se le denomina filosófica ya que describe la forma de pensar o identidad que caracteriza la organización. Es pertinente plasmar esta personalidad de la empresa al inicio del proceso de planeación estratégica, ya que de esta planeación se van a desprender cada uno de los planes funcionales (plan de mercadeo, plan de producción, plan financiero, plan logístico, etc.). En la fase filosófica se estipulan la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización.

### *4.1.1 La misión*

La misión de una organización es la declaración de la razón de ser de la misma. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007), una misión debe especificar los siguientes elementos:



- El bien o servicio que la organización brinda a la sociedad
- Define el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados

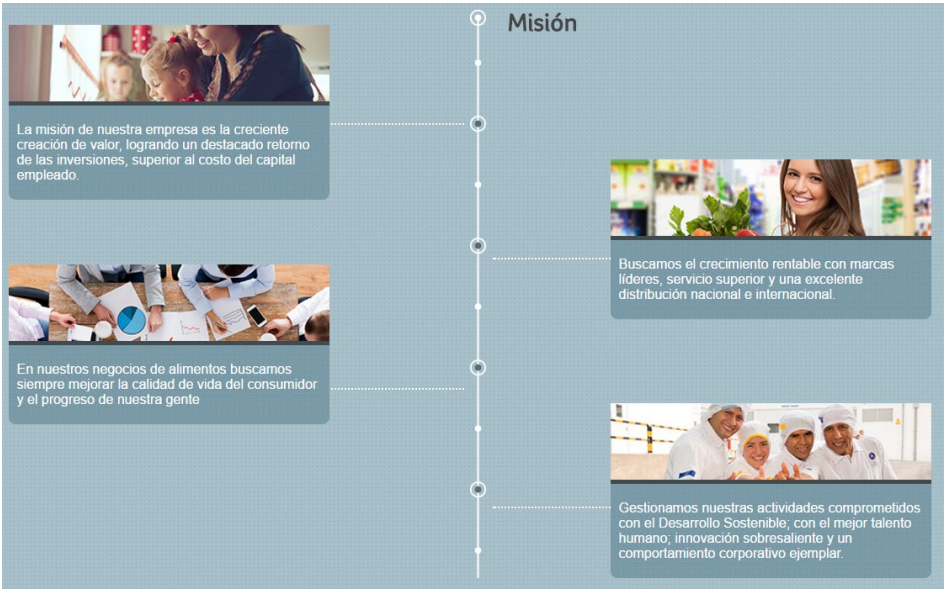
Bernal y Sierra (2013) sugieren que la misión define la identidad organizacional y establece las bases para la toma de decisiones. Esta declaración debe definir el alcance y la dirección de las diferentes actividades a desarrollar por parte de la organización, despertar el interés de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) y estar vinculada con los valores, principios y políticas corporativos. Para ellos, una misión debe especificar:

- La necesidad por satisfacer (qué necesita el cliente)
- El segmento de mercado a atender (quiénes son los clientes)
- La ventaja competitiva distintiva
- Estrategia para la satisfacción del cliente (habilidades y conocimientos diferenciadores)
- El compromiso con sus *stakeholders*

Adicionalmente a todo esto, una misión debe ser clara, breve, amplia, flexible y realista pero motivadora. Cabe resaltar que existen misiones extensas y otras que son simplemente lemas, pero su redacción siempre debería estar enfocada hacia la necesidad que la compañía satisface y después en especificar el bien o servicio que provee.

## La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]

A continuación, las figuras 1 y 2 exponen las misiones de dos grandes grupos empresariales colombianos:



**Figura 2.** Misión Grupo Nutresa. Fuente: <https://goo.gl/esJZWY>.



**Figura 1.** Misión Grupo Éxito. Fuente: <https://goo.gl/gm75pf>.

Como se observa, la misión del Grupo Nutresa es extensa, con muchos detalles acerca de la actividad que desarrolla, a



diferencia de la misión del Grupo Éxito, la cual está en forma de lema, que, a pesar de ser impactante y desafiante, deja vacíos sobre la razón de ser de la organización.

### 4.1.2 La visión

Una visión plasma la visualización del futuro —una descripción de la imagen futura— de la manera en que los líderes de la organización lo esperan en un plazo claramente estipulado. Refleja una posición competitiva esperada (mejor que la actual) y la dirección en la que los esfuerzos de todos los integrantes de la organización deben enfocarse. Debe ser inspiradora, motivante, retadora pero aterrizada. La figura 3

## Visión

La **Universidad Nacional de Colombia**, de acuerdo con su misión, definida en el Decreto Extraordinario 1210 de 1993, debe fortalecer su carácter nacional mediante la articulación de proyectos nacionales y regionales, que promuevan el avance en los campos social, científico, tecnológico, artístico y filosófico del país. En este horizonte es la Universidad, en su condición de entidad de educación superior y pública, la que habrá de permitir a todo colombiano que sea admitido en ella, llevar a cabo estudios de pregrado y posgrado de la más alta calidad, bajo criterios de equidad, reconociendo las diversas orientaciones de tipo académico e ideológico, y soportada en el sistema de Bienestar Universitario que es transversal a sus ejes misionales de docencia, investigación y extensión.

Se mantendrá como la mejor Universidad del país, y habrá de constituirse como una de las más importantes de América Latina y el Caribe, con pregrados y posgrados de alta calidad, dotados de infraestructura y técnicas didácticas modernas y flexibles que faciliten una rápida respuesta de la comunidad académica a los cambios y nuevos retos de su entorno e inserción en el mundo global. La Universidad Nacional influirá también en el desarrollo de la educación básica, media y tecnológica de calidad y liderará, a través de sus prácticas docentes e investigativas, el Sistema de Educación Superior Pública del país.

**Figura 3.** Visión (fragmento) de la Universidad Nacional de Colombia. Fuente: <https://goo.gl/5AWdeq>.

describe un ejemplo de visión.



4.1.3 Los valores

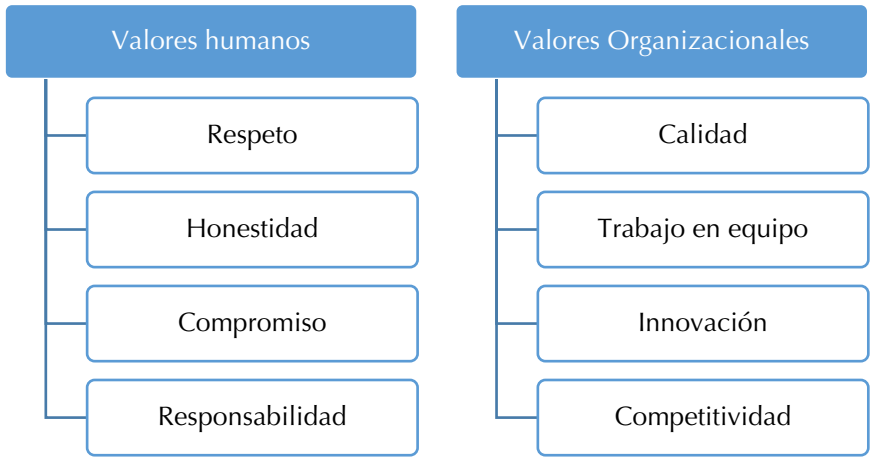


Figura 4. Clasificación de los valores organizacionales. Fuente: elaboración propia a partir de Bernal y Sierra (2013)

Un valor es una cualidad, es una estima o un precio (Lojero, 1997). Hoy en día, una organización que se distingue por poner en práctica sus valores es más apreciada por sus *stakeholders* (Bernal & Sierra, Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI, 2013). Los valores regulan el diario vivir, las acciones y decisiones de las organizaciones y se convierten en la base de lo que se conoce como *cultura organizacional*. Se pueden reconocer dos grupos de valores: humanos y organizacionales (figura 4).

De acuerdo con la figura 4, se puede definir que los valores humanos regulan la conducta en pro del perfeccionamiento de los individuos y la sociedad. Los valores organizacionales se relacionan con la actividad empresarial que encaminan a la compañía a ser mejor como ente económico en un sentido integral. A continuación (figura 5) se muestra el ejemplo de una declaración de valores de una empresa industrial:



## VALORES CORPORATIVOS

### Propósito corporativo

Garantizar la comercialización de la producción Agroindustrial del asociado, al mejor precio acorde con los mercados.

### Valores Corporativos

- **Solidaridad:** Nos sentimos comprometidos con el acontecer de La Cooperativa y asumimos que nuestras acciones afectan a los demás.
- **Participación:** Somos una organización democrática, donde cada asociado tiene incidencia en la toma de decisiones e igualdad de oportunidades.
- **Equidad:** Facilitamos el desarrollo integral del asociado y su familia, mediante la distribución justa e imparcial de los beneficios cooperativos.
- **Honestidad:** realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- **Lealtad:** Somos fieles a La Cooperativa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.
- **Responsabilidad:** Obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos como asociados, acorde con nuestro compromiso con La Cooperativa.
- **Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Mística:** Realizamos nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor.
- **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
- **Trabajo en Equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de La Cooperativa buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

**Figura 5.** Valores corporativos, Colanta. Fuente: <https://goo.gl/64RH3X>.

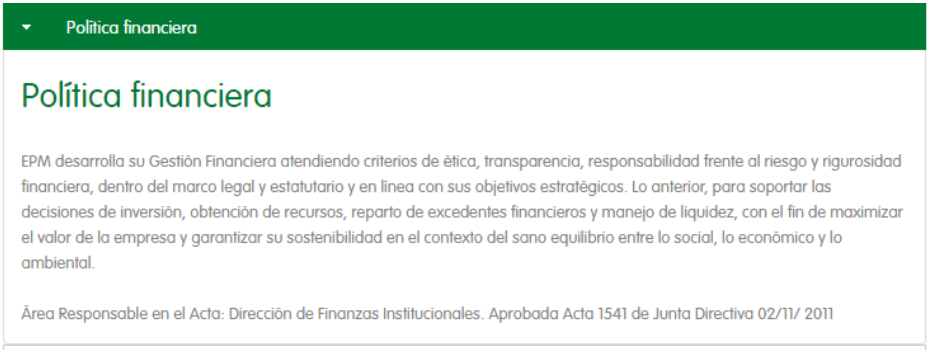
#### 4.1.4 Las políticas

Las políticas son otro distintivo de la cultura de las organizaciones. Estas son lineamientos que rigen la toma de decisiones al momento de definir estrategias para el cumplimiento de los objetivos. De acuerdo con los criterios que cada compañía estima pertinentes, las políticas limitarán o favorecerán el actuar de la organización para cumplir sus metas.

## *La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]*

Para Koontz y Weihrich (1998), las políticas ayudan a decidir sobre asuntos antes de que se conviertan en problemas y estableciendo lineamientos fijos que eviten la controversia.

En la figura 6 se muestra el ejemplo de una política en una empresa pública de Colombia.



**Figura 6.** Política Financiera, Empresas Públicas de Medellín. Fuente: <https://goo.gl/l8CxZe>.

## *4.2 La fase analítica*

En la segunda fase de la planeación estratégica se lleva a cabo el análisis del entorno de la organización, se establecen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa debe gestionar y se establecen las estrategias para hacerles frente.

### *4.2.1 Los objetivos*

Los objetivos son las metas que una organización desea alcanzar y por medio de los cuales da cumplimiento a su misión y visión. Lojero (1997) afirma que los objetivos deben tener un carácter formal, es decir, que deben estar por escrito e igualmente, ser lo más claros, breves y contundentes posible.



Deben declarar hacia dónde se quiere llegar, cómo llegar y en qué tiempo.

Candelas et al. los definen como

[...] declaraciones generales que describen resultados que la empresa u organización espera alcanzar en un tiempo determinado, a través de una serie de pasos planeados y medidos (basados en la capacidad de la entidad y en el medio que la rodea). Reflejan el estilo, valores, aspiraciones y deseos de la dirección [...] (2012)

De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007) unos claros objetivos deben:

- Ser expresados cuantitativamente
- Estar orientados a la *acción* y su redacción debe comenzar con un verbo en infinitivo.

Existen ejemplos típicos de objetivos que tradicionalmente estipula una organización, por ejemplo, los de rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, eficiencia, productividad, entre muchos otros.

Adiciona Lojero que para el éxito en la planeación “los objetivos deben ser conocidos por todos los integrantes de tu área u organización” (1997) y esto se facilita cuando dentro del proceso de su elaboración, se hace partícipe a todo el personal lo que aumentará el compromiso por parte de ellos para su cumplimiento.

#### 4.2.2 *Análisis del entorno*

Para lograr una visión integral de la situación de una organización en un punto del tiempo, se hace necesario

realizar un diagnóstico del ambiente interno y externo. Las actividades que comprende este análisis del entorno son la vigilancia, evaluación y difusión de la información y su futuro es identificar los factores estratégicos internos y externos con mayor impacto en el futuro de la organización (Wheelen & Hunger, 2007).

Este diagnóstico se lleva a cabo mediante un análisis de las variables externas y las internas en un proceso no solo directivo, sino que fomente la participación de los diferentes grupos de interés en los dos entornos, tales como trabajadores, vendedores, distribuidores, proveedores, clientes, la comunidad, etc. Lo que se busca con este proceso es que la gerencia intente gestionar la complejidad de su entorno y determine la mejor forma en que pueda adaptar sus recursos para afrontarla con éxito. A continuación, se explicarán cada uno de los análisis de acuerdo con la metodología sugerida por David (2003).

### *4.2.3 Análisis externo*

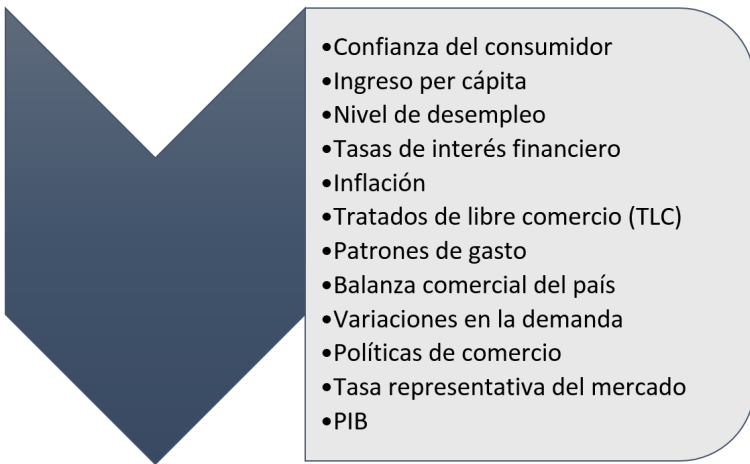
Una evaluación del entorno externo de una organización consiste en la identificación de las variables que más impacto tienen sobre ella y que se encuentran fuera del control de la compañía. Esta lista de variables no deberá ser interminable, lo realmente valioso en esta auditoría, es que se identifiquen las oportunidades y amenazas clave, es decir, las que mayor impacto tienen para la organización. Ante este diagnóstico, la gerencia puede tomar una postura de carácter defensivo u orientada hacia la ofensiva, esto dependerá del grado en que la organización se considere capaz de aprovechar más oportunidades que evitar las amenazas que detectó.



Para llevar a cabo la evaluación externa se analiza el entorno mediante *fuerzas externas clave*, divididas en cinco grupos (David, 2003):

- Fuerzas económicas

Son bastantes las variables para tener en cuenta cuando se analiza la economía del país o países en los cuales operan las compañías. La figura 7 recoge algunas de las más importantes variables a monitorear y analizar:



**Figura 7.** Variables económicas clave. Fuente: elaboración propia.

- Fuerzas políticas y legales

Dependiendo del tipo de gobierno y las políticas que éste adopte, depende la economía, el medio ambiente, las características sociales y los marcos legales en los que deben desenvolverse consumidores y productores. Cualquiera de esas influencias puede representar amenazas u oportunidades clave para las organizaciones. Algunas de las variables que se analizan en esta categoría son:



Figura 8. Fuerzas políticas y legales clave. Fuente: elaboración propia

- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Cambios en el promedio de edad de los habitantes de un país, la distribución racial, la forma de vida, nivel de educación,

Variables sociales clave	Perfil del consumidor
	Población étnica
	Conformación y estructura de los hogares
	Religión
	Tendencias y modas
	Hábitos del consumidor
	Forma de comprar
	Contaminación ambiental
	Promedio de esperanza de vida
	Tasas de natalidad y mortandad
	Composición fuerza de trabajo

Figura 9. Variables sociales clave. Fuente: elaboración propia.



entre otras, impactan el establecimiento de uno u otro tipo de estrategia. En la figura 9 se enumeran otras variables para tener en cuenta.

- Fuerzas tecnológicas

Los avances técnicos y científicos afectan estilos de vida y hábitos de compra de los consumidores y la productividad y efectividad de los procesos en las organizaciones. El mercado del siglo XXI se ha caracterizado por los constantes progresos en cuanto a las comunicaciones y la tecnología se refiere; las empresas no pueden quedarse relegadas ante esta realidad.

Dentro de las variables a tener en cuenta están:

Variables tecnológicas clave	Nivel de uso de internet	
	Nivel de uso del comercio electrónico	e-commerce (B2C) e-business (B2B)
	Barreras para el uso de TIC	
	Nivel de gasto en Investigación y Desarrollo (I+D)	
	Organizaciones intensivas en uso de tecnología	
	Protección de marcas y patentes	
	Incentivos gubernamentales a la investigación	

**Figura 10.** Variables tecnológicas clave. Fuente: elaboración propia

- Fuerzas competitivas

El grupo de fuerzas de mayor impacto puede llegar a ser el de la competencia. La gerencia debe conocer a sus rivales: reunir



información acerca de sus fortalezas y debilidades y evaluarla para la creación de estrategias que les permitan superarlos. Este proceso puede llevarse a cabo mediante lo que se conoce como *inteligencia competitiva*, que es “un proceso sistemático y ético para recabar y analizar información sobre las actividades y tendencias generales de negocios de la competencia con el propósito de lograr los objetivos propios de una empresa” (David, 2003, p. 94).

- Modelo de cinco fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas (figura 11) (David, 2003).



Figura 11. Cinco fuerzas competitivas de Porter. Fuente: elaboración propia.



- Rivalidad entre empresas

Esta fuerza sirve para analizar las condiciones en que se da la competencia en la industria de la empresa. Se identifica si se compete a través de una “guerra de precios”, por posicionamiento en el mercado, si la información de mercado fluye libremente, la cantidad, el tamaño y capacidad de los competidores, fidelidad a la marca por parte del consumidor, estrategias adoptadas por la competencia, entre otras características. Entre más competidores existan, las utilidades de la industria disminuyen, haciendo que la misma se vuelva poco atractiva.

- Amenaza de nuevos competidores

Las industrias son susceptibles de recibir nuevos competidores, sin embargo, entre más empresas posea una industria, más intensa se vuelve la competencia, así pues, las nuevas compañías participantes se convierten en una amenaza para las que ya están en ella. Para analizar la facilidad o dificultad que las organizaciones enfrentan al desear ingresar en una industria, se utilizan las *barreras a la entrada o ingreso*:

- Economías de escala

Son industrias que producen en grandes cantidades lo que hace que los costos de producción unitarios disminuyan.

- Diferenciación del producto

En un sector o industria se puede llegar a encontrar un producto muy posicionado, así que las nuevas empresas participantes tendrán que invertir muchos recursos en lograr la captura y fidelización de los clientes.

- Inversión de capital (K)

Las organizaciones que deseen entrar a una industria deberán de disponer del capital suficiente para equipararse en tamaño y capacidad a las empresas que ya existen.

- Desventaja en costos

Si las empresas existentes poseen patentes, tienen acceso privilegiado a las fuentes de materia prima, gozan de una ubicación geográfica ventajosa o es subsidiada por el gobierno, los nuevos competidores que no gocen de las mismas condiciones deberán acarrear con esos costos, lo que les impedirá competir en igualdad de condiciones.

- Acceso a canales de distribución

Los medios de distribución pueden llegar a estar monopolizados o bajo una fuerte relación comercial con las empresas reinantes de la industria. De esta forma, los nuevos participantes deberán concentrar sus esfuerzos en negociar la distribución con los intermediarios, lo que posiblemente implique reducciones de utilidades y aumento de gastos en *merchandising*.

- Política gubernamental

Existen industrias como las de los canales de televisión, telefonía celular o extractoras de petróleo, a las cuales no se puede acceder sin haber participado en licitaciones o haber obtenido un permiso legal o ambiental por parte del gobierno del país. Inclusive, las normatividades medio ambientales, de calidad o arancelarias, también se convierten en barreras para los nuevos actores de una industria.



- Amenaza de productos sustitutos

Existen bienes y servicios que son diferentes a los que una organización determinada ofrece al mercado, sin embargo, su objetivo es suplir la misma necesidad. Será responsabilidad del estratega identificar los productos sustitutos y la facilidad con la que pueden aparecer nuevos en el mercado. La presión de este tipo de productos se evidencia cuando su precio disminuye y el costo por el cambio para el cliente se reduce.

- Poder de negociación de proveedores

Para la consecución de la materia prima una organización debe negociar con los proveedores de éstas. Dependiendo de factores como la existencia de materiales sustitutos, la cantidad de proveedores y el costo por cambio de proveedor, el poder de negociar estará en manos o del proveedor o de la empresa que le compra. Una situación ideal, es que la relación proveedor-fabricante sea llevada bajo procesos de cooperación y beneficio mutuo, mediante el establecimiento de precios justos, mejores calidades, prestación de nuevos servicios y despachos puntuales.

- Poder de negociación de clientes

De forma parecida a la negociación con los proveedores, pero ahora hacia adelante en la cadena de distribución, las organizaciones deben negociar con los consumidores al momento de ofrecer sus bienes o servicios. El poder que cada uno de estos agentes posea dependerá de factores como la concentración geográfica, la cantidad y el volumen de compra de los clientes. Cuando este poder está en manos de los clientes, las organizaciones deben luchar por ganar la lealtad

de estos a través de garantías, paquetes especiales, precios preferenciales, etc.

#### *4.2.4 Análisis interno*

Posterior al análisis externo, se debe realizar el análisis interno de la organización. Todas las organizaciones poseen fortalezas y debilidades cuando analizan sus áreas funcionales. El gerente o estratega, detecta las fortalezas para generar estrategias que busquen consolidarlas y, encuentra debilidades, para diseñar mecanismos que las eliminen.

La evaluación interna se lleva a cabo mediante el análisis de *fuerzas internas clave* (David, 2003), que corresponden a las siguientes:

- La cultura organizacional

La cultura de una empresa es el comportamiento que adquiere al momento de adaptarse al entorno externo e integrarse internamente y que transmite una forma de percibir, pensar y sentir diferente al de otras organizaciones (David, 2003). La cultura que caracterice una organización influye en todas sus áreas funcionales, pues al estar compuesta de valores, creencias, ritos, historias, mitos, ceremonias, entre otros, modifica los comportamientos y la forma de pensar de los integrantes, lo que redundará en afectaciones del desempeño, bien sea de forma positiva o negativa.

- Gerencia

Para un mejor análisis, las funciones gerenciales se pueden agrupar en las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Hemos visto que la



*planeación* es el proceso donde se establece el futuro de la empresa y se estipulan las estrategias para llegar a ese futuro deseado. Como se verá en la siguiente unidad, la función gerencial de *organización* busca establecer la estructura de la empresa definiendo las jerarquías, funciones, comunicaciones y responsabilidades de cada trabajador, dándole su lugar dentro de la organización. Al analizar la función de *dirección* se debe evaluar si el factor humano se encuentra motivado, si existe liderazgo positivo, si la autoridad es aceptada de forma legítima, si la moral de los empleados está alta, entre otros factores. Por último, al evaluar las funciones gerenciales de *control*, se analiza si se está llevando a cabo monitoreo y evaluación sobre el cumplimiento de las metas trazadas.

- Mercadotecnia

Dentro de esta área funcional se deben evaluar las actividades relacionadas con la mezcla de mercadeo o *mix marketing*, que se utiliza para crear estrategias de precio, promoción, producto y plaza o distribución; se debe analizar la forma en que se lleva a cabo la búsqueda y definición de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes (investigación de mercados); verificar los procesos de planeación de productos y servicios, que establezcan características y los prueben antes de salir al mercado; entre otras.

- Finanzas y contabilidad

Tradicionalmente, las finanzas siempre han sido foco principal al momento de encontrar debilidades y fortalezas, pero además de analizar la situación financiera de la organización mediante las *razones financieras*, se deben evaluar aspectos como las

decisiones sobre inversión, financiamiento y pago de dividendos.

- Producción y Operaciones

Para ofrecer un bien o servicio, es necesario transformar materias primas en un área que tradicionalmente se le llama *Producción*, pero si el caso es el de prestar un servicio, esa área se le suele denotar como Operaciones. Más allá del nombre del área, dentro de las actividades que se evalúan en esta área funcional están los procesos utilizados, la capacidad de producción, los niveles de inventario, las capacidades del personal de Producción y el control de calidad.

- Investigación y Desarrollo (I+D)

Esta área funcional se dedica a la creación de nuevos bienes y servicios o al mejoramiento de los actuales. Se analizan actividades como la toma de decisiones al momento de elegir financiación de propuestas de proyectos y el monto a invertir. Igualmente, se puede definir si es un punto a favor o en contra el que se maneje un área de I+D interna (ubicada dentro del organigrama de la empresa) o externa (subcontratado cada vez que la empresa lo requiera).

- Sistemas de información gerencial

En las organizaciones se maneja información en todas direcciones, de ahí la importancia que ésta sea adecuadamente registrada, almacenada, y recuperada, con el fin de ser consultada por cualquier integrante de la empresa. Este proceso se facilita utilizando sistemas de información, como los softwares SAP, HELISA, SIIGO, entre otros. Analizando cómo



la información es administrada, se pueden encontrar debilidades y fortalezas en esta área.

- Las estrategias

El término estrategia tiene raíces militares, donde se le relacionaba con la actividad que permitía planificar la destrucción de los enemigos de forma eficaz. El término ha sido analizado, más recientemente, desde la creación de la *teoría de juegos*, posteriormente, Drucker (1954) hizo alusión a la estrategia afirmando que ésta debía partir de un análisis situacional y ser ajustada en caso de ser necesario; pero es con Chandler (1962) que se formaliza una definición moderna del concepto de estrategia: es “el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Chandler, citado por Mintzberg et al., 1997).

Para Porter (1996), la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”, esto se logra de forma deliberada estableciendo un conjunto de diferentes actividades para prestar una combinación única de valor.

A pesar de las diferentes definiciones que existen, hay cuatro elementos en común: el ambiente, el objetivo mayor de la organización: su misión, análisis de la situación y proyección del uso de los recursos (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

- La matriz FODA

La globalización o mundialización de los sistemas económicos y financieros ha traído como consecuencia que las reformas y prerrequisitos exigibles para ser competitivo en los mercados internacionales, incidan en las estructuras



*La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]*

empresariales (Villagómez, Mora, Barradas, & Vásquez, 2014).

Así pues, “

el Análisis FODA o Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” (Ballesteros, et al., 2010).

Las fortalezas son aspectos positivos que se quieren conservar. Las debilidades son funciones que la organización podría hacer mejor. En cambio, las amenazas y oportunidades son factores externos que están en gran medida fuera del control de la organización. Las oportunidades deben detectarse a tiempo y aprovecharse. Las amenazas sirven para tomar medidas preventivas de manera

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
Dejar siempre en blanco	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Lista de fortalezas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Lista de debilidades</p>
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Lista de oportunidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades</p>
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Lista de amenazas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol> <p style="text-align: center;">Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas</p>

**Figura 12.** Matriz FODA. Fuente: tomado de David (2003, p. 202).



proactiva, ya que pueden dañar a la organización (Villagómez, Mora, Barradas, & Vásquez, 2014)

A partir de la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, deben diseñarse los cursos estratégicos que dictarán el rumbo de la organización en función de los resultados encontrados. Para tal fin, la matriz FODA permite cruzar sus cuatro componentes en la misma cantidad de tipos de estrategias: a) *estrategias FO*, b) *estrategias FA*, c) *estrategias DO*, y, d) *estrategias DA* (figura 12).

Mediante la consolidación de las fortalezas de la compañía, las estrategias FO permiten aprovechar oportunidades y las estrategias FA evitar o disminuir el impacto de las amenazas encontradas. Al mismo tiempo, la eliminación de las debilidades por parte de la organización permite aprovechar oportunidades con el diseño de las estrategias FA y aprovechar oportunidades mediante las estrategias DO.

### 4.3 La fase operativa

Esta es la última de las etapas de la planeación estratégica. En esta fase se “operativiza” o aterriza toda la planeación en números o cifras reales y proyectadas por medio de los presupuestos.

- Los presupuestos

Como a diario lo hace cualquier persona, las organizaciones deben contar con los recursos necesarios para desenvolverse en el día a día de su operación. Esta planeación de recursos y de gastos se le denomina *presupuesto*. Para una empresa, el presupuesto es la cuantificación de lo que planea realizar.

En la mayoría de los casos los presupuestos están expresados en unidades monetarias que permitan calcular fácilmente niveles de utilidad u otras razones financieras, sin embargo, también existen presupuestos expresados en unidades físicas como toneladas, litros o metros, o en unidades de tiempo como horas, días, semanas, etc., pero siempre de forma que sean cuantificables.

Otra razón por la cual son importantes los presupuestos es que al mismo tiempo que son una herramienta de planeación, sirven como herramienta de control para el administrador, pues permite monitorear si lo que se planeó se está cumpliendo, lo que posibilita tomar acciones correctivas a tiempo y eliminar las desviaciones negativas que se puedan presentar.

En las organizaciones, se debe contar con un presupuesto estratégico o maestro, el cual se construye a partir de los presupuestos por áreas, entre ellos el más importante de todos: el presupuesto de ventas; pero también podemos encontrar los presupuestos de cobros, de mano de obra, de gastos, entre otros.

## *5. Apartado final*

### *5.1 Cuestionario*

1. ¿Qué significa que la planeación debe ser factible?
2. ¿Por qué considera que es importante un presupuesto en su hogar?
3. ¿Cuál es la relación entre el presupuesto y el control?



4. ¿Cuáles son las diferencias entre la misión y visión de una organización?
5. ¿Quiénes son los *stakeholders* de una empresa?
6. ¿Por qué las economías a escala son consideradas una barrera a la entrada a nuevos competidores?
7. ¿Qué son los productos sustitutos? Dé 3 ejemplos.
8. ¿Cuáles son los aspectos internos y cuáles los externos del análisis FODA?

## 5.2 Actividades

1. Realiza un mapa conceptual utilizando **CMapTools** que recopile los principios del proceso de Planeación en las organizaciones
2. Investigue en qué consisten las siguientes herramientas para la planeación:
  - a. Árboles de decisión
  - b. Gráficas de Gantt
  - c. *Brainstorming* (Tormenta de ideas)
  - d. Diagrama causa – efecto
  - e. Método Delphi

Con la información construya una presentación en MSPowerPoint utilizando la herramienta de **SmartArt** para exponer la información.

3. Taller componentes fase filosófica (Plan. Estratégica):

## *La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]*

Buscar la misión y visión de dos empresas reconocidas internacionalmente y descomponerla de acuerdo a los elementos que debería tener cada una de ellas, según lo visto en la unidad.

4. Con base en los elementos que deben tener una misión y una visión de una organización, elabore su propia misión y visión personal. Posteriormente, realice un análisis FODA personal e identifique 2 estrategias por cuadrante (FO, FA, DO, DA)
5. Teniendo como referencia el sector agrícola, elabore un diagnóstico llevando a cabo la evaluación externa (análisis por fuerzas).
6. Realice el presupuesto para un viaje con sus compañeros de curso (20 personas) a la isla de San Andrés, tiquetes aéreos, hospedaje, alimentación, recreación, planes turísticos, gastos extras, etc. Sustente los datos con las cotizaciones y valores reales que deberá anexar en el informe.

## *Referencias*

- Amaru, A. (2009). Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Chile: CEPAL.
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., et al. (2010). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Revista Uruguaya de Enfermería, 5 (2), 8-17.



- Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque global e integral*. México: Pearson.
- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI (Segunda Edición ed.)*. Bogotá: Pearson.
- Calzada, L., & Abreú, J. (2009). El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos. *Daena: International Journal of Good Conscience* , 4 (2), 16-52.
- Candelas, E., Hernández, F., García, M., Montero, G., García, M., & García, M. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: UNAM.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones (Segunda edición ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Colanta. (14 de junio de 2016). Colanta. From [www.colanta.com.co](http://www.colanta.com.co/institucional/valores-corporativos/): <http://www.colanta.com.co/institucional/valores-corporativos/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1988). *La gerencia de empresas*. Sudamericana.
- Ecopetrol. (18 de 07 de 2017). From Ecopetrol: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol/estructura-organizacional/organigrama>
- Empresas Públicas de Medellín. (14 de Junio de 2016). From [www.epm.com.co](http://www.epm.com.co): <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Pol%C3%ADticas.aspx#Pol-tica-financiera-581>

## *La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]*

Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.

Freeman, S., & Cameron, K. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4 (1), 10-29.

Grupo Éxito. (14 de junio de 2016). From [www.grupoexitocom.co](http://www.grupoexitocom.co): <https://www.grupoexitocom.co/es/nosotros/filosofia>

Grupo Nutresa. (15 de mayo de 2016). From [www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com): <https://www.gruponutresa.com/inversionistas/perfil-de-la-compania/marco-estrategico/>

Guilli, J., Arostegui, Á., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2013). *Diseño Organizativo: Estructura y procesos*. México: Ediciones Granica.

Guilli, J., Arostegui, Á., Doval, I., Lesulauro, A., & Schulman, D. (2013). *Diseño Organizativo: Estructura y procesos*. México: Ediciones Granica.

Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.

Jones, G., & George, J. (2004). *Essential of Contemporary Management*. Nueva York: McGraw-Hill.

Kast, F., Rosenzweig, J., & Martínez, M. (1987). *Administración en las organizaciones*. McGraw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill.



- Krüger, K. (2006). El concepto de la "sociedad del conocimiento". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales* , 11 (683).
- Lojero, J. (1997). *Proceso Administrativo*. México: Secretaría de Educación Pública.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum* , 2 (1), 141-164.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales* , 18 (123), 43-64.
- Martínez, J. (2005). *Administracion y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo*. *Administracion y Organizaciones* , 67-97.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Munch, L. (2005). *Fundamentos de Administración. Casos y prácticas*. México: Trillas.
- OECD / European Communities. (2005). *Manual de Oslo Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación 3a Edición*. Grupo Tragsa.
- Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad* , 97-108.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* .
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del Pmbok) (Quinta Edición ed.)*. Pensilvania, EEUU.



## *La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]*

Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración* (Cuarta edición ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.

Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa* , 54-61.

Soltura, A., & Cuesta, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Revista Industrial* , 29 (1), 52-56.

Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Apuntes para la asignatura Administración Básica I*. Ciudad de México: Fondo Editorial FCA.

Universidad Nacional de Colombia. (14 de junio de 2016). [www.unal.edu.co](http://www.unal.edu.co). From <http://unal.edu.co/las-universidad/mision-y-vision/>

Villagómez, J., Mora, Á., Barradas, D., & Vásquez, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios* , 18 (35), 1121-1131.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Introducción a la administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.

# Unidad 3

## El diseño organizacional

### *Resumen*

En toda organización es necesario el establecimiento de una estructura formal que permita definir las funciones, responsabilidades, comunicaciones y niveles de autoridad adecuados que lleven a un cumplimiento de los objetivos de manera eficiente. El proceso de *organización*, segunda etapa del proceso administrativo proporciona las guías que llevan a consolidar sólidas y efectivas estructuras empresariales. El capítulo describe conceptos básicos acerca del proceso de organización, lo que se conoce como *estructura organizacional* y sus componentes principales, entre ellos el de *departamentalización* y, finalmente, propone el apartado final de actividades.

**Palabras clave:** organización, estructura organizacional, organigrama, jerarquía, funciones, procesos

### *1. El proceso de organización*

Según Lojero (1997) “la organización es darle un *orden* a las actividades que se ejecutarán... y buscar coordinar los diferentes asuntos para ir logrando resultados”.

Más recientemente, Koontz y Weihrich (2007) complementan afirmando que “la estructura de una organización debe diseñarse para poner en claro quién ha de hacer qué trabajos y quién es el responsable por cuáles resultados”. Para ello, Bernal

## *La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]*

(2007) afirma que el proceso de organización también debe incluir actividades como el diseño de puestos y establecer procedimientos.

Para lograr una definición más integral, Amaru (2009) define que el proceso de organización consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Así mismo, propone las siguientes etapas para su aplicación:

1. Análisis de objetivos y trabajo a realizar
2. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos
3. Definir responsabilidades para la realización del trabajo
4. Definir los niveles de autoridad
5. Diseñar la estructura organizacional

Dentro de estas etapas Koontz y Weihrich (2007) consideran que deben estar la formulación de políticas y planes de apoyo y, la vinculación horizontal y vertical de los grupos, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

## *2. La organización formal e informal*

La administración se encarga de estudiar las relaciones de las estructuras que son intencionalmente creadas, es decir, las organizaciones formales, donde las personas tienen funciones claras y de su desempeño depende el cumplimiento de los objetivos (una empresa como un supermercado, una aerolínea, una universidad, etc.).



Sin embargo, existen organizaciones que realizan esfuerzos sin un propósito consciente de colaboración en sus integrantes. En otras palabras, la organización informal es una red de relaciones personales y sociales que surge espontáneamente cuando las personas se asocian (grupo de amigos en la empresa, un equipo de fútbol en el barrio, etc.).

### ***3. La estructura organizacional***

De acuerdo con Parra y Liz (2009) la estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad”, adicionalmente “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización”.

Posteriormente, Guilli et al. (2013) define la estructura como la disposición de las partes de la organización adecuada a los objetivos de esta mediante el agrupamiento y el análisis de relaciones de dichas partes.

La estructura es influenciada por varios factores situacionales como la tecnología empleada por la empresa, el entorno que rodea a la organización, las estrategias que la organización desee implementar, el tamaño (capacidad, personal, productos y recursos) (Parra & Liz, 2009).

#### ***3.1 Principio de objetivo***

Al momento de diseñar la estructura de una empresa, las actividades, funciones y responsabilidades deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la organización.

Por ejemplo, en una empresa de elaboración de productos lácteos se espera encontrar en su estructura un área de Control de Calidad, pero no un área de Zapatería.

## **3.2** *La división del trabajo*

Este proceso de organización consiste en dividir una tarea o actividad en partes de forma tal que una o un grupo de ellas sea asignada a una persona o un equipo de trabajo. Esto lo que permite es que las tareas sean llevadas de forma más eficiente, mejorar el control y que, con el paso del tiempo, las personas aumenten su destreza en el trabajo que ejecutan.

En todas las organizaciones se divide el trabajo ya que resulta poco efectivo que una persona se encargue de todas las actividades por hacer en una empresa. De esta forma, en las organizaciones existen personas especializadas en unas actividades y otras personas en otro tipo de tareas. Por ejemplo, existen tareas mucho más “mentales” que requieren habilidades mayores que aquellas más “operativas” o “físicas”. Por ejemplo, realizar la planeación estratégica de la compañía es una actividad más de esfuerzo mental, pero el vendedor que debe llevar consigo portafolios de documentos y muestras del producto en recorridos por la ciudad, es una tarea mucho más física.

### **3.2.1** *La especialización*

El primero en hacer referencia a la división del trabajo fue Adam Smith en su libro *La riqueza de las naciones* (1776), como método para el aumento de la productividad.



Posteriormente, Frederick Taylor, al agregarle la observación y el estudio del trabajo mediante el método científico<sup>1</sup>, el concepto de división del trabajo se convierte en la expresión con la cual se busca que los trabajadores se dediquen a la realización de una única tarea (mecanicismo taylorista). Para Marín (2012), este proceso de dividir el trabajo “conlleva la estandarización del trabajo, a partir de la subdivisión del proceso en actividades homogéneas y específicas que se asignan en lo posible a una única persona”.

Esta práctica llevó a la especialización de las funciones y la separación de los poderes entre quienes deciden y quienes ejecutan (Guilli, Arostegui, Doval, Lesulauro, & Schulman, Diseño Organizativo: Estructura y procesos, 2013)

### 3.2.2 *La diferenciación*

Es la división de la empresa en un determinado número de unidades que conlleva una división correspondiente del entorno en subentornos distintos. La diferenciación puede ser horizontal o vertical (Parra & Liz, 2009):

- Diferenciación horizontal (departamentalización): se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización, dentro de un mismo nivel jerárquico
- Diferenciación vertical (jerarquización): este tipo de diferenciación hace referencia “a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando”

---

<sup>1</sup> La aplicación llevada a cabo por Taylor del método científico, para dar solución a los problemas de productividad de las fábricas de la época y sustituir los métodos empíricos, consistió en la observación, registro, comparación, comprobación de hipótesis y generalización.

### *3.2.3 La jerarquización*

Fayol, quien ha sido considerado el padre de la Administración, dentro de los principios que propuso, estaba el de Jerarquía. Él afirmó que la jerarquía está representada por una serie de superiores o jefes, desde la cima de la estructura hasta el jefe de menor autoridad en la organización (Ramírez & Ramírez, 2016). A través de esta “cadena vertical” fluye información, comunicaciones y autoridad. Cuando un jefe comunica una información a alguien que está debajo de su jerarquía, normalmente se le llaman *órdenes o instrucciones*. En sentido contrario, de abajo hacia arriba, las comunicaciones se expresan, por lo general, en *informes, respuestas y acciones*. En la mayoría de las organizaciones se pueden identificar tres niveles jerárquicos tradicionales (Amaru, 2009): la *alta administración* (directores ejecutivos, propietarios de la empresa, presidentes), los *gerentes intermedios* (gerentes de área o departamentos) y los *supervisores*.

### *3.2.4 Unidad y cadena de mando*

Relacionado con la jerarquización de las organizaciones están los conceptos de *unidad y cadena de mando*. La *unidad de mando* se refiere a que los subordinados deben reportar a un solo superior y no recibir órdenes de más de un jefe, pues esto generaría confusión, conflictos de intereses y fuga de responsabilidad. Por ejemplo, en el hogar, en teoría, deberían recibirse órdenes del padre o la madre, sin embargo, cuando la madre da primero una orden a su hijo, pero luego el padre da una distinta o la desautoriza, el hijo no sabe cuál orden acatar, lo que puede llevar a que el hijo haga lo más conveniente para él o no ejecute ninguna de las órdenes.



Simultáneamente, en las organizaciones existe el principio de *cadena de mando*, que se define como la línea continua de autoridad desde la cima de la estructura organizacional hasta el último nivel. La cadena de mando indica a quién se le debe reportar y el orden en el que se deben presentar las sugerencias, reclamos, permisos o demás requerimientos “hacia arriba” de la estructura. Regresando al ejemplo del hogar, al momento de necesitar un permiso, el hijo no debería ir donde los abuelos a solicitarlo ya que los directos “superiores” o “jefes” de él son sus padres, así que el “conducto regular” debería ser hablar con el padre o la madre.

### 3.2.5 *La autoridad*

El proceso de organización también implica atribuir autoridad a las personas y unidades de trabajo. La autoridad, de acuerdo con Amaru (2009), es el derecho legítimo que tiene una persona (jefe) de dirigir a otras (subordinados) y esta autoridad le proporciona poder para utilizar o comprometer los recursos de la empresa.

### 3.2.6 *Paridad entre autoridad y responsabilidad*

La autoridad es un atributo que se delega a un cargo, persona o equipo que le otorga el derecho a dar órdenes, por tal motivo, cuando dentro de las funciones y responsabilidades de un trabajador es necesario ejercer autoridad sobre otros trabajadores, el nivel de autoridad debe ser suficiente para poder cumplir con dicha responsabilidad. Por ejemplo, un despachador de transporte tiene la responsabilidad de cumplir a tiempo con las entregas a los clientes, eso significa que debe tener la potestad de dar órdenes a los conductores para



organizar y enviar los pedidos, por eso, dentro de la estructura de la empresa el cargo *despachador de transporte* debe encontrarse “arriba” del cargo *conductor* con el fin de asignarle la autoridad suficiente para que cumpla con su responsabilidad, la cual es afectada por el trabajo de otros a los cuales debe estar en capacidad legítima de dar órdenes.

### 3.3 La amplitud de control

La organización como proceso, busca la efectividad de la empresa. Para ello cuenta con un principio relacionado con los niveles jerárquicos a crear y el control de personal. El tramo de control hace referencia a la cantidad de personas que un superior debe administrar o supervisar. De acuerdo con ello, un tramo amplio de control (muchos subordinados a cargo) debería corresponder a pocos niveles jerárquicos y, en caso contrario, un tramo corto de control debería corresponder a muchos niveles jerárquicos, ya que se debe contratar más personal de manejo de personal y asignarles autoridad, lo cual significa crear niveles jerárquicos. Para analizarlo de forma gráfica, se tienen las figuras 13 y 14:

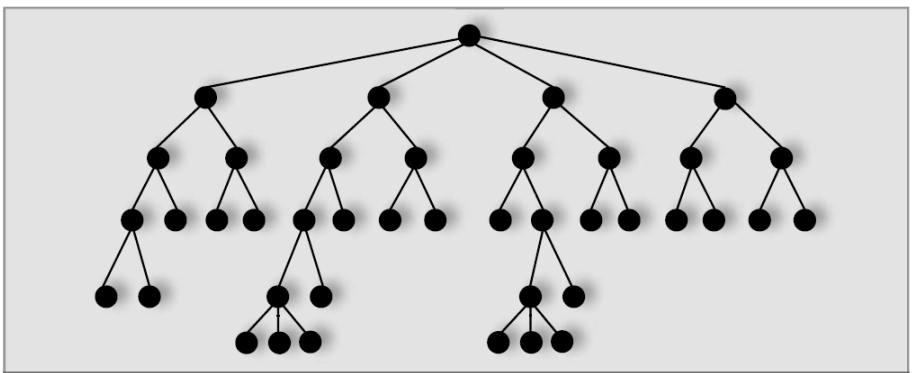
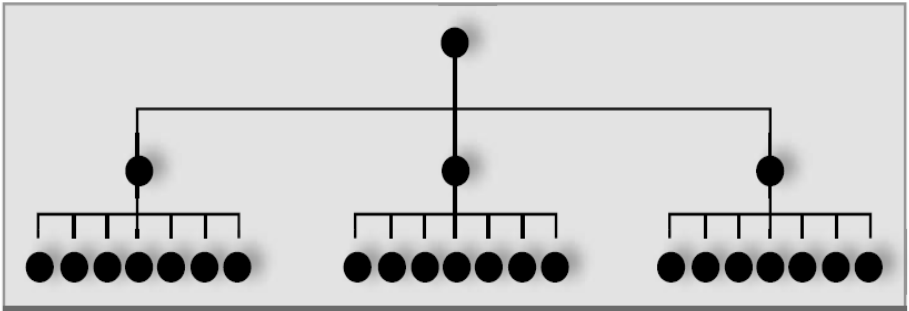


Figura 13. Estructura aguda. Fuente: Tomado de Amaru (2009).



**Figura 14.** Estructura achatada. Fuente: Tomado de Amaru (2009).

Una configuración “achatada” (Figura 13), donde son más los subordinados que le corresponden a un jefe y son pocos jefes en toda la empresa

Una configuración “apuntalada” o “aguda” (Figura 14), en la que hay un gran número de jefes y un grupo pequeño de subordinados.

### Tabla 3

#### Cuadro 3. Criterios de decisión sobre la amplitud de control

CRITERIOS	AMPLITUD MENOR (4 a 5 personas supervisadas)	AMPLITUD MAYOR (8 a 11 personas supervisadas)
Similitud de las tareas	Los miembros del equipo tienen tareas distintas unos de otros	Las tareas de los miembros del equipo son idénticas
Proximidad geográfica	Equipo disperso	Todos juntos
Complejidad de las tareas supervisadas	Tareas altamente complejas y variadas	Tareas simples y repetitivas
Necesidad de control sobre el equipo	El equipo necesita control y dirección	El equipo es capaz de trabajar solo
Relación con otros equipos	Muchas relaciones, que exigen esfuerzo de coordinación	Relaciones mínimas con otros equipos
Necesidad de planeación	Gran necesidad de análisis y resolución de problemas	Tareas mecánicas, sin necesidad de planeación

**Nota.** Fuente: Tomado de Amaru (2009)

Como se mencionó en las etapas del proceso de organización, elegir una u otra de las anteriores opciones dependerá de los objetivos de la organización y de criterios como los expuestos en la tabla 3.

### 3.3.1 Centralización y descentralización

Otra de las decisiones al momento de organizar una compañía, es determinar si se requiere de una organización con *autoridad centralizada o descentralizada*. Ambos son fenómenos que se dan en las organizaciones, al delegar, que de acuerdo con Amaru (2009), es transferir problemas a otra persona o área para que los resuelva.

Al centralizar, un área toma funciones que no comparte con otra, y al descentralizar, un departamento comparte la responsabilidad con otro para trabajar en equipo (Lojero, 1997). Visto de otro modo, “la descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada” (Koontz & Weihrich, 2007, p. 180).

### 3.3.2 Coordinación

Un último concepto básico al momento de definir la estructura organizacional es la *coordinación*. Este principio hace referencia a que debe existir equilibrio en el tamaño de las unidades organizativas y las funciones asignadas a ellas. En otras palabras, que no se diseñen áreas muy pequeñas (con pocos trabajadores) y les sea asignado mucho trabajo (con lo que se generaría sobrecargas de trabajo) o viceversa, muchos trabajadores en un área para muy poco trabajo (lo que generaría ineficiencia en el uso del recurso humano y tiempos ociosos).



## 4. El diseño organizacional

Una vez tomadas las decisiones acerca de la división del trabajo, la asignación de autoridad y de responsabilidades a los cargos o unidades de trabajo, se procede a diseñar la estructura organizacional. El diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos (Rico, citado por Parra y Liz, 2009).

El diseño de la estructura se representa a través de los *organigramas*.

### 4.1 Los organigramas

Lojero (1997) define los organigramas como

[...] dibujos esquemáticos de cómo está organizada la empresa, y sirven para situar a todas las personas con sus respectivos puestos de trabajo detallando su área de responsabilidad. Las organizaciones modernas han abandonado los organigramas piramidales y han optado por empresas sin tantos niveles, es decir de tipo plano.

Más recientemente, Guilli et al. (2013) afirman que “las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal” (p. 40).

Para el diseño del organigrama deben tenerse en cuenta varios elementos (Figura 15):

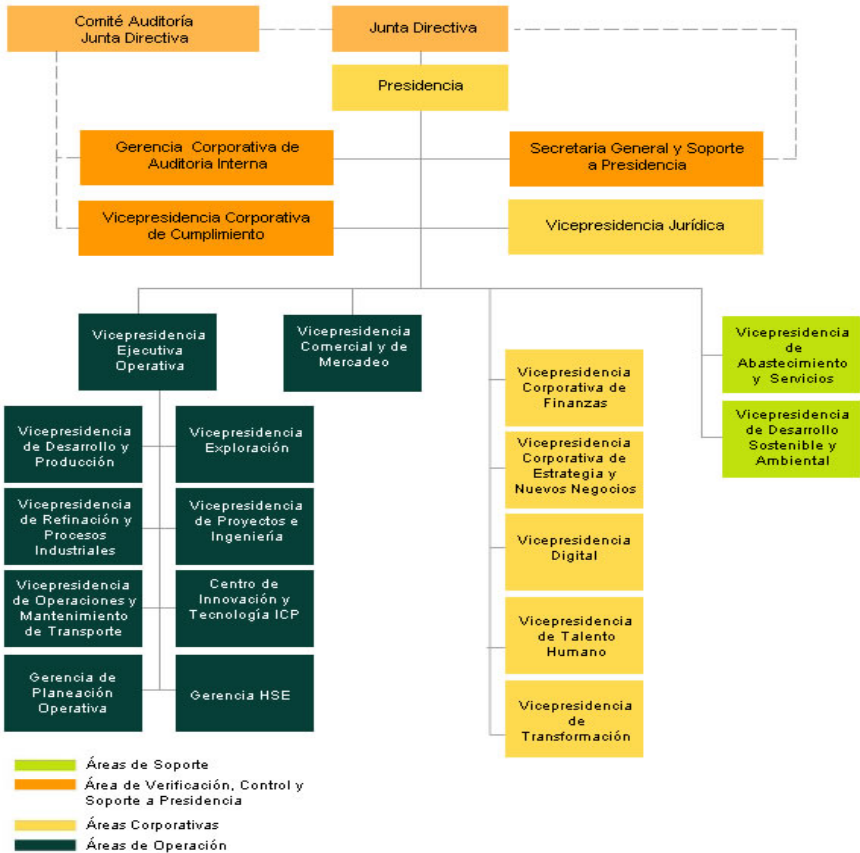


Figura 15. Organigrama Eco petrol. Fuente: <https://goo.gl/8BaUnk>.

A partir de lo observado en la anterior figura se puede describir lo siguiente:

- Los rectángulos representan las *áreas o departamentos* en que se dividió el trabajo a ejecutar.
- Las líneas horizontales denotan *comunicación* entre las áreas.
- Las líneas horizontales denotan *autoridad y jerarquía*, y representan la cadena de mando de los integrantes de cada departamento.



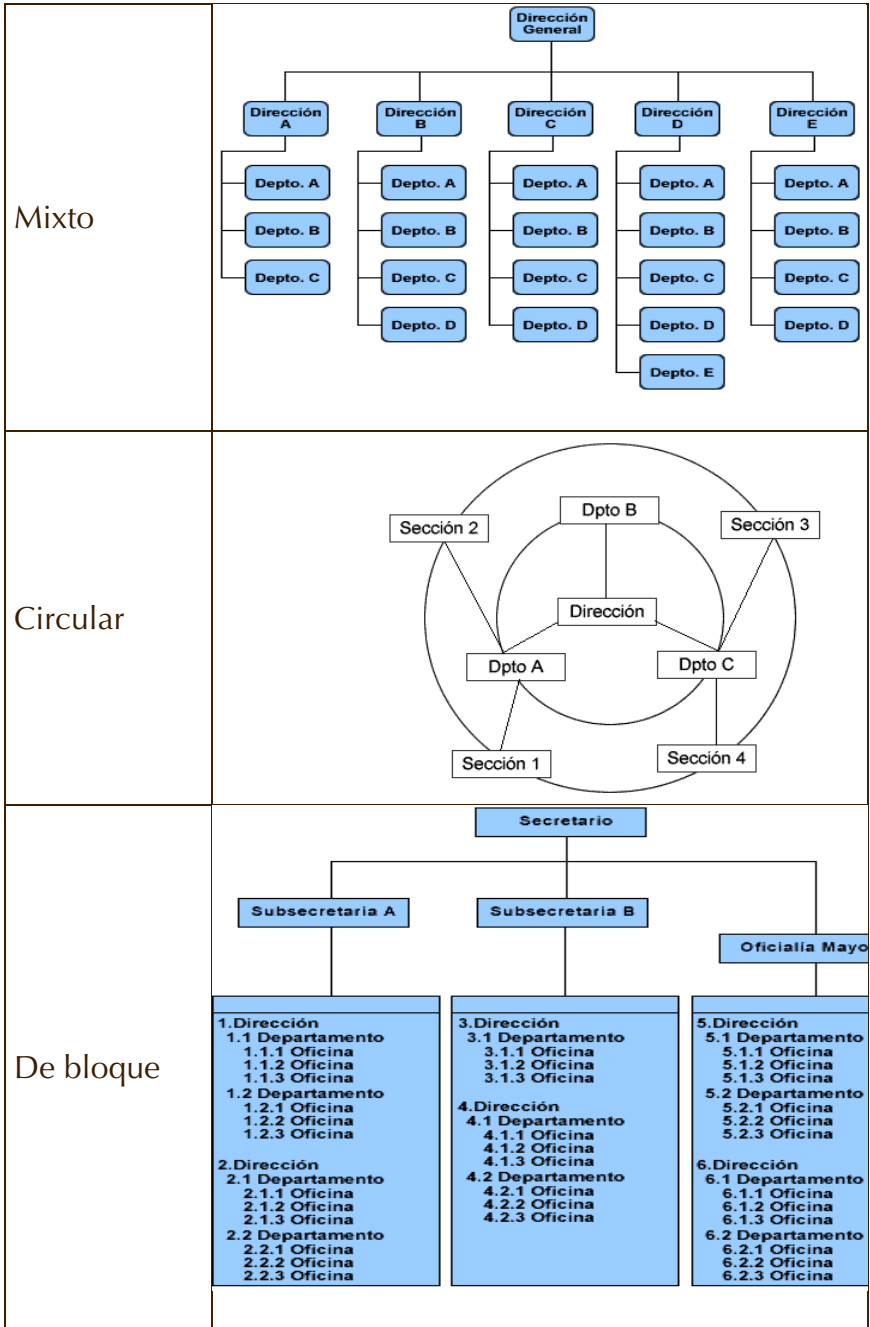
- Las líneas discontinuas representan *órganos o unidades staff*, estas áreas prestan servicios de asesoría a otras unidades o departamentos y, por lo general, no son provista de autoridad. Existen unidades *staff* como los contadores, la revisoría fiscal, el abogado y los comités.

## 4.2 Tipos de organigramas

Existen varios tipos de diagramar la estructura de una organización, sin embargo, elegir entre un tipo de organigrama u otro depende de la cantidad de áreas, de la visión de la empresa, del objeto social, de las relaciones de comunicación y coordinación, el segmento de mercado atendido, el grado de uso de mano de obra o tecnología, entre otras. Comúnmente, se pueden distinguir cinco tipos de organigramas.

**Tabla 4**  
*Tipos de organigramas*

Tipo de organigrama	Representación gráfica
Vertical	
Horizontal	



Nota. Fuente: elaboración propia a partir de Franklin (2004)



### 4.3 *La departamentalización*

La estructura de una organización depende de variables como el medioambiente en el que se encuentra inmersa y debido a que éste vive en constante cambio, la estructura también debe diseñarse de forma flexible, de manera tal que pueda responder a esos cambios y nuevas necesidades de manera eficiente. En consecuencia, no existen dos organizaciones idénticas pues cada una se organiza y estructura de manera particular de acuerdo con las exigencias de su entorno.

La departamentalización consiste en el proceso de división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud. Existen varios criterios para determinar la forma de agrupar las áreas de una organización. Sin embargo, es importante recalcar que no existe una forma óptima de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o todas las situaciones (Koontz & Weihrich, 2007), pues como se explicó, las situaciones y el ambiente viven en constante cambio y con él deben cambiar las estrategias de organización. A continuación, se describirán las más populares formas de departamentalización.

#### 4.3.1 *Departamentalización funcional*

Es la más simple de las formas de organización. Es la más utilizada de las departamentalizaciones, tanto en empresas grandes como pequeñas, y aparece en casi toda empresa en algún nivel de la estructura. Este tipo de empresa organiza sus áreas con base en las *funciones* que desarrollará, por ejemplo, Finanzas, Operaciones o Producción, Mercadeo, Sistemas, Talento Humano, etc. (figura 16).





Figura 16. Ejemplo de departamentalización funcional, Aguas de Cartagena. Fuente: <https://goo.gl/5kWmUL>.

En la estructura funcional de la empresa Aguas de Cartagena podemos distinguir las siguientes áreas funcionales: Administrativa, Financiera, Relaciones Humanas, Comercial, Medio Ambiente y Calidad, Técnica, Control de Pérdidas, Proyectos y Obras y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El criterio funcional también se utiliza de manera sucesiva dentro de los departamentos. Al mismo tiempo, a pesar de que una organización opte por alguno de los siguientes criterios de departamentalización, la organización por funciones siempre estará presente en cualquier tipo de estructura (Amaru, 2009).

### 4.3.2 Departamentalización geográfica

Cuando la empresa está presente en diferentes zonas geográficas de una ciudad, un país o a nivel mundial, le resulta



más eficiente aplicar un criterio geográfico para ordenar sus unidades de trabajo. Esto le facilitará el ejercicio de asignación de recursos y le proporcionará la autonomía necesaria a cada unidad.

Este tipo de departamentalización puede aplicarse desde el primer nivel jerárquico inmediatamente debajo del gerente principal (empresas muy grandes, donde cada unidad territorial se convierte prácticamente en una empresa), o en niveles inferiores (organizaciones pequeñas que solo aplican el criterio geográfico a áreas como Ventas). La figura 17 muestra una estructura con criterio de organización geográfico a partir del 2º nivel.

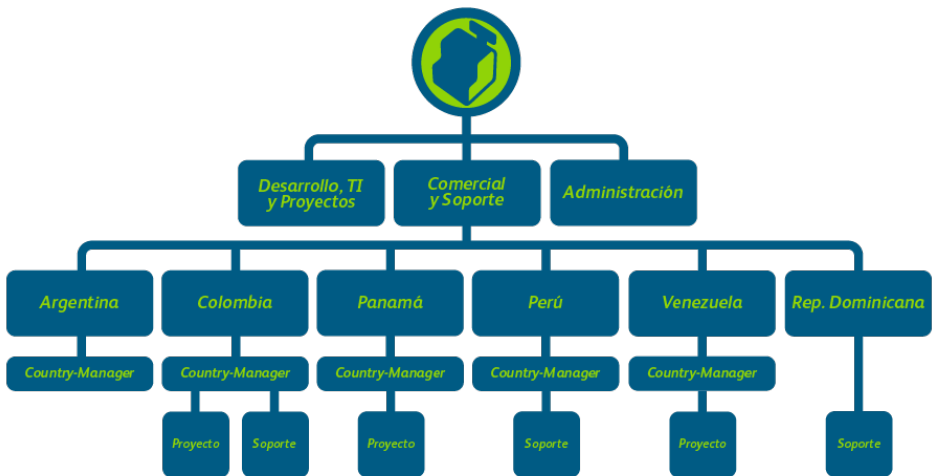


Figura 17. Estructura organizacional Rhiscom. Fuente: <https://goo.gl/3Pr5x7>.

Para Rhiscom, es más conveniente poseer seis Gerentes de País (*Country-Manager*) para igual número de países en los que hace presencia y que posean gran autonomía y libertad para tomar decisiones, que designar un solo que maneje a los seis países.

## La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]

Como se mencionó anteriormente, debajo de este nivel de departamentalización geográfica puede utilizarse una organización funcional.

### 4.3.3 Departamentalización por producto

En organizaciones que manejan líneas de productos o servicios diferenciadas entre sí, lo mejor será estructurar la empresa de acuerdo con un criterio por producto. De esta forma, las unidades enfocan sus esfuerzos en una sola línea con el fin de lograr una mayor especialización de las actividades.



**Figura 18.** Departamentalización por producto. Nutresa. Fuente: <https://goo.gl/6r6n4t>.

Organizando la estructura de esta forma, se administra la complejidad de las líneas en la medida que van evolucionando y creciendo. En algunas ocasiones, cuando las líneas desbordan las expectativas de crecimiento, se opta por gerenciarlas como unidades estratégicas de negocio, concepto que se verá más adelante.



### 4.3.4 Departamentalización por cliente

Con una motivación similar a la departamentalización por producto, cuando la organización atiende varios tipos de clientes, diferenciados claramente unos de otros, con necesidades diferentes, es conveniente diseñar la estructura de la empresa en función del tipo de cliente, con el fin de ofrecer un trato especializado a cada grupo de ellos. Unas de las organizaciones que típicamente se estructuran bajo este criterio son las entidades financieras (figura 19).

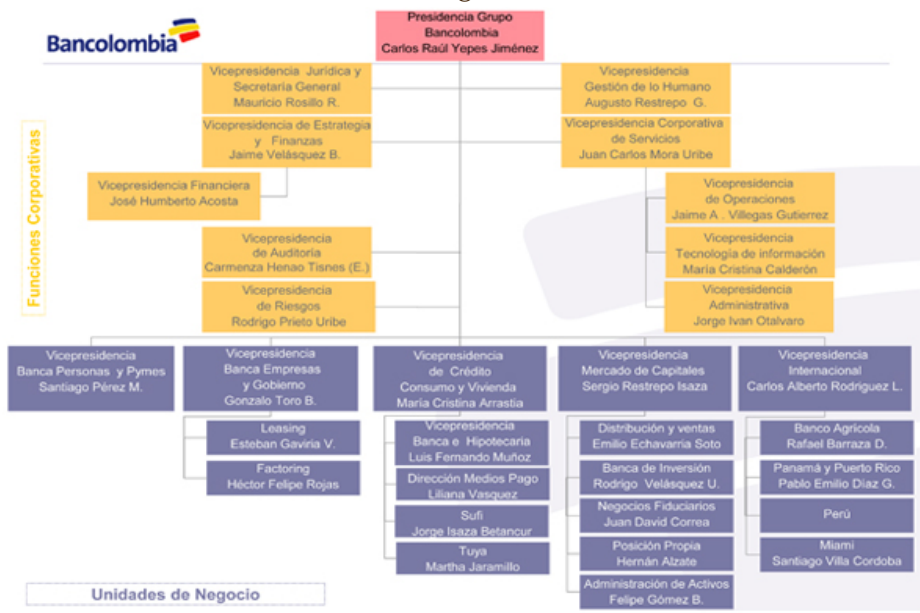


Figura 19. Ejemplo de departamentalización por cliente. Bancolombia. <https://goo.gl/85Mvtx>.

Bancolombia, debido a la naturaleza de sus consumidores, organizó su estructura por cada tipo de cliente así: Banca Personal y Pymes, Banca Empresas y Gobierno, Crédito de Consumo y Vivienda, Mercado de capitales e Internacional. Cada una de estas áreas (vicepresidencias en este caso), enfoca sus esfuerzos en un grupo de clientes diferenciados.

### 4.3.5 Departamentalización por proyectos

Dado que los proyectos son esfuerzos temporales, con un inicio y un final definidos, para poder administrarlos se necesita una estructura flexible y unidades temporales inmersas dentro de la organización formal permanente de la empresa.

Organigrama de Priema.

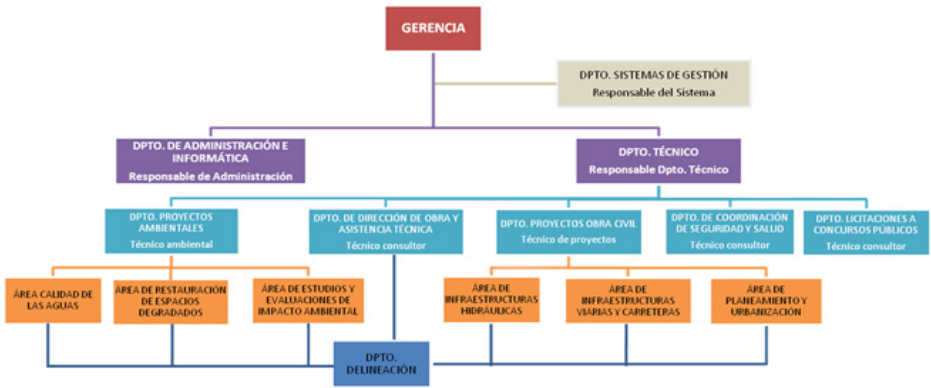


Figura 20. Ejemplo de departamentalización por proyectos. Priema. Fuente: <https://goo.gl/aoxPpX>.

La figura 20 nos muestra una estructura de una empresa dedicada a la ejecución de proyectos que, para lograr mejor eficiencia operacional, desde el Departamento Técnico desprende un Departamento de Proyectos Ambientales y otro de Obra Civil, de los cuales dependen áreas en que se agrupan los tipos de proyectos que ejecutan. De acuerdo con Amaru (2009), existen dos formas de organizar la estructura con el criterio de proyectos:

- Proyectos autónomos

Este tipo de estructura consiste en un departamento temporal, separado de la organización de forma permanente, conformado



por un equipo multidisciplinario con dedicación exclusiva a la ejecución del proyecto. Al terminar el proyecto el equipo de trabajo se desintegra y el departamento desaparece.

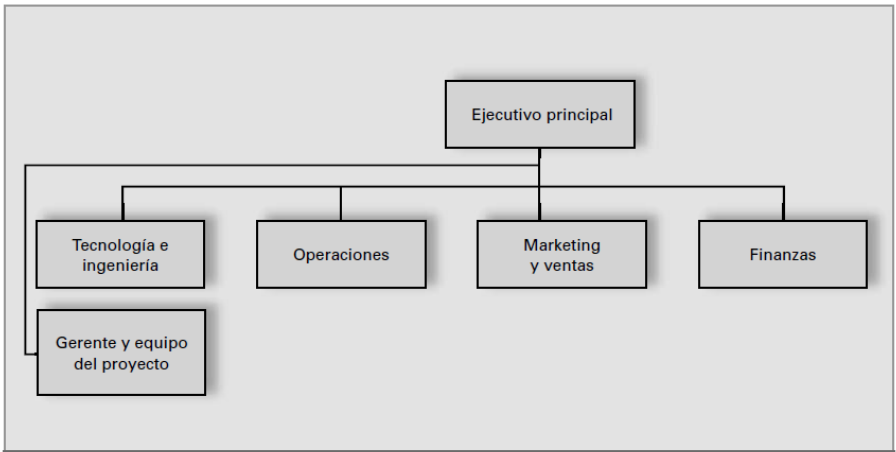


Figura 22. Ejemplo de organización con proyectos autónomos. Fuente: Tomado de (Project Management Institute, 2013).

- Estructura matricial

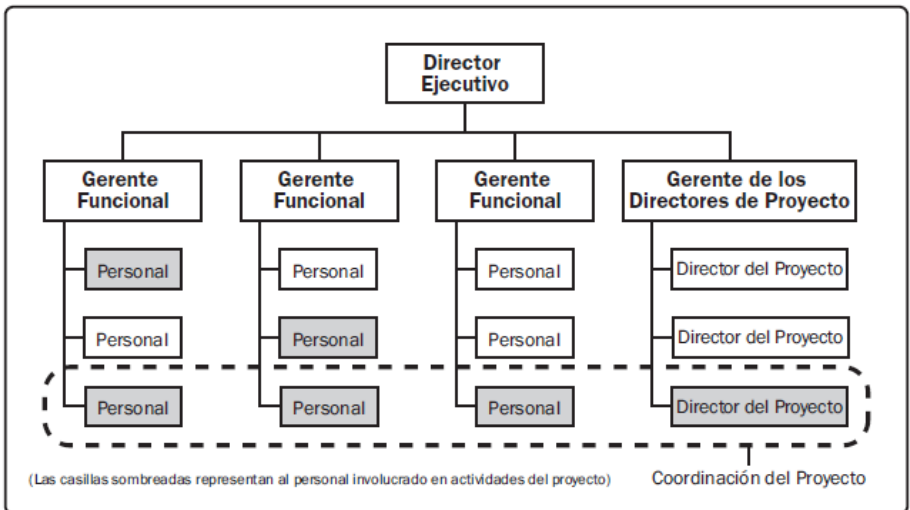


Figura 21. Ejemplo de organización por proyectos matricial. Fuente: Tomado de (Amaru, 2009).

## La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]

Al igual que la estructura con proyectos autónomos, esta estructura maneja equipos multidisciplinarios y es de carácter temporal, sin embargo, los integrantes se dedican en forma simultánea a otros proyectos y a funciones diferentes dentro de la organización. Por ello, las personas que integran los equipos son “prestadas” por otras áreas funcionales durante el tiempo de duración del proyecto.

### 4.3.6 Departamentalización por procesos

Este tipo de estructura no es tan común, pero su importancia radica en enfocar los esfuerzos operacionales de la organización en la satisfacción del usuario o cliente final mediante la administración coordinada por procesos. Departamentalizar por procesos implica ver la empresa como una cadena con eslabones (procesos interconectados) y no como un agrupamiento de áreas funcionales aisladas.

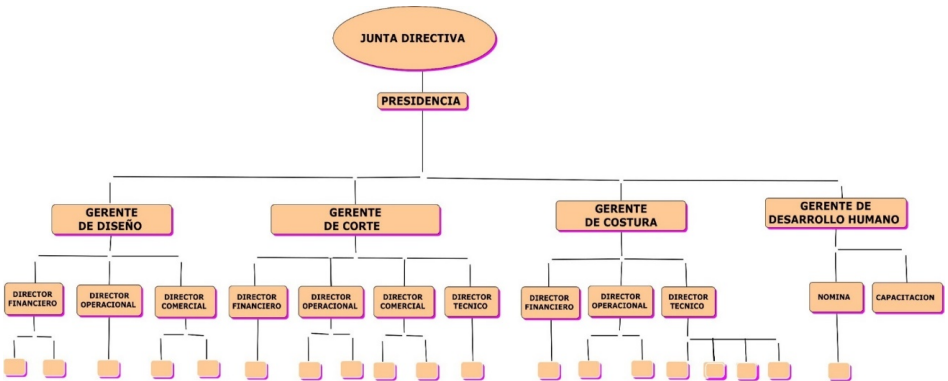


Figura 23. Ejemplo de departamentalización por procesos.

La figura 23 describe lo que podría ser una estructura de una empresa manufacturera textil, en la cual, al ser procesos de suma importancia para la satisfacción del cliente, resulta más



eficaz asignar gerentes por procesos y no por las típicas áreas funcionales. En este caso, debajo del nivel jerárquico de Gerencias, la estructura se vuelve funcional, pudiendo encontrar tres directores financieros, tres operacionales, dos comerciales y dos técnicos.

## 5. Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

A medida que las organizaciones crecen, la administración de sus líneas de productos o servicios se vuelve más compleja. Es en este momento cuando surge la necesidad de descentralizar las actividades y la autoridad mediante lo que se conoce como unidades estratégicas de negocio (UEN). Este modelo se vuelve necesario cuando la organización empieza actuar en diversos territorios distantes, atiende segmentos de mercado diferentes, atiende a clientes con necesidades particulares o sus líneas son muy diferenciadas entre sí (Amaru, 2009).



Figura 24. Ejemplos de UEN Grupo Nutresa. Fuente: <https://goo.gl/zDXLxk>.

De acuerdo con la figura 24, podemos observar cómo el Grupo Nutresa agrupa sus líneas de productos en ocho UEN: Cárnicos,



## *La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]*

Galletas, Chocolates, Tresmontes Luchetti, Café, Alimentos Consumidor, Helados y Pastas.

La esencia de la estrategia está relacionada con el posicionamiento del negocio para responder de manera efectiva a la necesidad de un cliente, superando las ofertas de los competidores.

Las siguientes son algunas de las características de las UEN:

1. Una misión única y diferenciada.
2. Unos competidores perfectamente identificados.
3. Un mercado (clientes) y unos productos relacionados totalmente reconocidos.
4. Mayor control de las funciones de su negocio,
5. Su contabilidad es independiente y gozan de cierta autonomía financiera y presupuestal.
6. Su planeación es independiente, aunque es interdependiente con la planeación corporativa integral de toda la compañía, para respetar sus lineamientos generales. (objetivos y estrategias diferentes)
7. Tiene su propia organización o estructura.

## *6. El diseño de cargos*

Como se mencionó al inicio de la unidad, el proceso de organización inicia estableciendo las *tareas y obligaciones* por ejecutar en una empresa. Posteriormente, se agrupan estas tareas de acuerdo con su similitud y objetivo en *cargos*, los cuales son agrupados en *áreas o departamentos*. El contenido



del cargo especifica las tareas o responsabilidades (funciones) que el ocupante del cargo debe desempeñar.

Para Guilli et al. (2013) “la distribución de los cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas” (p. 41), pues se trata de encontrar el lugar correcto para los integrantes de la organización de acuerdo a sus cualidades, donde éstas lleguen a ser productivas al mismo tiempo que se optimizan los recursos humanos.

Como herramienta para el diseño de cargos se ha venido utilizando el *enfoque por competencias* “que permite dirigir estratégicamente los recursos humanos hacia el incremento del desempeño individual y organizacional con un enfoque estratégico, independientemente del fin u objetivo propuesto, ya sea de posicionamiento competitivo o agregación de valor a la sociedad” (Soltura & Cuesta, 2008).

## 7. Difusión

Uno de los principios del proceso de organización dicta que las responsabilidades y funciones deben estar por escrito y publicarse, para su consulta en cualquier momento y por parte de cualquier integrante de la organización.

## 8. Tendencias en diseño de estructura

### 8.1 La reingeniería

Una tendencia administrativa relacionada con el proceso de organización es la *reingeniería*. Son varios los autores que se han referido al proceso de reingeniería, sin embargo, se puede

resumir que este es un proceso de *rediseño de los procesos* de una empresa (cambios en los métodos y procesos) con el fin de mejorar su eficiencia. Los procesos de reingeniería muchas veces terminan con procesos de *reestructuración*, es decir, eliminación de áreas y cargos, lo cual se evidencia en despidos de personal (Koontz & Weihrich, 2007).

Uno de los errores en la aplicación de la reingeniería es que los administradores la han utilizado de forma reactiva, es decir, con el objetivo de reducir costos, no como una estrategia que impacte en realidad la satisfacción de los clientes.

### 8.2 El empowerment

Otra tendencia actual está relacionada con la delegación de autoridad a través de la estrategia conocida como *empowerment*.

Cada uno de los integrantes de una organización cumple un papel definido de acuerdo con las funciones asignadas, sin embargo, los administradores pueden aumentar las facultades de los trabajadores en cualquier nivel jerárquico (empoderar), lo que les permitirá a estos últimos tener el poder para tomar decisiones sin necesidad de solicitar autorización para ello. El *empowerment* se basa en la premisa de que quien se encuentra más cerca de la actividad o problema es el que mejor se encuentra posicionado para tomar decisiones, siempre y cuando posea las habilidades para ello.

### 8.3 Downsizing

Surge en los años entre los años 60 y 80 como una necesidad de recortar personal para evitar la desaparición y



posteriormente replantear sus objetivos para combatir a la competencia y lograr la permanencia.

*Downsizing* es la reducción del tamaño y costos de la organización, así como el rediseño de los procesos de trabajo. Con esta herramienta las empresas, en la lucha por la permanencia en el mercado y con la necesidad de innovar tecnológicamente, buscan alcanzar los siguientes objetivos:

- Salvar a la empresa en un momento de crisis
- Disminuir costos de personal
- Aumentar el rendimiento del personal

La reducción de la empresa y el recorte del personal tiene dos razones de las cuales hacen mención Freeman y Cameron (1993), quienes destacan dos tipos de despidos: los despidos reactivos y los despidos proactivos

- *Downsizing* reactivo

Aquel que se realiza como una respuesta defensiva ante contingencias del mercado.

- *Downsizing* proactivo

Se da como una estrategia, nacida desde el interior de la organización, enfocada en mejorar su competitividad.

El *downsizing* proactivo ofrece mejores resultados, de acuerdo con algunos estudios que además sostienen que el *downsizing* es percibido por las empresas como una alternativa de rescate y por los empleados como un factor de inseguridad en su trabajo.

## 8.4 Rightsizing

El significado literal de la palabra es "dar a la empresa su tamaño adecuado". Es un proceso de reestructuración de una empresa a través de modificaciones permanentes de personal que permite racionalizar una organización para mejorar su efectividad y reducir costos, reduciéndola si es demasiado grande o agrandándola si es demasiado pequeña. Esta operación es menos drástica que la de *downsizing*.

## 9. Apartado final

### 9.1 Cuestionario

1. ¿Cuál es la diferencia entre los procesos de planeación y organización?
2. Explique con sus propias palabras ¿qué son los organigramas?
3. Si estructuro mi empresa con las siguientes áreas: Zona Norte, Zona Sur, Zona Oriente, ¿estoy hablando de qué tipo de departamentalización?
4. Que todo ejecutivo o jefe mantenga un límite de subordinados a su cargo para evitar "sobrecargos" es la consigna del principio de \_\_\_\_\_
5. La división y agrupamiento de funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud se le conoce como \_\_\_\_\_



## 9.2 Actividades

1. Diseñe una estructura organizacional con las siguientes características:
  - a. Organigrama de tipo horizontal
  - b. Cuatro niveles.
  - c. Implemente una departamentalización geográfica.
  - d. Cree dos áreas con autoridad de *staff*.
  - e. Defina el tamaño de cada área.
  - f. Asigne dos funciones a cada área o departamento creado.
2. Encuentre el organigrama de tres empresas con diferente tipo de departamentalización y reflexione acerca de las razones para haber escogido tal estructura en cada empresa.
3. Prepare una presentación en **Powtoon**, describiendo la organización un paseo familiar aplicando los conceptos de asignación de autoridad y funciones vistos en el capítulo.
4. Realice un **video** con una entrevista a una persona cercana que trabaje en una empresa e indague:
  - ¿Cómo es la distribución y cantidad de subordinados por área?
  - ¿Existen más personas a supervisar en los niveles altos o bajos de la empresa?
  - ¿Han tenido problemas los supervisores o administradores con la cantidad de personas que tienen a cargo?

- ¿Qué ventajas y desventajas existen al momento de delegar autoridad cuando se dirigen equipos de trabajo?

## *Referencias*

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Chile: CEPAL.

Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., et al. (2010). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5 (2), 8-17.

Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque global e integral*. México: Pearson.

Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI* (Segunda Edición ed.). Bogotá: Pearson.

Calzada, L., & Abreú, J. (2009). El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4 (2), 16-52.

Candelas, E., Hernández, F., García, M., Montero, G., García, M., & García, M. (2012). *Fundamentos de Administración*. México: UNAM.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.

Colanta. (14 de junio de 2016). *Colanta*. From [www.colanta.com.co](http://www.colanta.com.co): <http://www.colanta.com.co/institucional/valores-corporativos/>.



- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (1988). *La gerencia de empresas*. Sudamericana.
- Ecopetrol. (18 de 07 de 2017). From Ecopetrol: <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/nuestra-empresa/quienes-somos/acerca-de-ecopetrol/estructura-organizacional/organigrama>.
- Empresas Públicas de Medellín. (14 de Junio de 2016). From [www.epm.com.co](http://www.epm.com.co): <http://www.epm.com.co/site/Home/Institucional/Pol%C3%ADticas.aspx#Pol-tica-financiera-581>
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Freeman, S., & Cameron, K. (1993). Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, 4 (1), 10-29.
- Grupo Éxito. (14 de junio de 2016). From <https://www.grupoexito.com.co/es/nosotros/filosofia>.
- Grupo Nutresa. (15 de mayo de 2016). From <https://www.gruponutresa.com/inversionistas/perfil-de-la-compania/marco-estrategico/>.
- Guilli, J., Arostegui, Á., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2013). *Diseño Organizativo: Estructura y procesos*. México: Ediciones Granica.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
- Jones, G., & George, J. (2004). *Essential of Contemporary Management*. Nueva York: McGraw-Hill.



## La planeación estratégica y el diseño organizacional [...]

- Kast, F., Rosenzweig, J., & Martínez, M. (1987). *Administración en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. México: McGraw-Hill.
- Krüger, K. (2006). El concepto de la “sociedad del conocimiento”. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 11 (683).
- Lojero, J. (1997). *Proceso Administrativo*. México: Secretaría de Educación Pública.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2 (1), 141-164.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 18 (123), 43-64.
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Administración y Organizaciones*, 67-97.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Munch, L. (2005). *Fundamentos de Administración. Casos y prácticas*. México: Trillas.
- OECD / European Communities. (2005). *Manual de Oslo Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3a ed.). Grupo Tragsa.



- Parra, C., & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 97-108.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del Pmbok)* (5a ed.). Pensilvania, EE. UU.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración* (4a ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.
- Soltura, A., & Cuesta, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. *Revista Industrial*, 29 (1), 52-56.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Apuntes para la asignatura Administración Básica I*. Ciudad de México: Fondo Editorial FCA.
- Universidad Nacional de Colombia. (14 de junio de 2016). From <http://unal.edu.co/la-universidad/mision-y-vision/>
- Villagómez, J., Mora, Á., Barradas, D., & Vásquez, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 18 (35), 1121-1131.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Introducción a la administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.



# NOTAS DE CLASE

