



Guía
práctica
número
TRES

DISEÑO

de la Estructura Organizativa
para Organizaciones del Tercer Sector



abc

de la Gestión de Organizaciones
del Tercer Sector



Guía
práctica
número
TRES

DISEÑO

de la Estructura Organizativa
para Organizaciones del Tercer Sector

abc

de la Gestión de Organizaciones
del Tercer Sector



**GUÍAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN
DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR**

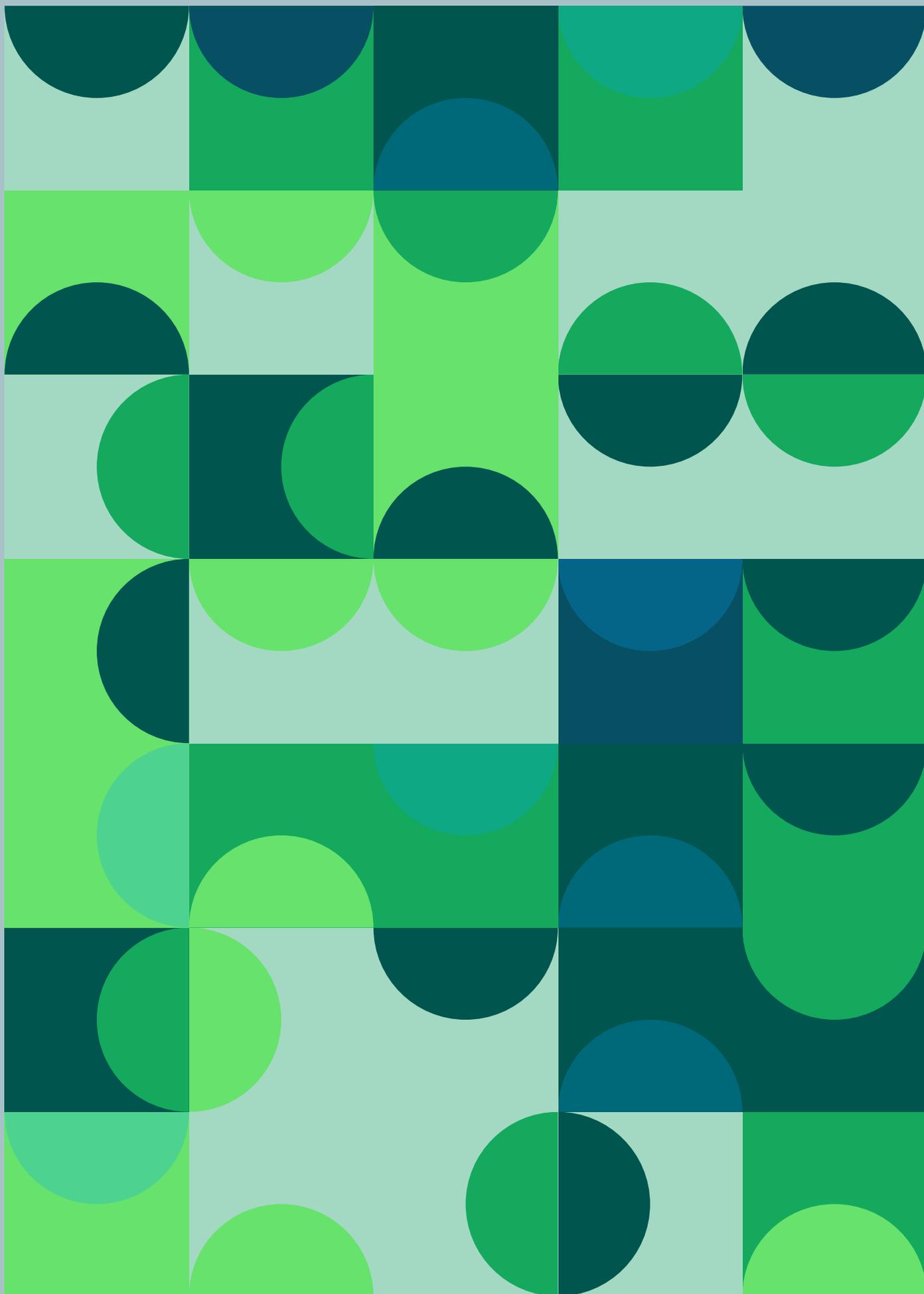
**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
PARA ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR**
Guía práctica N° 3

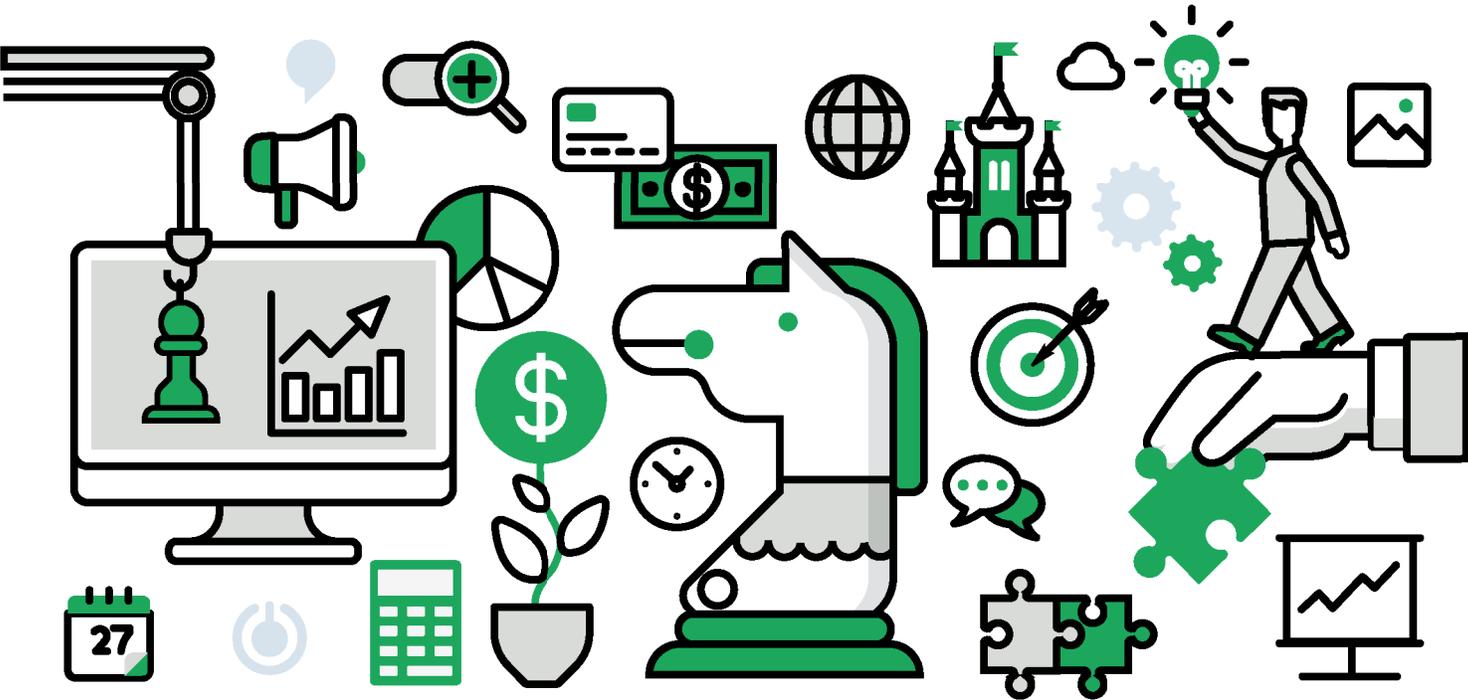
Elizabeth Formica y Gustavo García

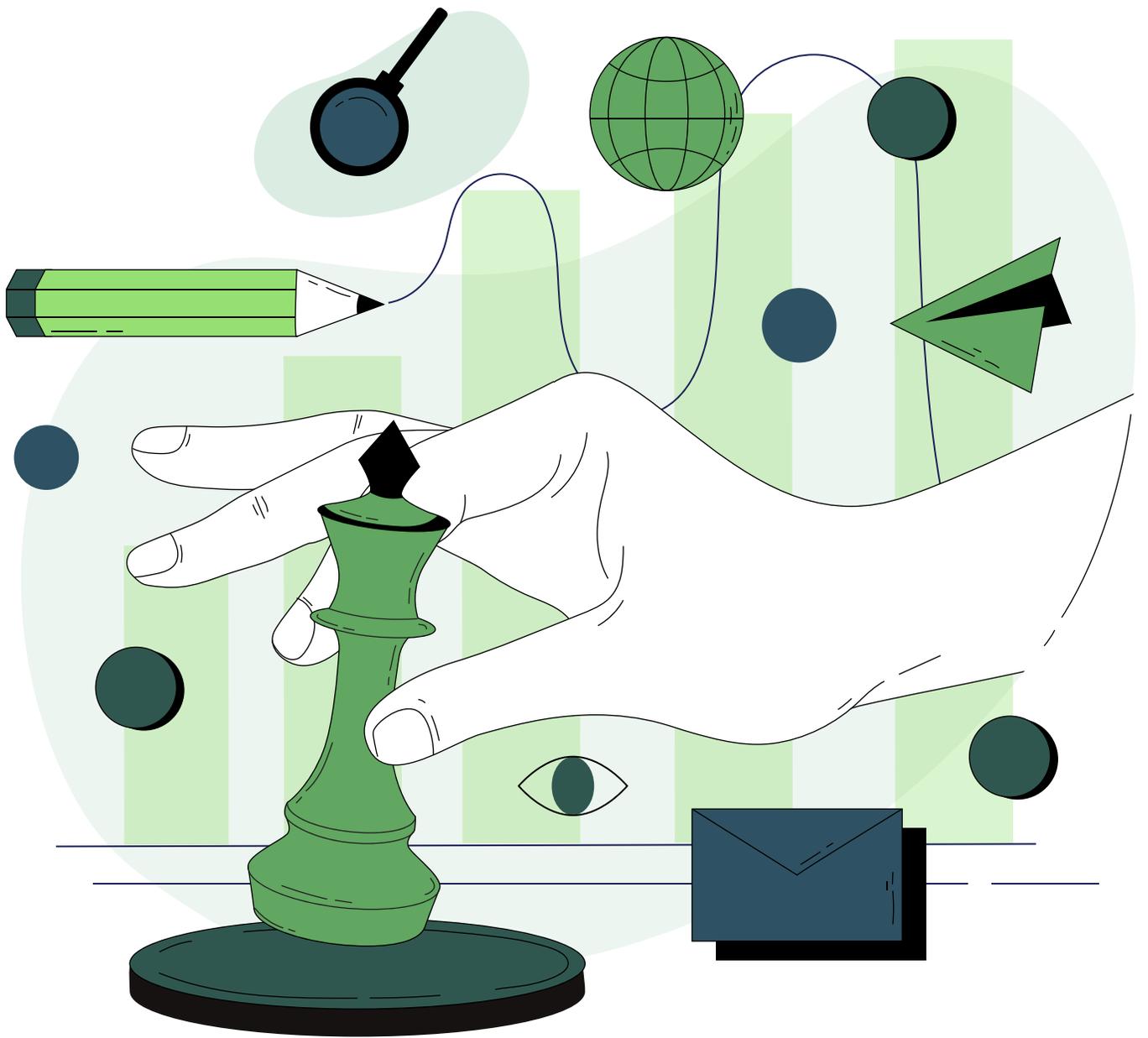


Contenido de esta guía

- 9** **Objetivo de esta guía**
- 11** **¿Qué es una estructura organizativa?**
- 13** **Revisión y análisis de la cadena de valor**
- 16** **La Gestión por Procesos, el mapa y descripción de los procesos**
- 17** » ¿Cómo se elabora el mapa de procesos de una organización?
- 19** » Descripción de los procesos
- 20** **Tipos de diseño de estructura organizativa**
- 21** a) Estructura funcional
- 24** b) Estructura divisional por productos/servicios
 o por zonas geográficas
- 25** c) Estructura matricial
- 26** d) Estructura por proyectos o proyectizada







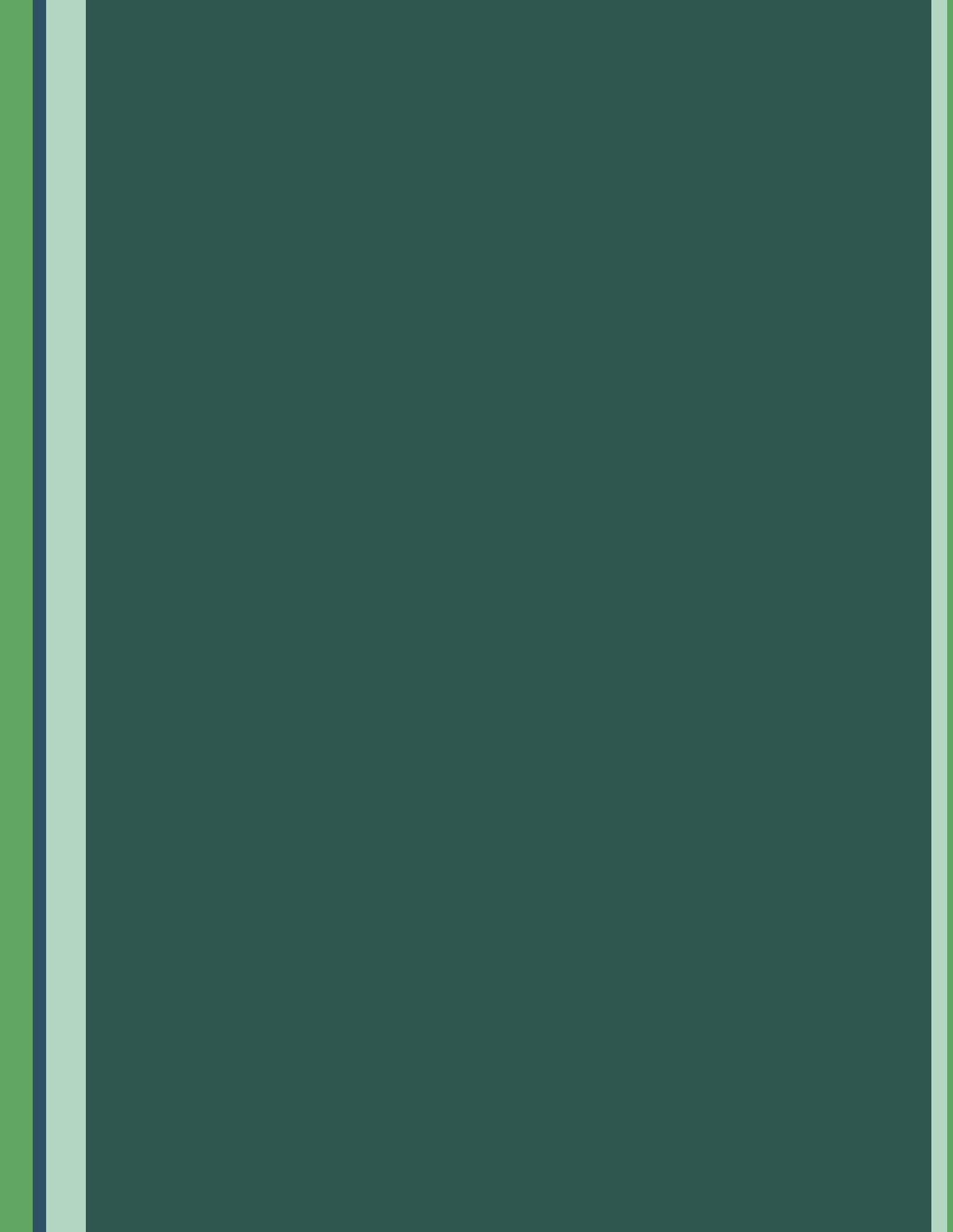
Objetivo de esta guía

El objetivo de esta guía práctica es proporcionar a las organizaciones del tercer sector elementos conceptuales y herramientas metodológicas para el desarrollo de estructuras organizativas eficientes, que conjuguen los elementos propios de la gestión para dar respuestas adecuadas a las necesidades del entorno y alcanzar las metas estratégicas planteadas.

La realidad de las organizaciones, en líneas generales, exige garantizar la estabilidad y el manejo eficiente a partir de las presiones que se derivan de las propias capacidades internas y las que impone el entorno, por lo que, para optimizar el uso de los recursos, se hace necesario un proceso permanente de revisión y cambio que debe reflejarse en una planificación estratégica del talento y que resulte en una estructura organizativa adecuada que responda a las necesidades operativas.

La estructura organizativa es, en un sentido amplio, el reflejo de la forma como se ordenan y articulan los diferentes componentes organizacionales de gestión, siendo que los procesos, las actividades y los equipos de trabajo, son los que hacen posible el cumplimiento de las metas y los objetivos trazados a largo, mediano y corto plazo.

El modelo o mapa estratégico de una organización, que se revisó en la Guía práctica número 1: Gestión de la Planificación Estratégica para Organizaciones del Tercer Sector, es el punto de partida para establecer los procesos de planificación de las operaciones, considerando el valor que estos tienen en la entrega del producto o servicio de la organización, y cómo se deben articular con la planificación del talento para determinar la estructura organizativa idónea que permita responder a los retos planteados.



¿Qué es una estructura organizativa?

La estructura organizativa representa una fotografía en la que se retrata la realidad de una organización en un momento dado en relación a las áreas que la integran, los roles que describen los procesos de esas áreas, los perfiles de quienes realizan las funciones y las relaciones entre estos.

El diseño de la estructura organizativa es el resultado de un proceso de planificación y análisis de los componentes de gestión y la adecuación del talento que requiere la organización para funcionar de manera eficiente. Es en la estructura organizativa donde se establece el entramado de procesos, funciones, responsabilidades y niveles de jerarquía sobre el que se apoya la gestión. Por tanto, una estructura organizativa diseñada adecuadamente, que responda a la estrategia, es fundamental para guiar a las distintas unidades y a los equipos de trabajo hacia el establecimiento de las iniciativas y el cumplimiento de los objetivos que se plantea la organización o la institución. Entre otros aspectos, tener claridad sobre la estructura organizativa le permite a sus líderes y colaboradores:

1. Establecer una clara división de procesos, actividades y tareas.
2. Definir las áreas funcionales que conforman la organización.
3. Comprender cómo opera la cadena de jerarquía.
4. Coordinar y proporcionar orden y claridad a los colaboradores.
5. Establecer perfiles de puestos que aclaren tareas y responsabilidades.
6. Establecer necesidades de personal por áreas o por actividades específicas.

Para poder determinar cuál es la mejor estructura organizativa es necesario que los líderes puedan realizar un análisis, a partir del mapa estratégico y la planeación del talento, de los diversos factores que conforman el esquema de funcionamiento de la organización considerando especialmente, entre otros componentes:

- » La cadena de valor, con la definición de actividades primarias y de apoyo.
- » El mapa de procesos, que se identifican a través de la cadena de valor.

Una metodología para plantear la revisión de las estructuras organizativas debe considerar los siguientes aspectos:

1. Reconocimiento y análisis de la cadena de valor como modelo teórico, que debe ayudar a identificar y definir las ventajas competitivas de la organización y establecer un mapa general de los procesos.
2. Revisión de los procesos y análisis del vínculo existente entre todas las actividades y las tareas que deben ejecutarse para generar resultados.
3. Dimensionamiento de las actividades y tareas.

La estructura organizativa seleccionada tiene un impacto significativo al implementar la estrategia institucional y establecer metas. La estrategia seleccionada por una organización define la estructura más adecuada para su funcionamiento.

Revisión y análisis de la cadena de valor

Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso.”¹

En este orden de ideas, cuando se visualiza la necesidad de revisar y analizar la cadena de valor para plantear un diseño o una modificación de la estructura organizativa, lo que se está buscando es contribuir con la sistematización de los procesos y de las actividades internas, las interrelaciones que se establecen entre estas, para detectar aquellas que generan valor sobre la entrega del producto o servicio final de la manera más eficiente. Entender la cadena de valor de una organización es importante porque ayuda a identificar y optimizar las actividades que crean valor y a eliminar o reducir las actividades que no lo hacen.

Desde una perspectiva estratégica, resulta fundamental, para plantear un cambio o un nuevo diseño de la estructura organizativa, considerar la revisión de la cadena de valor de los procesos de toda la organización estableciendo con la alta gerencia esquemas de participación y compromiso. En esta revisión deberían involucrarse las personas que, conocen ampliamente los procesos que se llevan a cabo en la organización, así como la misión y la visión.

(1) Kaplinsky (2004): Spreading the gains from globalization: what can be learnt from value-chain analysis, Problems of economic transition, Vol. 47, No. 2: 74-115.

Michael Porter define la “Cadena de Valor” como una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una organización, distribuyéndolas en actividades principales o primarias: las dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa, y actividades secundarias o de soporte: que son aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa².

Esta herramienta permite identificar las fortalezas y debilidades internas de una organización y, por ende, proporciona una base sólida para la formulación de estrategias para promover cambios. A continuación, se identifican los pasos básicos para aplicar la herramienta definidos por Porter:

- 1. Identificación de actividades primarias:** Se comienza identificando las actividades que son clave para la entrega de un producto o servicio, incluye la logística de las entradas requeridas para elaborar un producto o entregar el servicio, las operaciones, la logística saliente, el marketing, las ventas y el servicio postventa. Comprender estas actividades es esencial para el proceso de creación de valor de la organización.
- 2. Análisis de actividades de apoyo:** En este paso se examina las actividades sobre las que se apoyan o que respaldan las actividades primarias, como la infraestructura, la gestión de recursos humanos, la innovación tecnológica y los procesos de compra. Estas actividades deben potenciar la eficiencia de las actividades primarias.
- 3. Evaluación de costos y valor:** Implica un análisis detallado de cada actividad para clasificar sus costos y su contribución al valor que deriva del producto o servicio. En este análisis es importante identificar las oportunidades para reducir costos sin restar valor.
- 4. Búsqueda de ventaja competitiva:** Utiliza los hallazgos del análisis de la cadena de valor para encontrar formas de obtener una ventaja competitiva, ya sea a través de liderazgo en costos, diferenciación de productos o servicio o estrategias específicas. Esto ayuda a las organizaciones a destacarse en la entrega de valor a los clientes.
- 5. Mejora Continua:** Se promueve, en el análisis, un ambiente de innovación y mejora constante. Es necesario revisar las tendencias del entorno, las nuevas tecnologías y los cambios en las preferencias de los clientes.

(2) Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

6. Integración con la estrategia: Es necesario garantizar que los conocimientos del análisis de la cadena de valor se integren en la estrategia general de la organización. Alinear las decisiones operativas con los objetivos a largo plazo le da coherencia y fortalece la posición competitiva de la organización.

A continuación, se presenta la plantilla general, que Michael Porter propone y contribuye a la identificación gráfica de la cadena de valor:



Algunos factores clave de éxito para la definición de la cadena de valor:

1. La alta gerencia de la organización debe ser la que defina la cadena de valor, por lo que debe comprometerse con el ejercicio.
2. Es muy importante tener claridad de la misión de la organización, así como del valor que la hace diferente ante cualquier otra organización que tenga una misión similar.
3. Puede ser útil que este análisis se haga con un acompañamiento especializado que contribuya al entendimiento del ejercicio, al registro y clasificación formal de las actividades, así como de la validación del mapa de actividades en todos los niveles organizacionales.

La Gestión por Procesos, el mapa y descripción de los procesos

La Gestión por Procesos (GpPr) es una disciplina que propone las mejores prácticas para gestionar a una organización con un enfoque de optimización de los procesos que la componen. Generalmente las organizaciones conocen la modalidad de gestión basada en la estructura funcional jerárquica, más tradicional, con departamentos y jerarquía verticales. En un modelo de cultura orientado a procesos, la estructura organizativa se centra en analizar, definir, optimizar, monitorear y controlar los procesos para mejorar su desempeño y generar competitividad. *La Estructura por Procesos, comprende la cadena de valor de punta a punta e integra las diferentes actividades.*

Partiendo de la identificación de las actividades primarias y de apoyo, el análisis del mapa de procesos es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas. Es clave, por tanto, para operacionalizar y darle sentido al conocimiento del mapa de procesos, el reflejo de este en la estructura organizativa y en el sistema de gestión de talento. Tener el mapa general de los procesos permite definir los detalles de cada fase del trabajo que se lleva a cabo en la organización e identificar las ineficiencias y áreas de mejora que puedan presentarse.

A la estrategia de la organización, y tomando en cuenta los elementos fundamentales de la GpPr, le debe corresponder un mapa de procesos y una estructura de funcionamiento que integre las actividades y los perfiles del talento requerido adecuadamente, para el logro de los objetivos establecidos. El éxito de una organización conjuga la claridad en los procesos y la planificación de las capacidades de su talento para accionar el cumplimiento de las metas establecidas.

Una de las expresiones más importantes de la planeación del talento consiste en organizar los procesos, las tareas y los equipos de trabajo, de manera que las actividades fluyan de forma eficiente para cumplir con la misión de la organización. La relación entre los procesos, las personas y las responsabilidades que estas deben cumplir se pueden estructurar de distintas formas. Le corresponde a los directivos analizar y decidir cuál es la estructura de funcionamiento más adecuada para la organización.

¿Cómo se elabora el mapa de procesos de una organización?

La elaboración inicial del mapa general de procesos se deriva de la identificación de las actividades de la cadena de valor. La tarea principal consiste en agrupar las actividades en procesos relacionándolos unos con otros según su orden de ejecución, de manera estructurada y caracterizarlos según la visualización de los elementos esenciales que permiten la gestión y el control de estos. Es necesario clasificar los procesos, según las categorías más comunes definidas en las mejores prácticas:

- » Procesos estratégicos que orientan a toda la organización hacia la mejora continua.
- » Procesos operacionales, sobre los que se apoya la organización para el desempeño del objeto de la misión.
- » Procesos de soporte, sobre los que se posan los procesos operacionales y que le dan coherencia al conjunto.
- » Procesos de evaluación, que establecen los indicadores que permiten medir y hacer seguimiento a los resultados de la organización.

Se sugiere la representación gráfica del mapa de procesos según la clasificación propuesta, para poder visualizar el flujo de trabajo, y tener una comprensión mayor de todos los componentes. Esta gráfica contribuye además con la comunicación y alineación necesaria del resto de los miembros de la organización. Generalmente se muestran los procesos operacionales en el centro del mapa, con los procesos estratégicos, de soporte y evaluación a los lados o en los extremos superiores e inferiores.

Una vez definido el mapa de procesos, es necesario que se establezcan o se le asocien: las tareas, las responsabilidades por niveles de cargos, las políticas, los procedimientos y las normas que acompañan la ejecución estos. A modo de ejemplo se muestra un mapa de procesos general del Centro de Salud Santa Inés (CSSI) año 2022-2023, una Fundación dedicada a la prestación de servicios de salud en Venezuela:



Descripción de los procesos

Un proceso se define como la secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada, es decir de forma seguida una detrás de la otra, para alcanzar un objetivo o un fin concreto. En una organización, la suma de muchos procesos resulta en la entrega de un producto o servicio al cliente, como ya se ha señalado en esta guía práctica. La descripción específica de cada proceso resulta clave para:

- » Mantener un registro compartido en la organización sobre las actividades que deben ejecutarse para cumplir un proceso.
- » Aumenta la productividad y la eficiencia al acortar los tiempos, cuando se revisan de acuerdo a los cambios requeridos en la organización.
- » Permite establecer criterios de medición y seguimiento acotados a las acciones, recursos y tiempos descritos en cada proceso.
- » Elimina las actividades que no generan valor.
- » Promueve la coherencia en las operaciones y en la ejecución de las actividades.

La descripción de los procesos debe estar registrada en un espacio compartido entre los miembros de la organización, bien sea en un manual donde se incluyan además los procedimientos o los pasos a seguir para lograr un resultado final. Los procesos se pueden describir utilizando flujogramas, que pueden ir acompañados de un procedimiento que especifique las actividades descritas en el flujograma.

Para realizar de manera sistemática la descripción y el análisis de los procesos, las actividades, y tareas que integran los procesos se propone en esta guía práctica, a partir de la experiencia con las organizaciones del tercer sector, se recomienda utilizar el diagrama SIPOC que se describe a continuación, el cual permite dimensionar y establecer los niveles de responsabilidad de los roles para ejecutar los procesos. De esta manera el diseño de la estructura organizativa parte de un proceso metodológico y coherente que responde al mapa de procesos de la organización.

El diagrama SIPOC que por sus siglas en inglés significa: Supplier-proveedor, Input -entrada, Process-proceso, Output -salida, Customer -cliente; se utiliza para analizar y descomponer un proceso a través de la documentación de proveedores, entradas, sub-procesos, salidas y clientes. No está diseñado para proporcionar demasiados detalles, sino más bien para brindar información clave sobre un proceso a los responsables de la toma de decisiones. Ejemplo de Plantilla SIPOC:

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESOS	RESULTADOS	CLIENTES (Customers)
(Suppliers)	(Inputs)	(Process)	(Outputs)	¿Quiénes son los clientes del proceso?
¿Quiénes son los proveedores que suministran dichos insumos?	¿Cuáles son los insumos requeridos para ejecutar dichas actividades?	¿Cuáles macroactividades aseguran la transformación de los insumos en resultados para el cliente?	¿Cuáles son los resultados del proceso? O ¿Qué productos y servicio el proceso le provee a sus clientes?	Internos y/o externos

Con los insumos que se obtienen del diagrama SIPOC, se puede hacer un inventario de los subprocesos, las macro actividades y las actividades que componen cada proceso para asociarle y dimensionar los niveles y los tipos de responsabilidades que se requieren en la organización para poder llevarlos a cabo. Con estos elementos se puede realizar un análisis del trabajo requerido para ejecutar los procesos y de esta forma poder hacer una propuesta y diseño de la estructura organizativa.

Tipos de diseño de estructura organizativa

El diseño organizativo, tal como se ha explicado, debe partir de una revisión profunda de la misión, los objetivos y los factores claves de éxito para la organización. Empleando estos aspectos, junto al mapa de procesos de la organización, podemos decidir sobre la conveniencia de un determinado tipo de estructura. Todos los diseños organizativos tienen sus ventajas y desventajas, es importante que toda esta información se emplee para decidir sobre el modelo que más se ajusta a las características de nuestra organización.

La estructura organizativa se refiere a la forma en que el trabajo es dividido o departamentalizado y básicamente aterriza en la consideración de un conjunto de cajas (unidades) y líneas (relaciones), dando lugar a un organigrama.

En este sentido, existen diferentes tipos de estructura:

A) ESTRUCTURA FUNCIONAL:

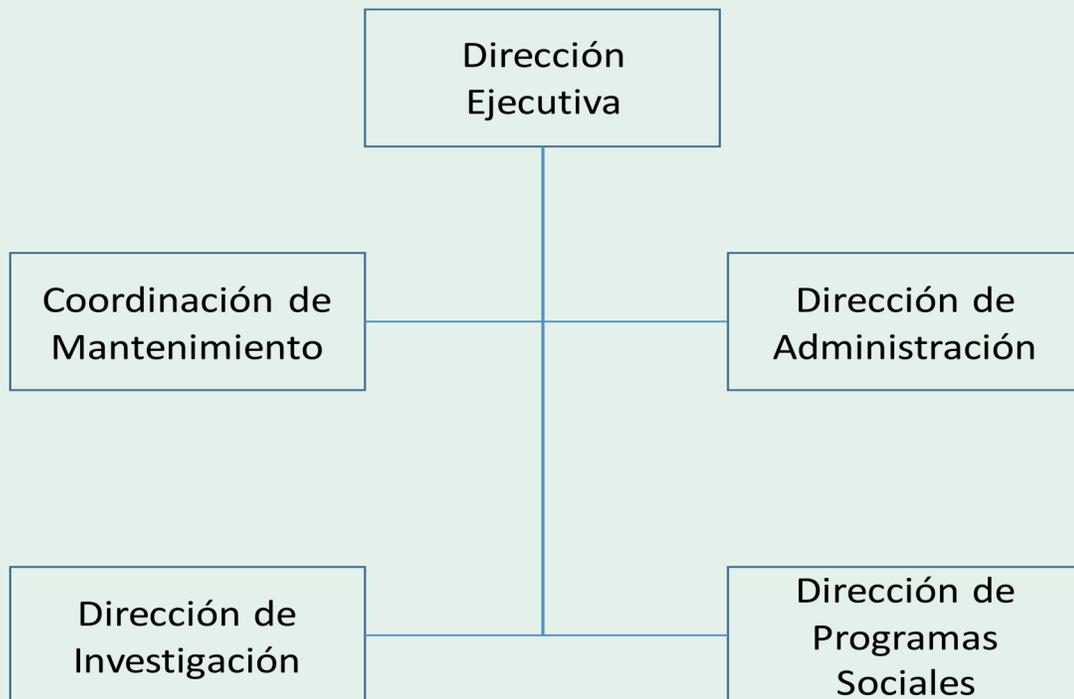
Este tipo de estructura considera departamentos que se configuran atendiendo a su especialidad técnica o profesional. Tiene la ventaja de que clarifica los equipos de trabajo según especialidades con sus niveles de reporte; sin embargo, su mayor desventaja puede consistir en una sobre-especialización de funciones, dificultando el desarrollo horizontal (entre distintos departamentos o áreas) de los colaboradores. Estas organizaciones exigen poner en claro los procesos de comunicación entre las áreas, pues el logro de los objetivos exige esta interrelación, en tanto, seguramente, los productos de un área de trabajo son insumos para otra.

Normalmente, cuando se considera este tipo de estructura, suele hacerse una distinción entre las funciones que son consideradas medulares (relacionadas directamente con el producto o servicio desarrollado) y las de apoyo (procesos de soporte que coadyuvan al logro de los objetivos), siendo que estas últimas se representan a nivel de staff.

Es fundamental, en la construcción del organigrama, que se dibujen con claridad las líneas de reporte, pues dan cuenta de las relaciones de subordinación entre quienes dirigen cada unidad. En el pasado, estas estructuras funcionales consideraban numerosas subdivisiones en departamentos o áreas dentro de cada área general, sin embargo, estas fórmulas han sido sustituidas por la consideración de equipos multifuncionales, independientemente de que se mantenga la fórmula funcional y jerárquica en el diseño del organigrama. En todo caso, es necesario considerar los espacios de control (cantidad de individuos bajo la supervisión directa de un jefe) al momento de prever estas subdivisiones, lo cual da lugar a diferentes niveles jerárquicos, por ejemplo: alta dirección, gerencia media, supervisión, nivel profesional, apoyo técnico.

Es importante, al momento del diseño y representación del organigrama, no confundir las áreas de trabajo con los cargos; la definición de una estructura de cargos debe incluir algunas consideraciones adicionales.

Ejemplo de estructura funcional:



NOTAS:

(1) En el organigrama se distinguen unidades dedicadas a procesos clave o medulares (Dirección de Investigación y Dirección de Programas Sociales) de unidades de apoyo (Coordinación de Mantenimiento y Dirección de Administración).

(2) Es posible proponer unidades con niveles jerárquicos distintos, tal es el caso de la Dirección de Administración y su diferencia con la Coordinación de Mantenimiento. Esto es consecuencia de que, dadas las características de la organización, no poseen la misma complejidad los procesos administrativos que los de mantenimiento, aun cuando se quiere mantener un reporte directo, en ambos casos, a la Dirección Ejecutiva.

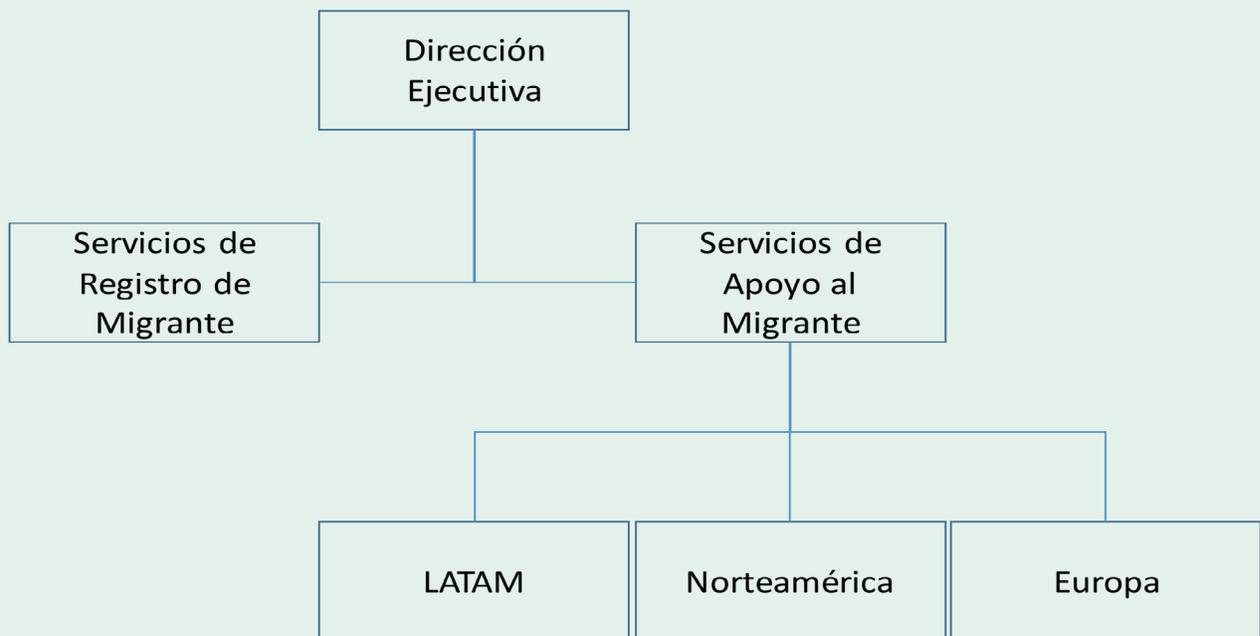
(3) En el ejemplo el espacio de control de la Dirección Ejecutiva es de cuatro (4) reportes directos; este atributo debe ser tomado en cuenta en el diseño, pues no conviene un número excesivamente alto, lo mismo que un número bajo podría significar la posibilidad de suprimir un nivel de jefatura o supervisión.

(4) Por supuesto, es perfectamente posible, como parte del diseño, que las Direcciones se subdividan en Coordinaciones si la complejidad de los procesos o de los equipos de trabajo responsables lo ameritan. Por ejemplo, la Dirección de Investigación podría ser subdividida, respetando los Mismos criterios funcionales, en una Coordinación de Recolección y Análisis de Datos y una Coordinación de Transferencia.

B) ESTRUCTURA DIVISIONAL POR PRODUCTOS/SERVICIOS O POR ZONAS GEOGRÁFICAS:

Esta constituye una alternativa de los diseños organizativos que atienden a divisiones o departamentos, pero estas se definen en torno a productos/servicios específicos o por áreas geográficas, si se tratara de procesos que se despliegan en diferentes zonas. Esto permite un control específico sobre cada producto/servicio o área geográfica, sin embargo, puede ser menos eficiente si existen procesos que transversalmente soportan su desarrollo.

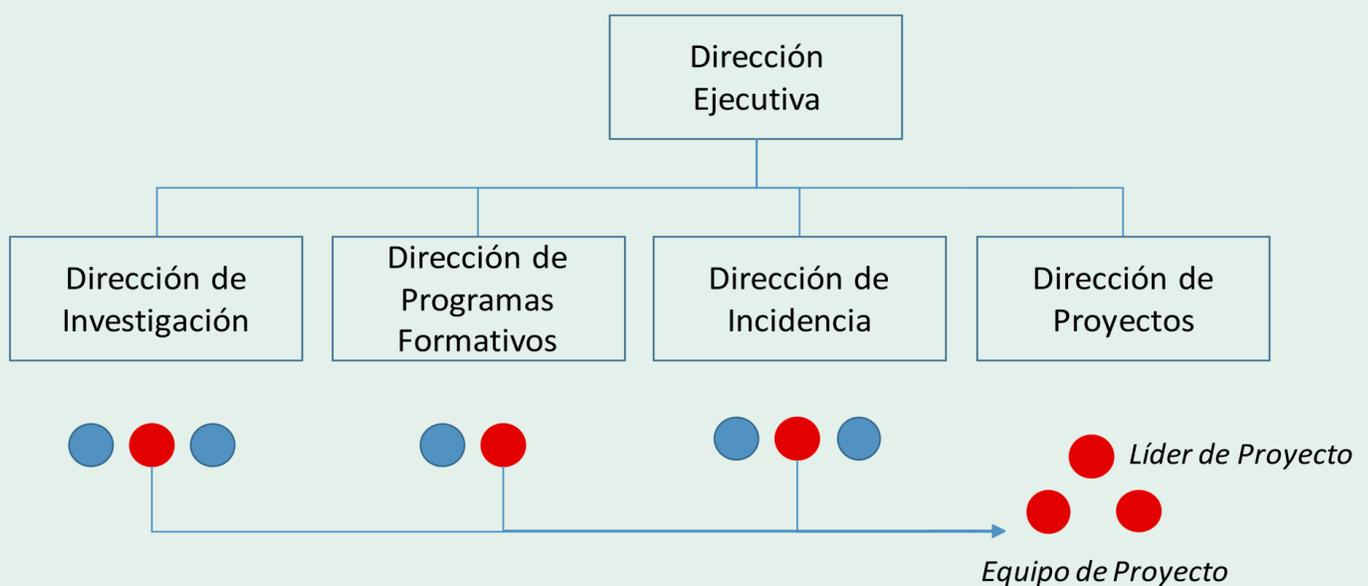
Ejemplo de estructura divisional por productos/servicios y por zonas geográficas:



C) ESTRUCTURA MATRICIAL:

En este tipo de estructura normalmente se combina una división funcional, que tiene lugar verticalmente, con una visión horizontal que permite la estructuración de equipos especiales para atender proyectos, los cuales se conforman con personal que pertenece a las diferentes divisiones. Esta estructura tiene la ventaja de que puede asimilar proyectos estratégicos u orientados a la mejora o a la atención de un requerimiento especial, pero supone dificultades para la comunicación y supervisión, considerando que un colaborador puede tener más de un jefe en un determinado momento.

Ejemplo de estructura matricial:



NOTAS:

(1) En el ejemplo, personal de las Direcciones de Investigación, Programas Formativos e Incidencia, las cuales tienen un carácter permanente, pasa a conformar un equipo de proyecto con reporte a la Dirección de Proyectos.

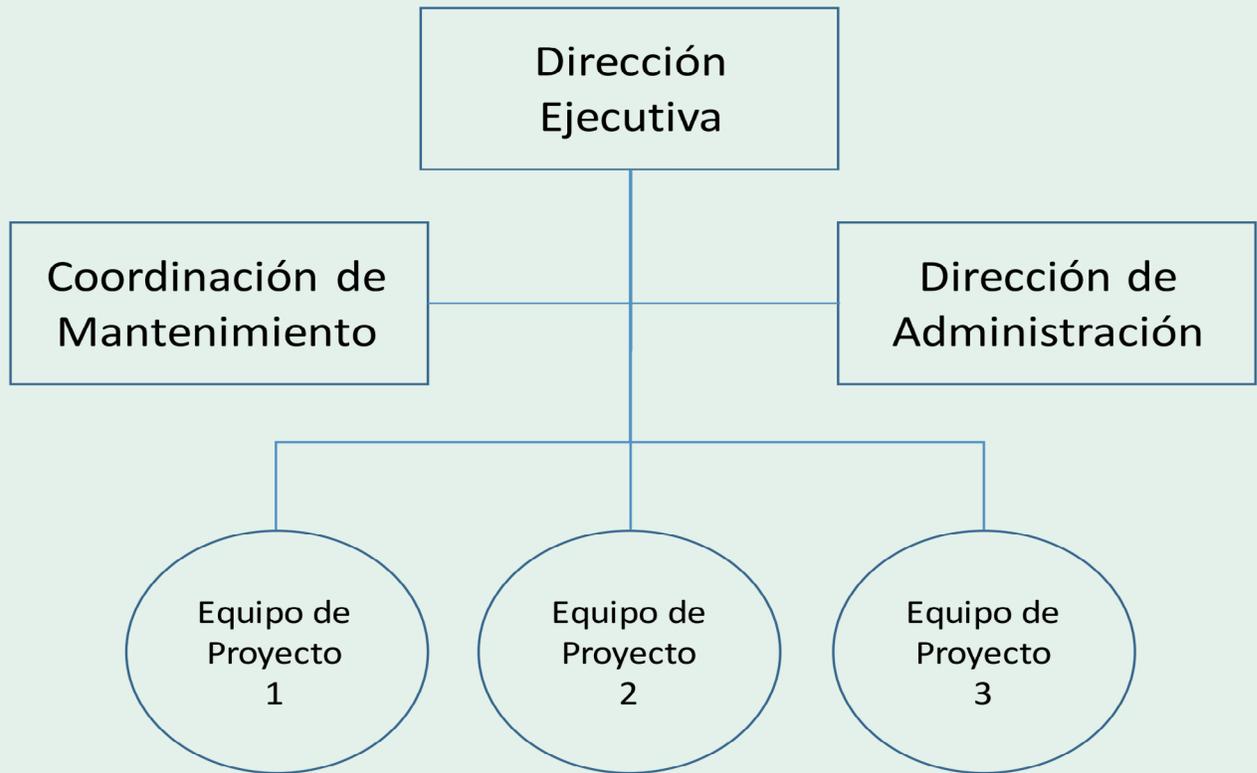
(2) Es posible que los individuos que conforman el equipo sean asignados al proyecto manteniendo sus responsabilidades con respecto a los procesos de las Direcciones permanentes.

(3) Se entiende que al culminar el proyecto los individuos pasarán nuevamente a sus unidades de origen para seguir cumpliendo con las responsabilidades propias de su cargo.

D) ESTRUCTURA POR PROYECTOS O PROYECTIZADA:

Este tipo de estructura responde a proyectos, por lo que la conformación de los equipos es temporal, con una duración equivalente al tiempo desde el inicio al fin de un proyecto. Tiene la ventaja fundamental de poder organizarse para el cumplimiento de objetivos específicos, pero si se trata de colaboradores fijos y no temporales podría ser un problema su reubicación una vez finalizado cada proyecto.

Ejemplo de estructura por proyectos:



NOTAS:

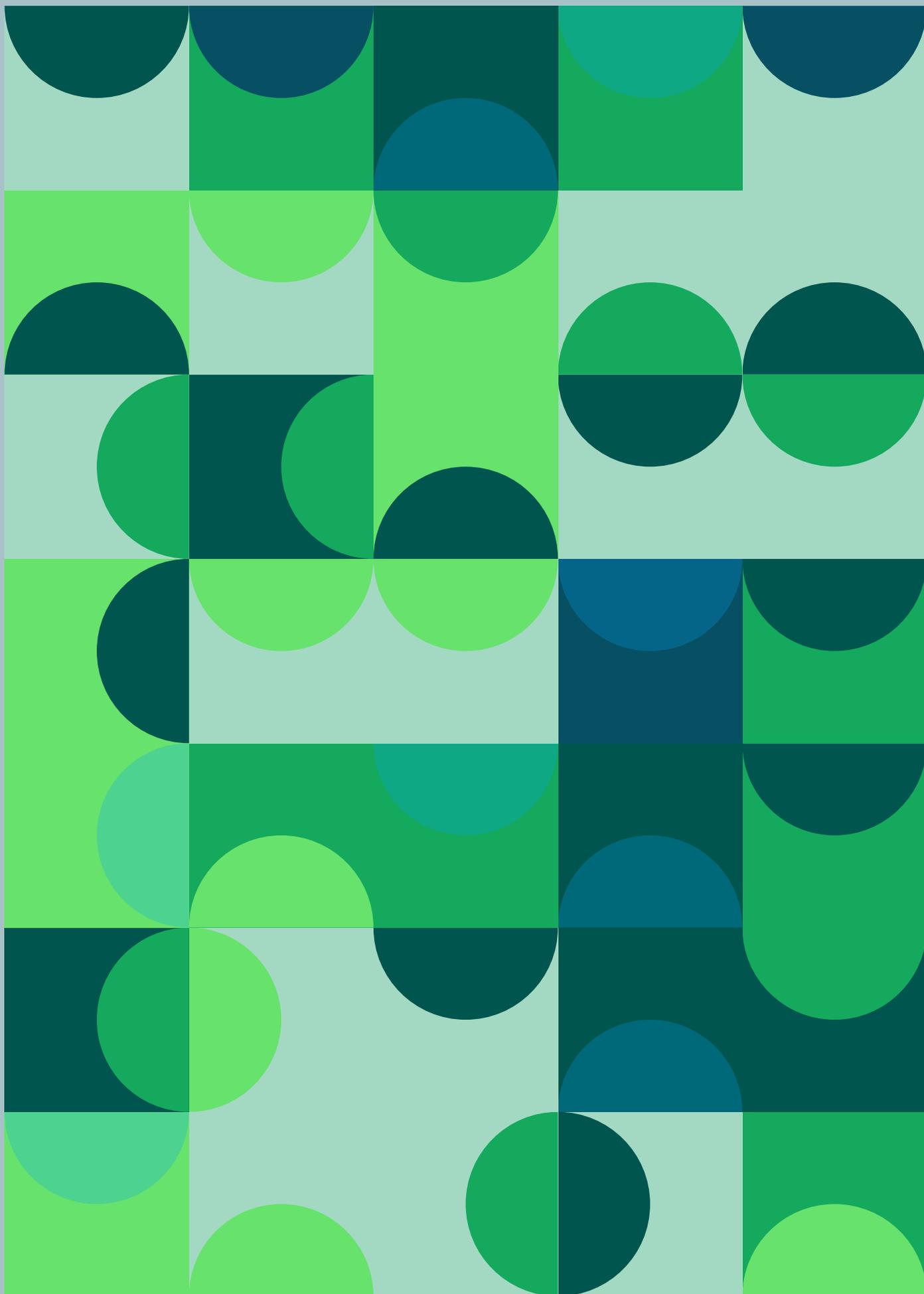
(1) En las estructuras proyectizadas los individuos tienen responsabilidades por proyectos y normalmente la descripción de sus cargos exige competencias que están relacionadas con esta gestión.

(2) En muchas ONG's se mantiene una estructura de este tipo, con el inconveniente de que lo que determina la posibilidad de ejecución de proyectos se asocia con el financiamiento disponible. Si dicho financiamiento desaparece se pierde la posibilidad de retener a los responsables de la gestión de los proyectos, siendo complejo un funcionamiento en red que implica la captación de gente atendiendo a las necesidades temporales.

(3) Normalmente, estas estructuras, como se muestra en el ejemplo, mantienen equipos permanentes de soporte administrativo, aunque con poca cantidad de personal. Esto es muy importante, pues, su funcionamiento es lo que garantiza el cumplimiento de ciertas políticas y estándares relacionados con la transparencia, rendición de cuentas, Buena administración de los recursos, entre otros aspectos.

El diseño organizativo puede combinar diferentes tipos de estructura o recurrir a formas de representación alternativas, que sugieran mejoras a los procesos relacionales o de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo. También puede recurrirse a la creación de instancias ad hoc que permitan solventar problemas de coordinación, tales como comités o comisiones de trabajo.

El diseño organizativo también debe considerar las instancias que garanticen la gobernanza de la institución. En este sentido, la consideración de Juntas Directivas u Órganos Asesores, responsables de la aprobación de las políticas y estrategias, o de responder a consultas, según el caso, constituye una buena práctica. En términos generales, es muy importante incorporar buenas prácticas de gobierno para un efectivo proceso de toma de decisiones. Cambios en la estrategia o en los procesos de la organización pueden dar lugar a iniciativas de rediseño o reorganización de la institución.





2025

Caracas - Venezuela