



***“ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
APUESTAS AZAR S.A. DENTRO DE SU PROCESO EVOLUTIVO ACTUAL”***

PROYECTO DE GRADO

Miguel Arturo Cortés Gálvez

Asesor de trabajo de grado:

Dr. Hernando Murillo Gomez

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN, MBA.

CON ENFASIS EN GESTION ESTRATEGICA

SANTIAGO DE CALI

2011

***“ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
APUESTAS AZAR S.A.
DENTRO DE SU PROCESO EVOLUTIVO ACTUAL”***

Miguel Arturo Cortés Gálvez

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración MBA

Director de trabajo de grado:

Dr. Hernando Murillo Gomez

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Octubre 16 de 2011

RESUMEN

El diseño de una estructura que funcione en una organización presupone que si un ejecutivo, puede colocar las adecuadas casillas del organigrama, establecer entre ellas la apropiada jerarquía y poner en su frente buenos hombres que las dirijan, la empresa será un éxito. Con esa finalidad, la mayoría de empresas se embarcan en importantes reorganizaciones.

Las consideraciones presentadas para la adaptación de la estructura organizacional de la empresa Apuestas Azar, tiene en cuenta la empresa desde una perspectiva de procesos en lugar de hacerlo desde una perspectiva de estructura funcional de organización.

La distinción entre concepción horizontal y concepción vertical de la empresa es fundamental a la hora de rediseñarla; el objetivo de una reorganización es mejorar la actividad de la empresa, sin embargo en la mayoría de los casos, la actividad de la empresa es resultado de la eficacia de los procesos interfuncionales es decir el sistema horizontal.

Por lo tanto, la meta, de la mayoría de las reorganizaciones debe ser la de mejorar la eficacia de la organización horizontal; de modo que esta debe mejorar, analizar y rediseñar el sistema horizontal y los procesos interfuncionales críticos, de tal forma que se satisfagan las exigencias de los clientes y logre las metas de la organización, replanteando los límites organizacionales y rediseñando las relaciones de dependencia para que favorezcan la eficacia del sistema.

Palabras clave: Estructura, Organigrama, organización horizontal, procesos.

SUMMARY

The design of a structure that works within an organization assumes that if an Executive can put the appropriate boxes in the organizational structure, establish the appropriate hierarchy between them and his forehead good men that turn, the company will be a success. To that end, the majority of the companies embark on major reorganizations.

The considerations submitted for the adaptation of random betting company's organizational structure, takes into account considering the company from a process perspective rather than from the perspective of functional organizational structure.

The distinction between design horizontal and vertical design of the company is essential to redesign reorganization aims to improve the activity of the company, however in most cases, the activity of the company is the result of the effectiveness of the interfuncionales processes i.e. horizontal system.

Therefore, the goal of the majority of the reorganization should be to improve the effectiveness of horizontal organization; so a reorganization should be to improve,

analyse and redesign the horizontal system and interfuncionales critical processes, in such a way that to cover the demands of customers and achieve the goals of the Organization, allow rethink the limits of the Organization, and redesign the dependency relationships to ensure that they support the effectiveness of the horizontal system.

Words key: structure, organizational structure, horizontal organization, processes.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION.....	8
2. FUNDAMENTACION DEL NUEVO PLANTEAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	9
2.1 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	11
2.2 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA QUE FUNCIONE EN LA ORGANIZACIÓN.....	12
3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA ESTRATEGIA (THE STAR MODEL).....	14
3.1 LA ESTRATEGIA.....	17
3.2 LA ESTRUCTURA.....	17
3.3 LOS PROCESOS.....	18
3.4 RECOMPENSA.....	20
3.5 PERSONAS.....	21
3.6 IMPLICACIONES DEL MODELO ESTRELLA.....	22
4. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DEACUERDO AL MODELO ESTRELLA.....	24
4.1 EL ANALISIS DE LOS PROCESOS DE AZAR LA EMPRESA.....	26
4.2 EL ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE AZAR LA EMPRESA.....	28
4.2.1 LA EMPRESA VISTA COMO SISTEMA HORIZONTAL.....	28
5. ELABORACION DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA AZAR	31

5.1 ASPECTOS PARA LOS CUALES EL MODELO APLICA EN APUESTAS.....	
AZAR S.A.....	33
5.2 LA NUEVA ESTRUCTURA COMO RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE PROPUESTA.....	35
5.3 ESTRUCTURA ACTUAL vs ESTRUCTURA PROPUESTA (Diferencias)..	38
6. CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFIA	42

1. INTRODUCCION

El entorno competitivo y continuamente en cambio, plantea un tremendo desafío para los directores de empresa, el cual ya no es un fenómeno pasajero. Al aumentar las exigencias de los consumidores, la competencia mundial y la liberación de sectores en todo el mundo, ha demostrado que la inestabilidad actual de los mercados no va a desaparecer; el cambio es y seguirá siendo la única constante.

Con este planteamiento se prende una alarma, que ha sido recogida en numerosos tratados, libros y artículos, y adoptada por algunos hombres de empresa. La inquietud no proviene en que los directores de empresa no conozcan y comprendan el problema, sino que no hagan lo más apropiado para resolverlo.

Lo planteado en el presente trabajo de grado se logra porque se dispone de un marco y de un conjunto de herramientas que sirven para resolver el problema de modo apropiado.

Al examinar la literatura sobre gestión de empresas, los cursillos de formación y los servicios ofertados por asesores de empresa, he encontrado algunas teorías, sugerencias y herramientas de gran valor; sin embargo no he visto ninguna

metodología para la mejora de la actividad, que sea conceptualmente sólida, exhaustiva y de fácil aplicación práctica y basada en la experiencia.

Se plantea la adaptación de la estructura organizacional de la empresa "Apuestas Azar S.A.", fundamentada en los tres niveles de actividad, cuyo planteamiento cumple los requisitos para dirigir y gestionar el cambio en la empresa.

Mediante la Gestión de Procesos, se ha comprobado que los directores de empresa en especial los de más alto nivel, deben centrar su atención tanto o más en el flujo de productos, documentos e información, entre departamentos que en la actividad desarrollada dentro de estos.

La gestión de procesos ofrece una metodología para controlar todos los espacios en blanco que existen entre los distintos recuadros del organigrama.

2. LA FUNDAMENTACION DEL NUEVO PLANTEAMIENTO ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. La descripción de Ernest Dale

acerca de lo que es organizar, como un proceso de cinco pasos nos provee una buena estructura para nuestro planteamiento.¹

1. Hacer una lista del trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.
2. Dividir todo el trabajo en actividades que puedan desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos. A esto se refiere como división del trabajo.
3. Combinar las actividades de manera lógica y eficiente, al hecho de agrupar actividades y empleados lo llamaremos por lo general departamentalización.
4. Establecer mecanismos para la coordinación. Esta integración de los esfuerzos individuales de grupo y de departamento facilita el logro de los objetivos.
5. Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

¹Stoner y Freeman, (1994), Administración, Quinta Edición. México

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Por esta razón, los administradores trazan comúnmente lo que se llama el organigrama.

2.1. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los departamentos de una organización pueden estructurarse formalmente de tres maneras: por función, por producto /mercado y en forma matricial.

La organización por función reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Puede tener departamentos individuales de producción, mercadotecnia y ventas.

Freeman y Stoner, (1994), manifiestan que la organización por producto / mercado, frecuentemente denominada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos a los que se hayan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente. En este caso la organización podría incluir divisiones individuales de productos, el jefe de cada

división será el responsable de la producción, la mercadotecnia y ventas en su unidad. (Ejemplo: General Motors).

En la organización matricial, existen dos tipos simultáneos de estructura. Los departamentos funcionales permanentes, poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades: pero se crean equipos de proyectos según se necesite para poner en práctica programas específicos. De varios departamentos funcionales permanentes se seleccionan los integrantes del equipo que están subordinados a un administrador de proyectos, responsable por los resultados del trabajo en equipo.

2.2. DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA QUE FUNCIONE EN UNA ORGANIZACIÓN.

Brache y Rummler (1990), manifiestan que la distinción entre concepción horizontal y concepción vertical de la empresa es fundamental a la hora de rediseñarla; el objetivo de una reorganización es mejorar la actividad de la empresa, sin embargo en la mayoría de los casos, la actividad de la empresa es el resultado de la eficacia de los procesos interfuncionales (el sistema horizontal).

Por lo tanto, la meta de la mayoría de las reorganizaciones debe ser la de mejorar la eficacia de la organización horizontal; de modo que una reorganización debe seguir los siguientes pasos: Analizar y rediseñar el sistema horizontal, es decir los procesos interfuncionales críticos, de forma que cubra las exigencias de los clientes y logre las metas de la organización; replantear los límites de la organización es decir rediseñar las relaciones de dependencia para que favorezcan la eficacia del sistema horizontal.

En efecto la forma, debe acomodarse a la función, muchas reorganizaciones se llevan a cabo prestando solo atención a la perspectiva vertical, es decir las relaciones de dependencia sin un conocimiento real de las necesidades del sistema horizontal: en el peor de los casos esto suele dar por resultado que la reorganización al final produce una optimización de la actividad de alguna función y la sub optimización del sistema horizontal y de la actividad de la organización en su conjunto; en el mejor de los casos, puede ocurrir que la reestructuración favorezca sin habérselo propuesto. Pero la necesidad de que el sistema horizontal sea eficaz tiene demasiada importancia para dejarlo al azar. Eso es sencillamente lo que significa “Estructuración de la Organización”. Si deseamos que la organización funcione bien, es necesario diseñarla para ello.

3. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA ESTRATEGIA (THE STARMODEL).²

El modelo de marco para el diseño de “Star” organización es la base en la que una empresa basa su oferta de diseños. El marco consiste en una serie de políticas de diseño que son controlables por la administración y pueden influir en el comportamiento de los empleados.

Las políticas son las herramientas con las que la gestión debe convertirse en experto en el fin de influir en las decisiones y comportamientos de sus organizaciones con eficacia.

El marco de diseño de la organización representada en la Figura 1, se llama el "StarModel". En el modelo de la estrella, las políticas de diseño se dividen en cinco categorías.

La Primera, es la *estrategia*, lo que determina la dirección. La segunda es la **estructura**, que determina la ubicación del poder de decisión. La tercera son los **procesos**, que tienen que ver con el flujo de información, son los medios de responder a las tecnologías de la información. La cuarta los **premios** y

²*Diseño de organizaciones dinámicas* por Galbraith, Downey y Kates, publicados por Jossey-Bass en 2002

recompensas, sistemas que influyen en la motivación de las personas para llevar a cabo sus actividades y la dirección de los objetivos de la organización.

La quinta categoría del modelo se compone de las políticas relativas a las **personas** (políticas de recursos humanos), que influyen frecuentemente para definir los perfiles de los empleados y las habilidades requeridas para la actividad a desarrollar.

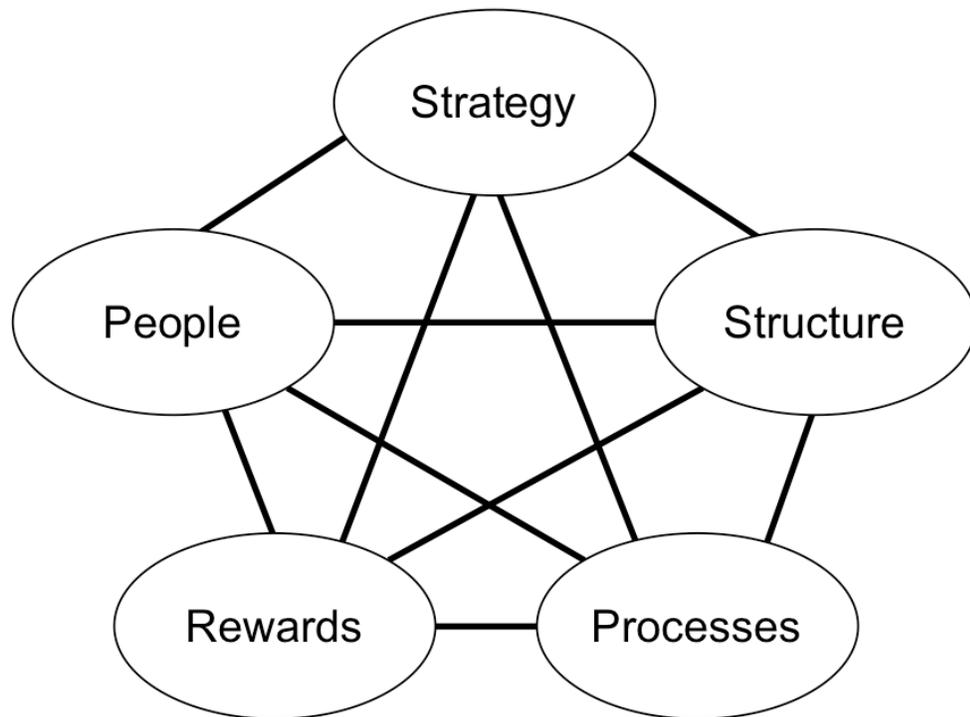


Figura 1-La estrella del modelo

Fuente: *Diseño de organizaciones dinámicas por Galbraith, Downey(2001)*

La Estrategia es la fórmula ganadora de una compañía. La Estrategia de la empresa no solo especifica las metas y objetivos que deben alcanzarse, y los valores y las misiones que se persiguen, sino que establece la dirección básica de la empresa.

Ella delinea específicamente los productos o servicios que se prestarán, el mercado y el valor que se ofertan al cliente. También especifica las fuentes de ventaja competitiva.

Tradicionalmente, la estrategia es el primer componente del Modelo de Estrella que se debe realizar. Es importante en el proceso de diseño de la organización, ya que establece los criterios para elegir entre formas alternativas de organización.

Cada forma de organización permite a algunas actividades ser la evidencia de un buen desempeño, a menudo a expensas de otras actividades que si aportan a la estrategia. La elección de alternativas de organización, inevitablemente, implica hacer concesiones mutuas.

3.1.LA ESTRATEGIA

La Estrategia dicta cuáles son las actividades más necesarias, lo que servirá de base para aprovechar lo mejor de las ventajas y desventajas en el diseño de la organización. La Matriz de organizaciones se produce cuando dos o más actividades deben llevarse a cabo sin obstaculizar la otra. En vez de escoger la "O" matriz requiere de un abarcador del "Y". Las empresas quieren y necesitan ser globales y locales a la vez.

3.2.LA ESTRUCTURA

La estructura de la organización determina la posición de poder y la autoridad en la organización. La Estructura de las políticas se divide en cuatro áreas:

- Especialización
- Forma
- Distribución del poder
- Departamentalización

La especialización se refiere al tipo y número de especialidades de empleo en la ejecución. La *Forma* se refiere al número de personas que constituyen el Servicio

o actividad en cada nivel de la estructura. Gran número de personas en cada departamentocrea estructuras de organización plana con pocos niveles. *La distribución de poder*, en su dimensión vertical, se refiere a la centralización o la descentralización; en su dimensión lateral, se refiere al movimiento del poder del departamento que se ocupa directamente. La *Departamentalización* es la base para la formación de los departamentos en cada nivel de la estructura y las dimensiones estándar de las cuales los departamentos forman son funciones, productos, procesos de flujo de trabajo, los mercados, los clientes y la geografía. Estructuras matriciales son aquellas en las que dos o más dimensiones informan al mismo líder en el mismo nivel.

3.3. LOS PROCESOS

El flujo de la Información y los procesos de decisión son varios en la organización, estos son su fisiología o funcionamiento. Los procesos de gestión son a la vez verticales y horizontales.

Los procesos verticales son por lo general la planificación empresarial y los procesos de presupuestación. Las necesidades de los diferentes departamentos son el centro y las prioridades se deciden para la presupuestación y asignación de los recursos de capital, investigación desarrollo y formación, etc. Estos procesos de

gestión son fundamentales para el funcionamiento eficaz de la matriz en las organizaciones. Ellos necesitan el apoyo de multidimensionales sistemas de información.

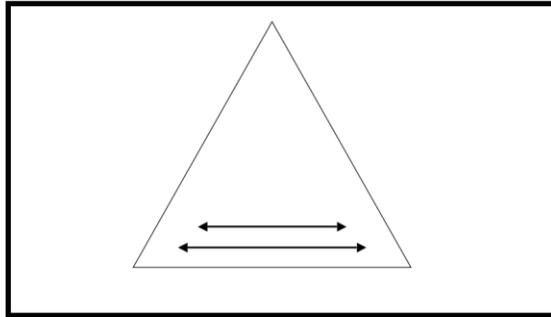


Figura 2: Relaciones Procesos laterales

Fuente: Diseño de organizaciones el Modelo Estrella. Galbraith, Downey y Kates 2001.

Los procesos horizontales, también conocidos como procesos laterales, como se muestra en la figura 2, están diseñados en torno al flujo de trabajo, tales como el desarrollo de nuevos productos o la entrada y el cumplimiento de una orden del cliente. Estos procesos de gestión se convierten en el principal vehículo para la gestión en las organizaciones de hoy.

Los procesos laterales pueden llevarse a cabo en una variedad de formas, de los contactos voluntarios entre los miembros o entre los equipos complejos que pueden ser supervisados oficialmente.

3.4. RECOMPENSAS

El propósito del sistema de recompensas es alinear los objetivos del empleado con los objetivos de la organización. Proporciona la motivación y el incentivo para la ejecución de la dirección estratégica. El sistema de recompensas de la organización define las políticas que regulan los salarios, promociones, bonos, reparto de utilidades, las acciones y así sucesivamente.

Un gran cambio se está produciendo en este ámbito, en particular, ya que soporta los procesos laterales. Ahora las empresas están en la aplicación de pago de salario de habilidades prácticas, junto con las bonificaciones de equipo o de ganancia y sistemas de intercambio. También existe la práctica creciente de la oferta de recompensas no monetarias, como el reconocimiento convirtiéndose esto en un reto.

El modelo estrella sugiere que el sistema recompensa debe ser congruente con la **estructura** y los procesos para influir en la dirección estratégica. Recompensa y sistemas sólo son eficaces cuando forman un conjunto coherente en combinación de estas.

3.5. PERSONAS

En esta área rigen las políticas de recursos humanos de reclutamiento, selección, rotación, formación y desarrollo. Políticas de recursos humanos – combinaciones adecuadas – producen el talento requerido por la estrategia y estructura de la organización y las habilidades para poner en práctica la dirección elegida. Al igual que las opciones políticas en las demás zonas, estas políticas funcionan mejor cuando son coherentes con la realidad.

Las políticas de recursos humanos también desarrollan las capacidades organizacionales para ejecutar las orientaciones estratégicas. Las Organizaciones flexibles requieren que las personas sean flexibles.

Equipos funcionales requieren que las personas sean generalistas y que puedan cooperar entre sí. La Matriz de las organizaciones necesita personas que pueden gestionar los conflictos y la influencia sin autoridad. Las políticas de recursos humanos al mismo tiempo deben garantizar el desarrollo a las personas y las capacidades de la organización.

3.6. IMPLICACIONES DEL MODELO ESTRELLA

A medida que el diseño del Modelo Estrella se ilustra, **la estructura** presenta sólo una faceta de un diseño de la organización. Esto es importante. La mayoría de los esfuerzos de diseño tienden a invertir demasiado tiempo en la elaboración del organigrama y muy poco en los procesos y premios. La estructura es generalmente demasiado compleja porque afecta a la situación y el poder, y una modificación de la misma es más probable que se note en el negocio.

Sin embargo, en una rápida evolución del entorno empresarial y en la matriz de las organizaciones; la estructura es cada vez menos importante, mientras que los procesos, las recompensas y la gente adquieren una mayor importancia dentro de las organizaciones.

Otra ventaja que se obtiene del StarModel, es que se adapta a las diferentes estrategias de conducir las organizaciones. Aunque esto parece obvio, se ha realizado ramificaciones que a menudo se pasan por alto. No hay un tamaño único para definir la organización y diseño en las diferentes empresas, independientemente de sus necesidades y estrategias en particular.

Siempre habrá un diseño actual que ha de convertirse en “moda.” Pero no importa lo que el diseño de “moda” es, lo importante es adoptar un diseño en la organización; todos los diseños tienen mérito, pero no para todas las empresas ni en todas las circunstancias. El diseño, o combinación de diseños que se debe elegir es el que mejor que se adapte a los criterios derivados de la estrategia.

Otra implicación del modelo estrella está en el cruce de la naturaleza de las líneas que dan la forma a la estrella. Para que una organización sea eficaz, todas las políticas deben estar alineadas e interactuar armónicamente con las demás. La alineación de todas las políticas se comunicará una a una, de acuerdo al claro mensaje a los empleados de la compañía.

El modelo estrella en cuanto a las políticas consiste en que los líderes pueden controlar y que pueden afectar el comportamiento de los empleados, como se sugiere en la Figura 3.

Esto demuestra que los gerentes pueden influir en el desempeño y la cultura, pero sólo actuando a través del Diseño de las políticas que afectan el comportamiento.

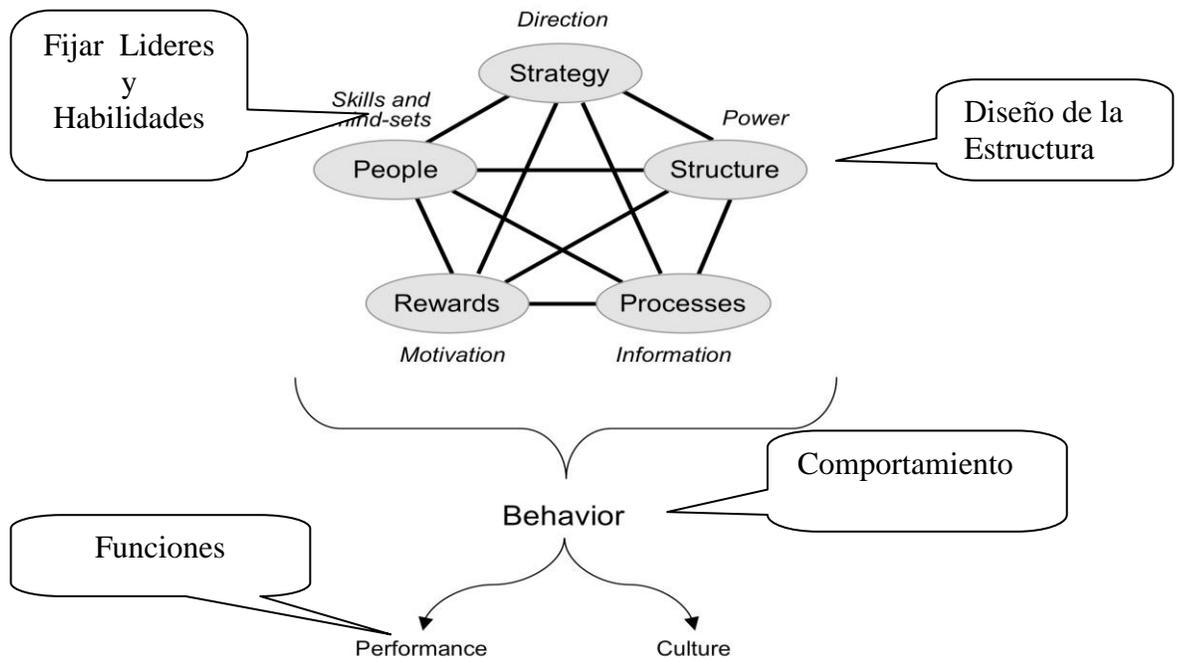


Figura No 3: El modelo estrella para diseñar estructuras

Fuente: El StarModel

4. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA DEACUERDO AL MODELO ESTRELLA

En esta era de desarrollo empresarial por la que está atravesando la empresa del sector de las Apuestas Permanentes “Apuestas Azar S.A.”, se consolida mediante el direccionamiento estratégico, enmarcado por una fuerte sinergia entre la estrategia, la estructura orgánica, los procesos y la gente.

En el corazón de la organización se refleja los procesos medulares y de apoyo, que derivan de las distintas necesidades de estructura dentro de una dinámica de orientación al cliente.

La empresa ha evolucionado, porque los procesos han requerido de nuevas formas de administrar los negocios. Es por esta razón que a los procesos se les ha denominado el corazón de la estrategia, no se puede ni siquiera pensar cómo implementar la estrategia si no se cuentan con procesos ágiles y flexibles que permitan a la tercera punta de la estrella “las personas” desempeñarse de manera óptima en su puesto de trabajo.

De hecho se pasó de una empresa literalmente enfocada a la venta y comercialización de apuestas “Chance” a una empresa multiservicio y multipropósito, en donde los procesos son la clave para su óptimo desempeño, siendo posible por la contribución más importante, como lo es, el talento humano.

Hoy díase cuenta, no solo con procesos estratégicos que agregan valor, sino también con los sistemas, políticas y estructura organizacional que los sostienen. Los sistemas que sustentan las actividades involucran entre otros; el procesamiento de datos, los sistemas sociales y los culturales.

Las políticas se involucran en actividades de procesos e incorporan normalmente reglas escritas y reglamentos que establecen y regulan la conducta y el

comportamiento relativo de cómo se debe realizar el trabajo en la estructura organizacional; igualmente se involucra en actividades de procesos de los grupos de trabajo; los departamentos, las áreas funcionales y otras formas en que se han dividido y agrupado los trabajadores para llevar a cabo sus labores.

Un proceso no se puede cambiar, a menos que también se cambien todos los elementos que lo sustentan. Por lo tanto un paso temprano esencial en un esfuerzo de rediseño es identificar y cuantificar claramente todos los recursos que “Apuestas Azar S.A.” dedica a cada proceso.

4.1. EL ANALISIS DE LOS PROCESOS DE APUESTAS AZAR S.A.

El marco se basa en la premisa que la empresa actúa como un sistema adaptable. Tal como se ve en la figura No.4, “Apuestas Azar S.A.” es un sistema procesador, que transforma una serie de recursos en productos y servicios, y los ofrece a unos sistemas receptores o “mercados”. La empresa se guía por sus propios criterios internos e información ascendente, pero en última instancia es impulsada por la información procedente del mercado. Toda esta actuación empresarial tiene lugar en un determinado entorno económico, político y social. Dentro de la empresa se observa la existencia de funciones o subsistemas, cuya labor consiste en transformar los diversos insumos en productos o servicios. Esas funciones

internas o departamentos tienen las mismas características que la empresa en su conjunto. Por último la empresa tiene un mecanismo de control, “la dirección” la cual interpreta y reacciona ante la información interna y externa, a fin de mantener la empresa en equilibrio con el entorno exterior.

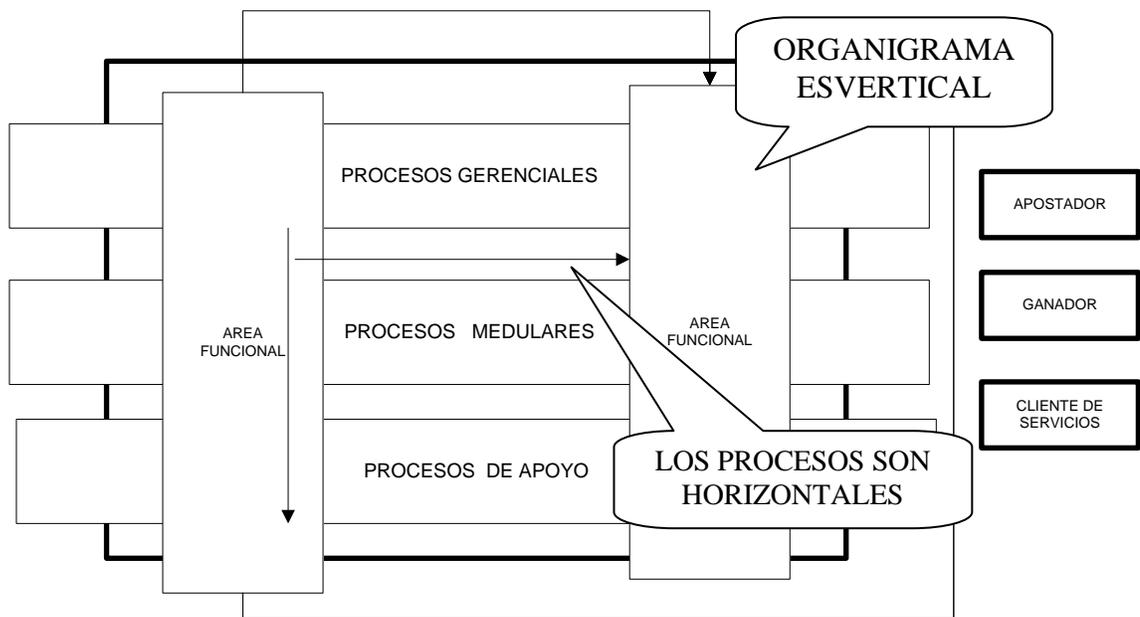


Figura No 4: La empresa Azar vista como sistema adaptable

Fuente: Preparado y diseñado por el autor

4.2. EL ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE AZAR

4.2.1. LA EMPRESA VISTA COMO SISTEMA HORIZONTAL.

El concepto de empresa como sistema, que se representa gráficamente en la figura No. 5, se enfoca desde una perspectiva diferente; contiene los tres elementos que faltan en el organigrama actual, el consumidor, el producto y el flujo de trabajo.

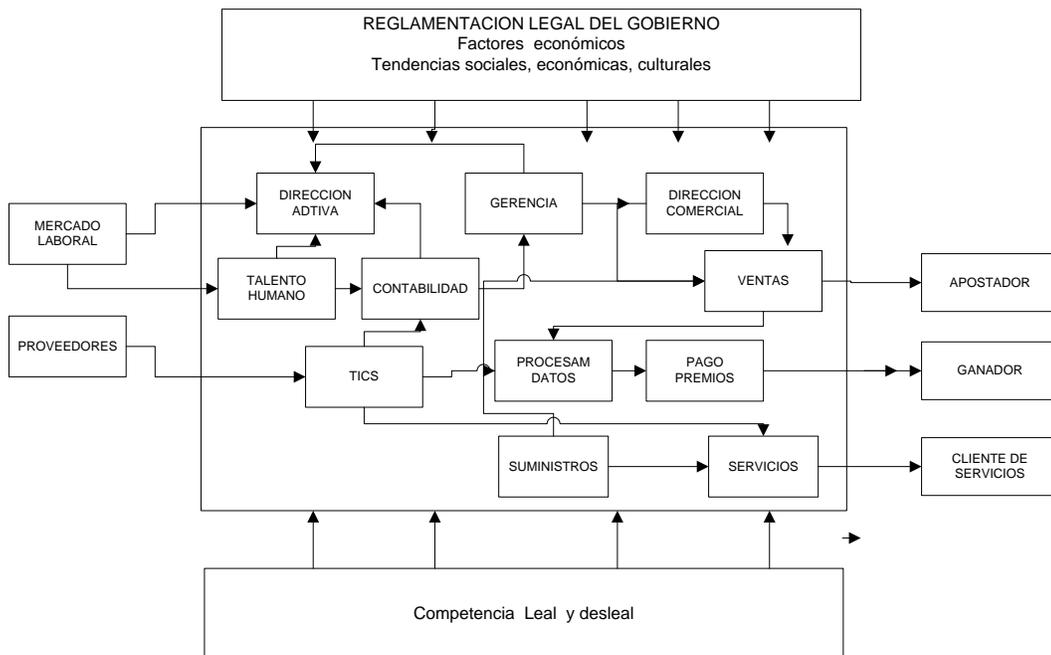


Figura No 5. La empresa Azar como sistema horizontal

Fuente: Preparado por el autor

Permite observar el modo en que se ejecutan realmente las tareas por medio de procesos que traspasan las fronteras funcionales del organigrama muestra las relaciones internas consumidor/proveedor, por medio de las cuales se producen los bienes y servicios.

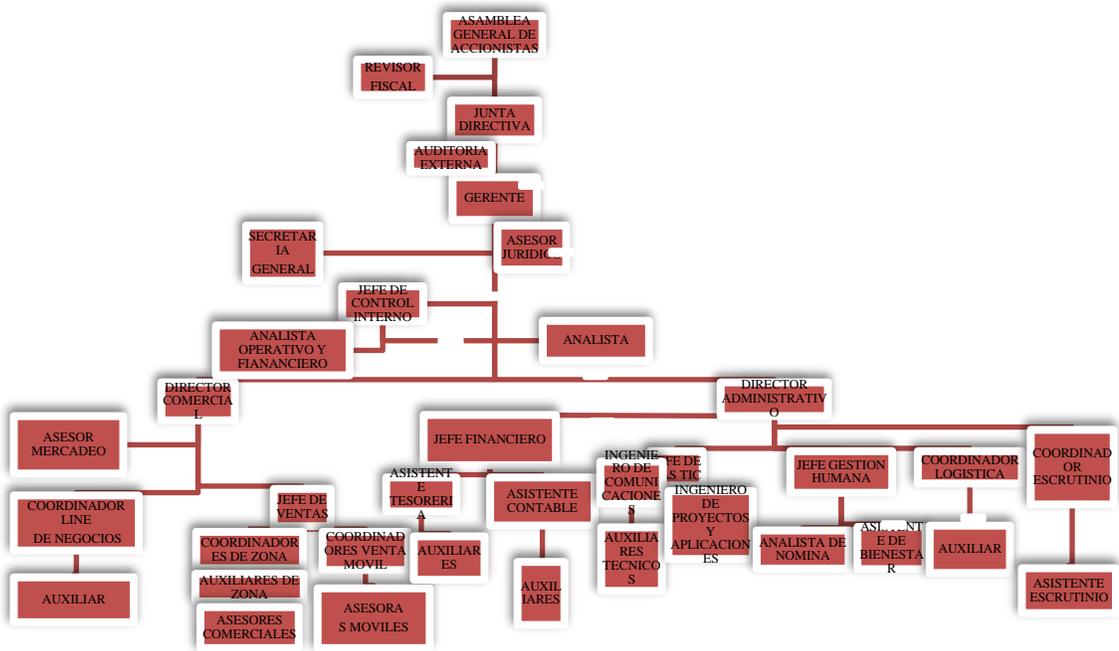


Figura No 6: Estructura actual de Azar

Fuente: Preparado por la empresa objeto de análisis

De acuerdo a los modelos planteados, las mayores oportunidades para mejorar la actividad suele estar en los contactos funcionales, que son esos puntos donde un producto pasa de un área funcional a otra. Estos puntos de contacto se dan en los espacios en blanco del organigrama de la empresa y se hacen visibles en el concepto horizontal de la empresa.

El organigrama de la empresa cubre dos finalidades:

- Muestra el conjunto de empleados que han sido agrupados con objeto de que trabajen de forma más eficaz.
- Expone las relaciones de subordinación e información.

El organigrama es un elemento de administración muy valioso, para cubrir esas dos finalidades; sin embargo, no debe ser confundido con “el que”, “el por qué” y “el cómo” de la empresa. Con frecuencia ocurre que lo que se está dirigiendo es el organigrama y no a la empresa.

La incapacidad de los directores a reconocer la organización horizontal, puede explicar la respuesta que corrientemente dan ante la pregunta ¿Usted que hace? Su respuesta suele ser, yo dirijo a A, B o C. La principal labor de un director consistirá en gestionar los puntos de contacto entre el organigrama de la empresa. Las casillas del organigrama ya tienen jefes: a los gerentes y directores de nivel

superior les corresponde añadir valor a base de gestionar los espacios en blanco que quedan entre las casillas.

El concepto horizontal de la empresa como un sistema es el punto de partida, los cimientos, para estructurar y dirigir empresas que respondan con eficacia ante la nueva realidad de la competencia a muerte y las cambiantes expectativas de los clientes.³

5. ELABORACION DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA AZAR

Partiendo de los mapas de proceso “como debería ser”, definir en concreto los agrupamientos departamentales y las relaciones de dependencia más razonables. Con esto se pretende marcar unos límites para la organización que maximicen la eficacia de los procesos.

No hay una fórmula para hacer esta delimitación; normalmente el mismo flujo de procesos nos hará ver una serie de alternativas que pueden servir. Entre los criterios para elegir la estructura que mejor servirá para realizar los procesos y por tanto la estrategia destacaremos los siguientes.

- Máxima calidad en la atención y el servicio.

³ G.A Rumler; A.PBrache. 1990. Como mejorar el rendimiento en la empresa.

- Máxima capacidad para dar respuesta a las necesidades de los clientes.
- Máxima eficiencia.

Para satisfacer estos criterios, la estructura de la organización debe tener:

- El menor número de puntos de contacto que sea necesario para lograr las metas de calidad de los procesos.
- Máxima proximidad entre clientes y proveedores internos.
- Una amplitud optima del control (número de empleados dependientes de cada director).
- Un número mínimo de estratos de dirección.
- Máxima claridad (pocas, o ninguna responsabilidad confusa).

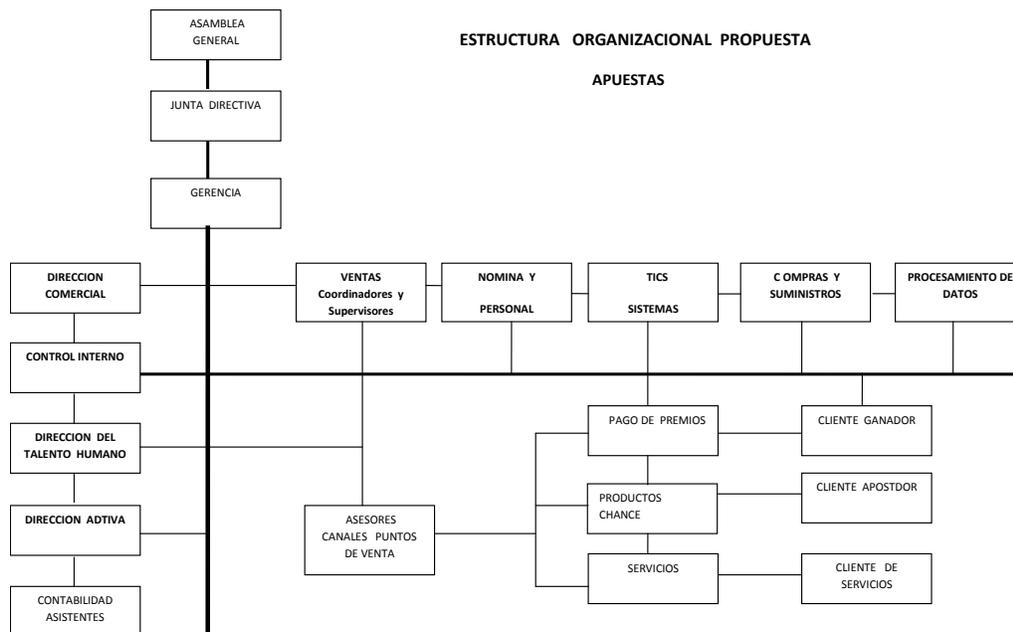


Figura No 7: Estructura Orgánica Propuesta

Fuente: Diseño y elaboración del autor

5.1. ASPECTOS

PARA LOS CUALES

EL

MODELO APLICADO EN APUESTAS AZARS.A.

La estructura propuesta plantea solución a la mejora de cuatro aspectos fundamentales así:

1. Desde el punto de vista de los procesos de atención y servicio, se logrará optimizar y mejorar este proceso al ubicarlo dentro de la estructura propuesta en la línea horizontal del organigrama de cara a los distintos tipos de clientes atendidos por la empresa de acuerdo a los nuevos mercados de servicios.
2. La eliminación de los contactos interfuncionales y la orientación a contactos de tipo procesal, donde se manifiestan por el eje horizontal la aplicación del servicio y atención al cliente en los productos y servicios prestados y por el eje vertical los procesos de apoyo interconectándose como procesos funcionales prestados al servicio del proceso medular representado por la venta de productos y servicios, con mayor énfasis en la maximización de las relaciones con el cliente.

De igual manera se observa un grupo de procesos que sin ser procesos medulares (por el eje horizontal), son procesos vitales para el funcionamiento estratégico de la estructura en el proceso del servicio al cliente, tales como, la coordinación logística, los TIC's, personal, compra y suministros.

3. Y la maximización de la eficiencia, debido a que todos los procesos de la compañía estarán orientados al proceso fundamental que es la venta de productos y servicios.
4. El cumplimiento de la estrategia de la compañía como una empresa Multipropósito y Multiservicios.

5.2. LA NUEVA ESTRUCTURA COMO RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA OBJETO DE PROPUESTA.

El sector de las apuestas permanentes en nuestro país ha venido sufriendo históricamente cambios radicales en sus procesos, como consecuencia de factores externos, como las nuevas exigencias de los mercados y el estado, lo cual requiere un nuevo planteamiento a nivel de sus estructuras internas para el manejo y direccionamiento corporativo.

Por más de 40 años, desde su aparición, este sector en nuestro país ha sufrido un proceso evolutivo, que ha permitido alcanzar su desarrollo a

través de los cambios sustanciales en sus procesos internos y sus formas de comercializar y mercadear, producto de las distintas fuerzas externas ejercidas por los entornos legal, político y cultural. Hemos pasado de las operaciones manuales a operaciones computarizadas y automatizadas, “paso de la chancera pura a la ejecutiva de ventas”, pero no ha evolucionado su estructura de manejo o de gobierno que permita cumplir la estrategia, y ya han pasado 40 años.

Apuestas Azar S.A., empresa dedicada principalmente a la comercialización de apuestas permanentes en el Norte del Valle del Cauca, requiere adaptar el diseño de su estructura organizacional para cumplir con el direccionamiento estratégico actual y futuro cercano, en consonancia con los cambios del mercado y del entorno.

Hoy por hoy, Azar es una empresa evolucionada y desarrollada en sus procesos de servicios y venta de productos de juegos de azar lo que ha permitido un desarrollo dramático de sus procesos internos a nivel de tecnología de información, tecnología de sistemas, tecnológica de comunicaciones y diversificación de productos y servicios fundamentados en el mismo desarrollo de la tecnología, pero con la pretensión de seguirlos

gestionando y administrando con estructuras antepasadas o creadas bajo relaciones inter funcionales no orientadas a los procesos actuales.

Se trata entonces con la propuesta de estructura orgánica orientada desde los procesos, desde la estrategia, desde los perfiles y sobre todo desde la necesidad del cambio, presentar una organización que supla estas necesidades de gestión y sobre todo de cultura organizacional, que permita a los líderes de procesos verse dentro de esta propuesta como verdaderos líderes de apoyo del negocio, orientados al servicio y atención de clientes.

Si la empresa se desarrolle tecnológicamente y se diversifica en sus productos y servicios se incursiona en nuevos mercados no puede pretender seguir gestionando con una estructura piramidal y desarrollada sobre relaciones interfuncionales, al menos que se adapte y se reoriente.

Entre las necesidades que se suplen con la nueva propuesta están:

1. Orientación a los procesos de cara al cliente.
2. Gestión orientada por procesos y no por áreas funcionales.

3. Generación de una cultura de servicio interno basada en procesos pues la estructura indicará con claridad el eje y la posición si está liderando un proceso de apoyo o un proceso medular.
4. Mejoramiento de la adaptación de los perfiles y las personas a los nuevos procesos.
5. Eliminación de las jerarquías y niveles de mando basados en áreas funcionales.

5.3. ESTRUCTURA ACTUAL vs ESTRUCTURA PROPUESTA (Diferencias)

La estructura actual: (ver figura No 6)

1. Está orientada y configurada para venta de productos de suerte y azar.
2. Es una estructura absolutamente piramidal.
3. No está enfocada a los procesos.
4. No está actualizada a los nuevos cambios y desarrollos tecnológicos.
5. Se explica por sí sola a través de posiciones o relaciones interfuncionales pero no procesuales.

6. No involucra ni muestra a quien está dirigido el servicio y los productos.
7. Es poco eficiente y orientada a los procesos.

La estructura propuesta: (ver figura No:6)

1. Está enfocada en los procesos
2. Muestra mínimos contactos entre áreas funcionales.
3. Ubica sobre cada eje los procesos medulares y de apoyo al proceso fundamental de la venta y los servicios.
4. Presenta una mayor claridad y es menos confusa.
5. Pone de manifiesto un número mínimo de nivel de jerarquía o dirección.
6. Está orientada al servicio.
7. Ubica los procesos en su lugar y los interrelaciona matricialmente.
8. La estructura propuesta está orientada a la estrategia empresarial "Empresa multipropósito y multiservicio"

6. CONCLUSIONES

Diseñar la estructura de una organización supone algo más que denominar, ordenar jerárquicamente y colocar adecuadamente las personas en cada una de las casillas del organigrama; unas claras relaciones de responsabilidad y mando son esenciales en el aspecto administrativo; pero, para conseguir producir bienes y servicios se necesita una estructura organizativa centrada en el flujo y naturaleza del trabajo.

Con ese objeto, lo primero que hace falta es decidir que trabajo se va a realizar, luego, hace falta conocer la forma en que actualmente se hace ese trabajo, y diseñar la forma en que se debe realizar. Entonces y solo entonces, es cuando se puede elaborar un organigrama útil para la organización. En nuestra opinión la forma (estructura) se debe adaptar a la función (procesos).

El concepto de estructura de la organización abarca el nivel de organización de la actividad (en donde se define la estrategia y se establecen las relaciones cliente – proveedor; el nivel de procesos, en donde se simplifican y documentan los flujos de trabajo; y el nivel de puestos de trabajo / ejecutor donde se definen los puestos de trabajo y se crea un nivel de actividad humana favorable). En los tres niveles hay unos aspectos críticos, que son las medidas de la actividad y un proceso de gestión por medio del cual la estructura se perfecciona continuamente.

Hay varias señales que indican que el diseño organizacional de una compañía no funciona. Los administradores pueden fallar una y otra vez en prever los cambios en el ambiente comercial, o pueden ser incapaces de adaptarse a dichos cambios.

Es posible también, que la información correcta no llegue nunca a la persona indicada en el momento preciso. Cuando las compañías enfrentan estos problemas, es hora de replantear el diseño organizacional.

El modelo presentado se ajusta perfectamente a las necesidades de la organización por su enfoque fundamentado en procesos y orientación al servicio, atendiendo la evolución y el desarrollo tecnológico de los mismos y siendo acorde con la realidad del negocio actual, presentando ventajas tales como: ubicación precisa de los roles funcionales en función de los procesos y el cumplimiento de la estrategia; ubicación precisa de los procesos de apoyo y los procesos medulares orientados a la estrategia de la empresa; indicación precisa de las posiciones de jerarquía orientadas al proceso misional del negocio y ubicados en el eje de los procesos de apoyo; integración de los clientes a la estructura; mayor eficiencia y productividad de las funciones y los perfiles asignados; se definen claramente tres grandes procesos: uno el fundamento la atención y el servicio; dos los procesos medulares o vitales apoyándolos; y tres los de gestión orientados a apoyar los medulares.

7. BIBLIOGRAFIA

- Prieto H, Jorge Eliecer,(2011),GestiónEstratégica Organizacional, Colombia: Ediciones.
- Freeman y Stoner, (1994), Administración, Quinta Edición. México.
- ChistopherL. y Nicholas L.(1994). Financial Times, LaDirección de Empresas Barcelona: EdicionesFolio S.A.
- Brache A.P. y Rummler, G.A (1990). Como mejorar el rendimiento en la Empresa. España: Ediciones Deusto.
- Kaufman, R. (1987).Guía práctica para laplaneación en las organizaciones.(1987).Editorial Trillas.
- Manganelli L, Mark K.M. y Raymond.(1995).Como hacer reingeniería. Editorial Norma.