

Reorganización estructural del departamento administrativo de la Provincia de Santafé en la Congregación de las Hermanas de la Caridad Dominicás de la Presentación.

María Esperanza Balaguera Álvarez

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque, Bogotá

mbalagueraa@unbosque.edu.co

Referencia según DOI. Espacio para la editorial de Dspace

RESUMEN Toda empresa requiere una estructura organizacional para alcanzar sus objetivos y metas, establecer autoridad, jerarquía, clasificar actividades y departamentalizar. Este artículo presenta una propuesta para mejorar la estructura organizacional del departamento administrativo de la organización de las Hermanas Dominicás de la Presentación Provincia de Santafé; departamento que, aun teniendo un buen desarrollo y cumplimiento de objetivos, requiere de una reorganización y estructura que le permita ser más funcional.

Según el análisis diagnóstico realizado, se encontraron fallas en la jerarquía de mando, división del trabajo, especialización y asignación de funciones.

Con base en los hallazgos obtenidos a través del método de estudio de caso, mediante la observación, entrevistas realizadas a la población y la revisión documental del tema, se procesó y analizó la información y se trazó el siguiente plan de mejora con el fin de corregir las actuales fallas. Re-organización estructural del departamento administrativo, en la división del trabajo y la especialización por medio de la reorganización de las áreas, la redistribución de cargos y el diseño del nuevo organigrama.

PALABRAS CLAVE *estructura organizacional; organización; departamento; áreas.*

ABSTRACT

Companies require an organizational structure to achieve its objectives and goals, establish authority, hierarchy, classify activities and departmentalize. This article presents a proposal to improve the organizational structure of the administrative department of the Dominican Sisters of the Presentation Province of Santafé; department that, even having a good development and fulfillment of objectives, requires a reorganization and structure that allows it to be more functional.

According to the diagnostic analysis carried out, failures were found in the hierarchy of command, division of labor, departmentalization and assignment of functions.

Based on the findings obtained through the Case Study method, through observation, interviews with the population and the documentary review of the topic, the information was processed and analyzed and the following improvement plan was drawn up in order to correct the current failures: Structural reorganization of the administrative department in the division of labor labor through the reorganization of the areas, the redistribution of positions and the creation of the manual of functions, reflected in the new organization chart

KEYWORDS: *organizational structure; organization; hierarchy; areas.*

AGRADECIMIENTO A Dios por la vida y bendiciones de cada día, y a todas las personas que han sido apoyo y compañía en la realización de este artículo y la construcción de nuevos conocimientos.

Introducción

El presente estudio de caso se realizó en el departamento administrativo de la Provincia de Santafé en la organización religiosa Hermanas de la Caridad Dominicanas de la Presentación. El departamento administrativo tiene como función centralizar la administración en cuanto a la contabilidad y la gestión del talento humano de la empresa; inicialmente se realizó el diagnóstico de la organización y funcionamiento del departamento a partir de los principios de la división del trabajo, la especialización y la jerarquía para posteriormente crear una propuesta de mejora de acuerdo a los hallazgos y al marco teórico consultado que afirma:

La estructura organizacional comprende la disposición del orden, la jerarquía, la división del talento humano y su trabajo en las empresas y organizaciones y establece un sistema óptimo para lograr las metas planeadas.

Las organizaciones son entes vivos que se encuentran en permanente cambio debido a la dinámica que sucede al interior y exterior de las mismas. De acuerdo a esta realidad no se puede afirmar que una organización se estructura, se organiza, y se determina una sola vez, para que funcione efectivamente toda la vida. Es por esto que todas las organizaciones requieren ser reestructuradas; cada una de acuerdo a sus necesidades, prioridades y objetivos, como lo han hecho algunas empresas; por ejemplo: la empresa Industrias Edison S.A con el análisis y mejoras en la estructura organizativa (Largaespada & Rivas, 2005). la estructura organizativa en la empresa actual el caso Inditex (Salazar, 2005). la estructura organizacional y sus parámetros de diseño en pymes de Bogotá (Marín, 2012). y como lo presenta esta investigación.

Se empleó el método de estudio de caso mediante la observación y aplicación de entrevistas a la población con el fin de diagnosticar la organización estructural actual y a partir de los hallazgos se propone un plan de mejora de re estructuración en la división del trabajo y especialización por medio de la reorganización de las áreas, la redistribución de cargos y la actualización del organigrama con el fin de mejorar el funcionamiento del departamento.

El artículo se divide en tres partes. En primera instancia se presenta una aproximación teórica del concepto de la estructura organizacional basada en la revisión literaria de libros y artículos; en segunda instancia se mencionan los aspectos asociados al diseño metodológico, y se expone el trabajo realizado; y en tercera instancia se exponen los principales hallazgos, la discusión de resultados y se finaliza con las conclusiones.

El marco teórico y/o conceptual

Estructura organizacional de una empresa

Las organizaciones son entes sociales, conformados por personas que trabajan para lograr metas; son acuerdos deliberados de sujetos que llevan a cabo un propósito específico

planteado en objetivos, entendidos estos como los fines hacia los cuales se dirigen todas las actividades y funciones, dentro de una jerarquía relacionada a la jerarquía organizacional; se desglosan según cada división, departamento y área, hasta alcanzar el nivel más bajo de la organización; los objetivos específicos corresponden a las áreas de desempeño mientras que los generales son trazados por la misión de la empresa. Todos deben ser verificables (Koontz & Weihrich, 2013). Precisar los objetivos a corto, mediano y largo plazo es una acción propia de dirección (Visconti, 2018).

La administración de las organizaciones requiere de una estructura organizativa; de un sistema interrelacionado de roles, de sus funciones y de sus responsabilidades (Robbins & Coulter). Según Elliott Jaques (1976) citado en Schlemenson (2017) La estructura organizativa se puede contemplar desde cuatro puntos de vista: a) la estructura formal u oficial. B) la estructura presunta, que es la que los miembros perciben como real. C) la existente, que es la que efectivamente opera y d) la requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan” (p.2).

La estructura organizacional (Parra & Liz, 2009) debe desarrollar dos tareas para la organización. La primera: proporcionar una estructura de responsabilidades, de relaciones de subordinación y de los grupos, y la segunda procurar mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales en una unidad coherente. La estructura jerárquica clasifica los cargos de acuerdo a las actividades realizadas y orientadas a la consecución de unos objetivos; en esta estructura interactúan el poder, el control, la división del trabajo, las comunicaciones, el liderazgo, la motivación y la fijación y logro de objetivos (Dávila, 2001).

El continuo cambio del entorno hace que las organizaciones se adapten y se dinamicen para dar respuesta a las solicitudes; por esta razón requieren ser reestructuradas y para hacerlo se basan en la teoría organizacional, en los principios y herramientas que proporciona para visualizar, entender, analizar y proyectar los arreglos a implementar para administrar efectivamente.

Estos principios fundamentales son:

1. División del trabajo
2. Especialización
3. Jerarquía
4. Amplitud administrativa

1. División del trabajo. El objetivo de toda organización es producir bienes o servicios. Para hacer eficiente la producción, debe basarse en la división del trabajo, que consiste en separar y clasificar las diversas tareas de un proceso complejo.

De esta división surgieron tres niveles que conforman el aparato administrativo necesario para regir la ejecución de tareas y operaciones:

A. Nivel institucional, conformado por los gerentes generales, presidentes y directores de la organización.

B. Nivel intermedio, integrado por los gerentes y administradores.

C. Nivel operacional, conformado por los supervisores de tareas y operaciones de la empresa (Hernández y Rodríguez, 2006).

2. Especialización: surge como consecuencia de la división del trabajo y busca que un agente organizacional se dedique a la ejecución de una única tarea; la especialización junto con la burocracia dio como resultado el organigrama (Rincón & Romero, 2002).

3. Jerarquía: la jerarquía es el orden que se da a los cargos de acuerdo a su valor, este orden es piramidal descendente; el presidente o director general ocupa el puesto de la cúspide y es el miembro más importante de la alta gerencia; también es consecuencia de la división del trabajo y de las múltiples funciones que existen en la organización. La diversidad de puestos asignada por la especialización requiere una segmentación de líneas de mando que dirijan las actividades correspondientes a cada área (Munch, 2010). La jerarquía concibe autoridad, responsabilidad, delegación y rendición de cuentas.

3.1. Autoridad: es el derecho que tienen determinadas personas para mandar, tomar decisiones y regir los destinos de la empresa; es acatada por los subordinados al reconocer la legitimidad otorgada por la organización, lo que les obliga a ser responsables de sus actos y a rendir cuentas; es otorgada de acuerdo al cargo, y se deriva del nivel jerárquico en que se encuentren.

3.2. Responsabilidad: es la obligación que tiene todo empleado de ejecutar las tareas y actividades necesarias para dar cumplimiento a las funciones que le fueron asignadas. Ningún administrador puede verificar en su totalidad las actividades que el personal realiza, por tanto, debe establecer reglamentos y normas que regulen el desarrollo y cumplimiento de dichas funciones.

3.3. Delegación: es la acción que un jefe hace al otorgar autoridad a un empleado, departamento o área de trabajo, para que tome decisiones y actúe de acuerdo al correspondiente cargo; aunque el delegado es responsable, siempre recaerá la responsabilidad mayor en el gerente general. La delegación transfiere responsabilidades y autoridad a posiciones inferiores de la jerarquía, procurando flexibilidad en la organización con el objetivo de obtener mejores resultados (Gómez, 2011). Se pueden considerar siete estilos:

1. Delegar la tarea completa a una sola persona exige responsabilidad total, mayor iniciativa y mejor control sobre resultados.
2. Delegar en la persona adecuada: que tenga la capacidad y habilidad para asumir y desempeñar trabajos que demanden mayor esfuerzo, responsabilidad y decisión.
3. Proporcionar información adecuada clara y concreta del qué, cómo, cuándo, dónde, quién y por qué, del trabajo y los resultados esperados.
4. Mantener retroalimentación: una constante y oportuna comunicación para el buen desarrollo de los procesos.
5. Evaluar y recompensar el desempeño: cuando los resultados no cumplen los objetivos se deben analizar las fallas y trazar nuevos planes y cuando se cumplen o

sobrepasen las expectativas, deben ser recompensados los logros (Chiavenato, 2006; Amaru Maximiano, 2009).

Rendición de cuentas desde la base hasta la cúspide: los empleados del nivel operativo deben rendir cuentas a sus jefes inmediatos que son los jefes de área, estos rinden cuentas a los jefes de departamento, quienes también rinden cuentas al gerente general.

4. Amplitud administrativa o tramo de control: Se refiere al número de empleados que dependen directamente de una sola persona y que pueden ser supervisados efectivamente por los administradores, directores, gerentes de división, y en general por las jefaturas de todos los niveles (Higueta, 2011).

Además de los anteriores principios el organigrama es una herramienta fundamental en la organización de la empresa: el organigrama ilustra los grados de subordinación que existen entre las áreas y las personas y divulga tres tipos de información:

1. Áreas existentes.
2. Líneas de mando que conectan a los superiores con los subordinados y las relaciones de dependencia.
3. Tipo de organización vertical, horizontal u otro.

También informa sobre los cargos existentes, su inter dependencia y revela vacíos por cargos faltantes o duplicidad de cargos (Zambrano, 2016; Minsal, 2007).

El organigrama refleja si una organización es centralizada o descentralizada. Centralizada cuando la autoridad se concentra en la parte alta mientras que es descentralizada cuando la autoridad se delega a empleados o áreas de niveles inferiores (Daft, 2013). Al estar centralizada una organización, debe brindar los medios que faciliten la información y comunicación entre empleados, áreas y departamentos para que de manera conjunta conozcan y logren los objetivos y metas; el trabajo desarrollado por el personal operativo y por los mandos medios, deben estar alineados y ser congruentes con los objetivos de la alta

gerencia quien a su vez debe conocer las actividades y logros de los empleados de cada uno de los niveles subordinados.

Ahora bien: conociendo ya, qué comporta la estructura organizacional, se hace necesario afirmar que el acto de administrar es el eje transversal de la organización: coordina los recursos, el desempeño y aplica la teoría organizacional (Valencia, 2017). con la participación de la acción humana pues las organizaciones no funcionan sin los individuos y estos sin las organizaciones (Chiavenato, 2011). Los individuos conviven en torno a las actividades que desarrollan, donde se generan interrelaciones como la cooperación, competitividad, conflictos, oposición, negociación, imposición de los intereses de los estamentos y otros (Robert, 2010). Aunque Las organizaciones precisan con la normatividad el comportamiento de sus miembros, no lo pueden controlar de forma absoluta (Dávila, 2001).

Hasta aquí el estudio teórico del tema a continuación se analizan 10 artículos de estudio de caso afines a la presente investigación, fundamentados en la teoría de la estructuración funcional de las empresas. Los casos N° 1, 2, 3, 4 y 5 diseñan propuestas de reestructuración, el caso 6 diseña y aplica la propuesta en una cooperativa obteniendo resultados exitosos, el caso 7 es un estudio teórico-analítico en un grupo internacional de distribución de moda y los casos 8, 9 y 10 son estudios teórico-analíticos en muestras de mi pyme.

1. Análisis y mejoras en la estructura organizativa de la Empresa Industrias Edison S.A. dedicada a la venta de artículos y equipos para instalaciones eléctricas; elabora una propuesta para mejorar la estructura organizacional desde la departamentalización, jerarquía, coordinación y sistematización de procedimientos e información (Largaespada et al., 2005). Los autores después de realizar un diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa, analizar técnica y financieramente las posibilidades de llevar a cabo una reestructuración y estudiar el sistema de información manejado, presentan una propuesta de mejoramiento con énfasis en la agrupación y estandarización de tareas por afinidad, la jerarquía, la

coordinación del trabajo, la valuación de los puestos laborales y el flujo y manejo de información.

2. Análisis y propuesta de mejora de las funciones administrativas - financieras de la empresa JV ascensores, dedicada a la venta, mantenimiento y modernización; propone una mejora a partir del organigrama estructural con sus respectivas funciones (Plicita, 2015). Este caso asume por estructura organizacional las actividades que se realizan, la distribución del trabajo, los niveles de autoridad entre los miembros de la organización, los recursos para la consecución de metas, el organigrama, y el manual de funciones. Ante los hallazgos los autores diseñaron como propuesta de mejora el manual de funciones y el manual de procedimientos para el área administrativa con el fin de registrar y proporcionar la información sobre la conformación del área, las responsabilidades, los objetivos y funciones con el fin de mejorar los procedimientos administrativos y financieros.
3. La Propuesta de una estructura organizacional para la pulpería Chacón: plantea un plan estratégico generador de valor el cual consiste en definir la misión, visión, metas, objetivos, valores institucionales, organigrama y estrategias a partir del análisis FODA (Ojeda & Martínez, 2014). El estudio se realizó en un supermercado que inició con un crecimiento importante, pero que funcionó dirigido por su propietario durante más de 10 años sin una organización planeada, hecho que restringió su desarrollo y rentabilidad. Los investigadores del caso hallaron fallas en la estructura organizacional en la microempresa y elaboraron un plan de mejoramiento como propuesta a su propietario para que lo implementara. El plan contempla la definición de la misión, visión y valores, el reglamento interno de trabajo, el organigrama y el proceso de selección y reclutamiento del personal con el fin de recuperar el crecimiento de la empresa y su reconocimiento en el mercado.
4. Diagnóstico del modelo de organización: caso empresa comercial de acabados para construcción. La situación que prevalece con respecto a la división del trabajo,

jerarquización, centralización de toma de decisiones, autoritarismo, coordinación, comunicación y actitudes del trabajador son afectadas por el modelo organizacional (López, Gil, & Fleitas, 2010). Este estudio se enfoca en el análisis del diseño vertical y horizontal para determinar cuál de los dos es el más funcional en una empresa pequeña, la citada en este caso cuenta con 4 sucursales y un total de 35 empleados y en ella influye negativamente la centralización de decisiones y se manifiesta en la insatisfacción, desmotivación, trabajo individual, falta de coordinación y problemas en el desempeño; el autor recomienda desarrollar una tecnología de diseño organizacional híbrido porque considera que es funcional el diseño vertical pero requiere introducir algunas variables del diseño horizontal para que no sea la estructura totalmente rígida.

5. Diseño del organigrama funcional de la compañía ALEMINS A. Objetivo: diseñar el modelo de organigrama funcional para la compañía Aleminsa S.A. que garantice a la empresa mayor eficiencia en los procesos administrativos. No tiene estructura organizacional ni delegación; existe desorden interno que genera pérdidas en tiempo y dinero (Candelario, 2016). Aleminsa es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de materiales y equipos eléctricos, las decisiones están centralizadas en una persona y no tiene autoridad delegada, falta la creación de áreas la asignación de funciones y el organigrama, esto causa desorganización interna, desconocimiento de funciones, desmotivación personal, pérdida de clientes y dinero, fuga de talentos e incumplimiento con los clientes. El autor del estudio propone un diseño de organigrama funcional con el correspondiente manual de funciones y perfil para cada puesto de trabajo de la empresa.
6. Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. Esta investigación desarrolla una metodología de diseño estructural de pymes agrarias. El estudio de caso fue aplicado en la Cooperativa de Explotación "COOPFORESTAL (Barrios, 2009). El estudio diseñó y aplicó una

estructura organizacional de carácter agrario: definió la misión, los objetivos y las metas, las áreas básicas, los macro procesos y diseñó el organigrama, los cargos y perfiles. La aplicación del diseño fue exitosa en la cooperativa orientada a la transformación y venta de productos de origen forestal, conformada por ocho juntas de acción comunal de Santa Elena en Antioquia. La aplicación del diseño permitió comprender la organización como una unidad dentro de un sistema, realizar aportes importantes a la gestión de la pyme agraria, favorecer la consecución de los objetivos, la adaptación al medio y adquirir herramientas para afrontar la competencia.

7. Estructura organizativa en la empresa actual caso Inditex: Industria de Diseño Textil S.A., es un grupo internacional de distribución de moda integrado por seis unidades de negocio: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius y Oysho, hace el análisis de los nuevos principios y modelos de estructura organizativa que están apareciendo entre las empresas más evolucionadas y adaptadas al entorno competitivo actual (Salazar et al., 2005). Este estudio profundizó en los cambios estructurales que se han venido produciendo en las empresas y resalta en primer lugar el diseño de puestos de trabajo que establece un nuevo reparto de tareas y responsabilidades porque se enfocan desde las habilidades cognitivas a diferencia de las organizaciones clásicas que se enfocan en las habilidades motrices; esta nueva estructura presenta una división de tareas menos rígida porque ahora el operario también puede pasar de la ejecución a dirigir, controlar y hacer sugerencias. La jerarquía vertical cambia, se trabaja a través de enlaces laterales con una comunicación informal en comités o grupos de trabajo y de proyectos, o mediante comunicaciones electrónicas: correos, videoconferencias o acceso a bases de datos comunes permitiendo ejercer a todos los miembros de la empresa un autocontrol sobre la labor. Esta descentralización exige a cada persona mayor responsabilidad y capacidad de trabajo en equipo.
8. Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: este artículo hace un análisis descriptivo en 92 pymes industriales de Bogotá, sobre los fundamentos de la

estructura de la organización, y da razón de la forma cómo las empresas asumen la re-estructuración (Marín, 2012). Este estudio de caso recoge los fundamentos teóricos acerca de los parámetros de diseño de la estructura de la organización y da cuenta de la forma cómo las empresas están asumiendo eventos de re-estructuración. Concluye que diseñar la estructura de la organización implica tomar una serie de decisiones alrededor de las variables puntuales de coordinación, especialización, departamentalización, tramo de autoridad y centralización. No aplica en este estudio propuesta de mejora puesto que su objetivo es puntualizar los aspectos que se modifican al realizar una re estructuración organizacional en las pymes.

9. Procesos estratégicos y estructura organizacional, implicaciones para el rendimiento. Estudio de las relaciones entre estructura organizacional y procesos estratégicos en una muestra de 100 empresas españolas (Fernández, Sanchez, & Rico, 2001). El estudio se centró en los resultados que se producen en el diseño estructural centralizado y en el diseño descentralizado de las empresas con relación a los procesos estratégicos y los resultados: estos fueron medidos en las variables racionalidad, interacción y asertividad obteniendo como resultados que en el diseño centralizado presenta relaciones significativas con las variables mientras que el diseño descentralizado no, concluyendo que las organizaciones las integran elementos que se refuerzan mutuamente y que las relaciones entre las variables que componen la estructura y la estrategia tienen claras implicaciones en el rendimiento.
10. Departamentalización en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. El objetivo del estudio es determinar el impacto de la departamentalización sobre la innovación, procesos y gestión (Albarracín, Hernández, & Molina, 2016). El estudio puntualiza en el acto de dividir el trabajo, de acuerdo a la especialización y afinidad de actividades que se desarrollan en la empresa y descubre que tanto la centralización como la excesiva segmentación, impiden la innovación. Se aplicó a una muestra de 1.201 mi pyme de Colombia en los departamentos de

comercialización y ventas, recursos humanos, Investigación, desarrollo e innovación, operaciones y compras, administración, contabilidad y calidad. La departamentalización impacta positivamente las formas de innovación de gestión mientras que no es así en los procesos productivos, lo sería si el personal en Colombia contara con mejor preparación técnica.

A partir del análisis de los casos se puede afirmar que la estructura de las organizaciones involucra a los dueños y directores para la conceptualización, visualización, construcción e implementación de una re estructuración con el fin de dar un orden que facilite el desarrollo, crecimiento y rentabilidad. La planificación de la estructura ayuda a identificar el número y perfil del talento humano que se requiere, la división del trabajo, la especialización y asignación de responsabilidades y la jerarquización. La estructuración es por tanto imprescindible para que una organización o empresa exista; el ensamble de todos los elementos materializa la estructura y demanda permanente ejecución, revisión y mejora. La presente teoría no contempla la comunicación e información, el desempeño de los empleados, su evaluación y el logro de objetivos por tanto queda abierta la posibilidad para realizar ese estudio y dar continuidad al presente marco teórico.

Método

Se aplicó la metodología de estudio de caso, tipo de caso único, modalidad micro etnografía¹, inter/sujeto/objeto. Se desarrolló en tres momentos: 1. Consulta de fuentes bibliográficas: libros y artículos científicos para la construcción del marco teórico sobre el concepto de estructura organizacional que fundamentó el análisis posterior para la creación

¹ Se ocupa de pequeñas unidades o actividades específicas dentro de una organización (Díaz De Salas, 2011).

del plan de mejora propuesto. 2. Estudio de campo: se realizó en el departamento administrativo (economato) de la Congregación Hermanas Dominicanas de la Presentación, Provincia de Santafé, que tiene como objeto administrar el funcionamiento centralizado en contabilidad, talento humano y seguridad y salud en el trabajo de los colegios y comunidades de la Provincia. El estudio de tipo descriptivo² aplicó las técnicas de observación y entrevista semiestructurada individual, (anexo1) con pregunta abierta, cerrada y una de tipo escala nominal, a la población conformada por 3 jefes de área y 10 auxiliares. La información se sistematizó y organizó para su posterior análisis. 3. Análisis de resultados: de acuerdo a los hallazgos en la organización estructural del departamento, se creó una propuesta de Re-organización estructural del departamento administrativo.

Resultados

Con base en el objetivo primario 1: examinar la estructura funcional del departamento administrativo en los principios de división del trabajo, especialización y jerarquía, se obtuvieron los siguientes resultados.

Desorganizado	8%
Medianamente Organizado	69%
Totalmente Organizado	23%

Tabla 1. Percepción de la población sobre la organización del departamento administrativo.

La información se obtuvo del total de la población entrevistada: 3 jefes de área y 10 auxiliares; el 69% de la población percibe que el departamento administrativo está medianamente organizado, el 23% lo percibe totalmente organizado mientras que 8% lo percibe totalmente desorganizado.

² Es aquel en el cual se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio (Salkind, 1981).

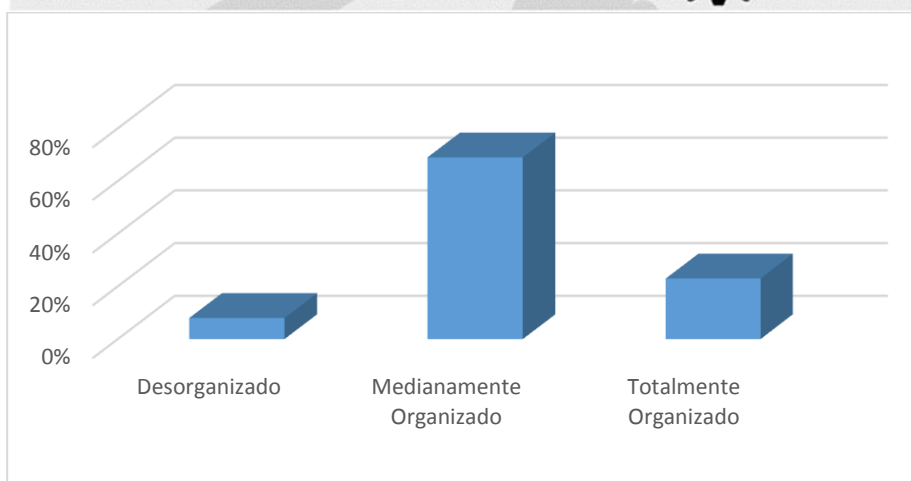


Figura 1. Percepción de la población sobre la organización del departamento.

La organización es percibida por la mayoría de los trabajadores del departamento como medianamente organizada; el mayor número de las fallas percibidas corresponden a los principios de división del trabajo, especialización y jerarquía en el manejo de la autoridad. La tabla N° 2 menciona puntualmente las fallas percibidas en cada área en lo referente a la división del trabajo y especialización.

ÁREA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un manual de funciones desactualizado. • Falta claridad en la asignación de responsabilidades y cargos.
TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Hay sobrecarga de trabajo en la jefe. • Falta delegar. • El área cubre trabajo de nómina y seguridad social. • El proceso de selección del personal es realizado por el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. (organismo asesor) • El organismo asesor del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo está desvinculado del área de talento humano. • Falta atención al ambiente laboral.
MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Existe como componente y apoyo de procesos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
ENTRE ÁREAS	<ul style="list-style-type: none"> • Un área realiza funciones correspondientes a otra. • Falta equilibrio de carga laboral entre áreas. • No existe un trabajo integrado entre las áreas.

Tabla 2. Percepción de la organización en la división del trabajo en cada área.

Los hallazgos en las áreas y entre áreas corresponden al principio de división del trabajo cuando un jefe de área realiza sus funciones y también las que debe realizar el auxiliar; de igual manera cuando un asesor desempeña funciones de un jefe de área; los hallazgos corresponden al principio de especialización cuando un jefe de área o auxiliar realiza las funciones de otra área que no es la suya.

En cuanto al principio de la jerarquía – autoridad la población percibe que:

- Falta mayor direccionamiento y coordinación por parte de la jefe del área de administración.
- Falta mejorar el uso de códigos y canales de comunicación en todos los niveles.

El organigrama. Anexo 2. Señala una organización centralizada, con un departamento administrativo conformado por las áreas administrativa y financiera; de talento humano, y de contabilidad y tributaria; la jefe del área administrativa tiene el mayor tramo de control porque es a su vez la jefe del departamento; la jefe del área de talento humano tiene un tramo de control de 2 auxiliares y la jefe de contabilidad tiene un tramo de control de 4 auxiliares. También cuenta con 4 organismos asesores: revisoría fiscal, asesoría jurídica, asesoría civil en infraestructura y asesoría del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo con un tramo de control de 2 asistentes: 1 en procesos y 1 en marketing.

Para la consecución del objetivo primario 2: elaborar una propuesta de reorganización de acuerdo a los hallazgos para lograr mejor funcionalidad del departamento, se propone implementar el organigrama anexo 3, en el que se integra la gestión de seguridad y salud en el trabajo al área de talento humano para proporcionar un trabajo más conjunto en cuanto a los procesos del personal; también se propone crear el área de mercado y marketing para fundamentar y proyectar dentro de la disciplina de mercado y consumidores el trabajo que ya se viene realizando.

También se propone implementar el siguiente plan de mejora

AREA ADMINISTRATIVA	
OBJETIVO	Planear, dirigir, organizar y controlar los recursos, con el apoyo y

	trabajo de las áreas para alcanzar las metas y propósitos de la organización.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Programar y realizar reuniones con los jefes de las áreas. • Dar órdenes y velar por su cumplimiento. • Pedir y revisar informes periódicamente. • Asignar responsabilidades acordes a la división y especialización del trabajo. • Mantener comunicación clara y asertiva.
RESPONSABLE	Jefe de Área
RECURSOS	Tecnológicos, físicos, locativos, talento humano.
CALENDARIO	Según programación
INDICADORES	Resultado alcanzado / resultado planeado.

AREA DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO	Promover el alcance de los objetivos de la organización y garantizar la eficacia y el máximo desarrollo y bienestar del talento humano.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener comunicación constante con el área administrativa. • Inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre áreas. • Delegar funciones. • Crear mecanismos de información y comunicación. • Crear el manual de funciones. • Organizar un equipo o comité de bienestar.
RESPONSABLE	Jefe de Área
RECURSOS	Tecnológicos, físicos, locativos, talento humano.
CALENDARIO	Según programación
INDICADORES	Resultado alcanzado / resultado planeado.

AREA MERCADEO Y MARKETING

OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear el área de mercadeo y márketing. ✓ Incrementar las ventas del servicio educativo a través del análisis, estudio, creación e implementación de estrategias.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la estructura del área: objetivos, funciones, tramo de control, etc. • Implementar el funcionamiento del área.
RESPONSABLE	Ecónoma y Jefe de Área
RECURSOS	Tecnológicos, físicos, locativos, talento humano.
CALENDARIO	Según programación

Discusión

El departamento administrativo tiene una estructura vertical, centralizada, con 4 líneas de mando y 3 áreas; el estudio realizado arrojó datos importantes que requieren de atención:

La organización del departamento percibida en un nivel medio, revela inconsistencias en cuanto a su funcionamiento:

Aunque hay una estructura clara en la división y especialización de las áreas existentes no se cumplen a cabalidad, los objetivos y resultados, requieren mayor coordinación y direccionamiento desde el principal cargo dentro del departamento; hecho que, al no estar respaldado por un manual de funciones actualizado, hace que el departamento no evidencie consistencia del trabajo realizado en cada área y en el departamento como organismo central de administración de la Provincia.

El área de talento humano tiene una posición fundamental en cuanto a que administra el capital humano, motor de la organización; es el responsable de capacitar y formar empleados con el fin de lograr efectivamente las metas y objetivos; pero es en esta área en la que se perciben mayores falencias: el manejo del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo no se desarrolla articuladamente con el área, falta planeación, comunicación y trabajo articulado entre ellos. Esto causa inconvenientes en la comunicación y desarrollo de procesos del personal, la planeación y programación conjunta de actividades del área, la obtención de resultados eficientes y el ambiente laboral.

También es de vital importancia en esta área la delegación de funciones en las personas que se tienen como auxiliares; la sobrecarga de trabajo en la jefe limita el rendimiento y proporciona desgaste físico y mental de una persona mientras los auxiliares están capacitados y cuentan con el tiempo para apoyar y realizar ciertas tareas.

Otro aspecto importante es que a causa del permanente cambio del entorno y la competencia de mercado de servicio de la educación escolar, la organización se encuentra

en el proceso de implementación de mercadeo y marketing; al ser una experiencia totalmente nueva, el desconocimiento en cuanto a la aplicación y funcionamiento de márketing en el servicio de la educación, que es el objeto social de los centros de costos y a los cuales estaría directamente orientada, ha impedido ubicar al marketing como área.

Y a nivel de trabajo interdisciplinar entre las áreas, como el trabajo no está integrado repercute en pérdida de tiempo, mayor desgaste de algunos empleados, des aprovechamiento del personal, pérdida de la capacidad de trabajo en equipo y falta de relación y apoyo. Agregando a esto, el clima laboral necesita de algunas actividades y pausas activas que procuren descansos favorables para la salud, las relaciones interpersonales y el rendimiento laboral.

Al observar este caso frente a los estudios de caso citados en esta investigación, se puede afirmar que la estructura organizacional en todo tipo de empresa u organización es imprescindible, porque a partir de ella se puede lograr el desarrollo y marcha del negocio; tanto la empresa naciente como la que lleva un histórico demanda revisión constante de su organización y funcionamiento para realizar los ajustes pertinentes en los momentos que lo requieren.

Ahora bien, con base en los hallazgos de este estudio de caso, se abren perspectivas en el aspecto de jerarquía y autoridad; es conveniente dar órdenes claras, concretas y precisas y a personas o áreas concretas. Es necesario revisar la división de trabajo, la especialización y el tramo de control de cada una de las áreas. El engranaje del trabajo realizado entre áreas permitirá la consecución de mejores resultados consolidados. Y en cuanto a la comunicación, se le debe prestar merecida atención puesto que es la base de todas las relaciones personales y por ende laborales; una comunicación fluida, abierta, asertiva, constante y participativa.

Este estudio de caso, deja puertas abiertas para investigar puntualmente el área de talento humano, puesto que es un área muy amplia y de mucha envergadura en la organización.

Conclusiones

El presente estudio buscó diagnosticar la estructura actual del departamento administrativo de la organización Congregación Hermanas Dominicanas de la Presentación Provincia de Santafé, y conocer su organización y funcionamiento. A partir de la información suministrada por la población, los resultados de la investigación permiten identificar falencias en el funcionamiento interno de la estructura, específicamente se encontró que falta fuerza en la autoridad, claridad en la jerarquía y articulación de trabajo entre áreas. Si bien cada una de las áreas cumple sus objetivos y obtiene resultados favorables, no se alcanza a obtener un máximo resultado como departamento, que cubra y aproveche todos los recursos disponibles. También se puede concluir que la organización está siendo jalonada por el cambio del entorno, por la demanda y competencia del medio educativo escolar y que este hecho obliga a que se asuman nuevos cambios en la estructura organizacional como lo es abrir el espacio y proporcionar los recursos para la creación del área de mercadeo y marketing, área que por su novedad en el medio se percibe aún desconocida por la organización.

Finalmente se corrobora que la re-organización de la estructura del departamento administrativo responde más a un ejercicio de redistribución de cargos a la luz del organigrama; infiriendo como conclusión que las acciones de re-organización parten de la necesidad de redefinir la división del trabajo, la asignación de cargos y la asignación de funciones.

Aunque en muchas ocasiones se da por hecho que al existir cierta jerarquía y departamentalización en las organizaciones garantiza su funcionamiento, se puede caer fácilmente en el grave error de dar por sentado que las cosas marchan bien y continuar esperando resultados diferentes sin realizar ajustes y cambios.

Citas y Referencias

Higuera López, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. rev.fac.cienc.econ*,XIX (1),

19(1), 73-90. Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4239612>

Jaques, E. (1980). *A general theory of bureaucracy*. California: Heinemann Educational Books.

Albarracín Gálvez , E., Hernández Fernández , L., & Molina Morejón , V. (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia RVG(74)*, 272-287. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29046685007.pdf>

Amaru Maximiano , A. (2009). *Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación. Recuperado de https://issuu.com/manualesdossier/docs/fundamentos_de_administraci__n_-_a

Barrios Hernández, D. (28 de octubre de 2009). *Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales*. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101.pdf>

Calderon V, J., & Mousalli K, G. (enero-junio de 2012). Capital humano: Elemento de diferenciación entre las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, 15(24), 5-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25722697002>

Candelario Teran, J. O. (junio de 2016). Diseño del organigrama funcional de la compañía ALEMINS A. *Repositorio Universidad de Guayaquil*. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16178>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Séptima ed.). (N. I. López, Ed.) Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Ocatava ed.). México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.

Daft, R. (2013). *Teoría y diseño organizacional* (11 ed.). Mexico: CENGAGE Learning. Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/daft_teor%C3%ADa_00i-669_issuu

Dávila L de Guevara, C. (2001). *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque crítico*. (Segunda Edición ed.). Bogotá D.C: Mc Graw Hill. Recuperado de

<http://mapas.eafit.edu.co/rid=1NPVTSZHS-M2J04M-2KQ/Sem%203-Davila-Teorias%20organizacionales%20y%20administracion-Cap%201-.pdf>

Díaz De Salas, S. A. (2011). Una guía para la elaboración de estudio de caso. *Razón y Palabra*. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf

Fernández Ríos, M., Sanchez, J., & Rico Muñoz, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72713105>

Gómez Roldan, A. (julio-diciembre de 2011). Dimensión de la empresa. una prospectiva de la empresa en la constirución y su impacto social desde la delegación. *Vniversitas*(123), 315-346. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/825/82522608011/>

Hernández y Rodriguez, S. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. (Cuarta ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado de https://issuu.com/robbehigareda/docs/introducci__n_a_la_administracion__

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración*. (Octava ed.). México D.F: Mc Graw Hill Interamericana. Recuperado de https://issuu.com/angelicaelizabethorozco/docs/manual_de_koontz_h._y_weihrich_h._e

Largaespada Baldovinos , H., & Rivas Blandón , N. (julio de 2005). *Análisis y mejoras en la estructura organizativa de la empresa Industrias Edison S.A.* (ribuni.uni.edu.ni, Ed.) Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5&q=An%C3%A1lisis+y+mejoras+en+la+estructura+organizativa+de+la+empresa+Industrias+Edison+S.A.&btnG=

López Orozco, G., Gil Montelongo , M. D., & Fleitas Triana, M. S. (2010). Diagnóstico del modelo organizacinoal: caso empresa comercial . *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1-7. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433574011>

Marín Idarraga , D. (abril -junio de 2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de. *Estudios Gerenciales* , 123(28), 43-63. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212248520>

- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (4 de 16 de 2007). *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización*. Recuperado de Acimed: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>
- Munch, L. (2010). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Perason Educacion. Recuperado de https://issuu.com/jassiorojo01/docs/administracion_gestion_organizacion
- Ojeda Suarez, O., & Martínez Morales, R. (2014). *Propuesta de una estructura organizacional para la pulpería Chacón*. Recuperado de repositorio.unan.edu.ni: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5&q=Propuesta+de+una+estructura+organizacional+para+la+pulper%C3%ADa+Chac%C3%B3n&btnG=
- Parra Moreno, C. F., & Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 97-108. Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/52313672/1141-2174-1-SM_3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1536681169&Signature=J%2BLQmB%2BEGbUJqW%2BAJ9IsggTX4a0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DGESTION_and_SOCIEDAD_La
- Plicita Quimbiamba, V. M. (Noviembre de 2015). *Análisis y prouesta de mejora de las funciones administrativas-financieras de la empresa JV*. Recuperado de [dspace.uce.edu.ec](https://space.uce.edu.ec): https://scholar.google.es/scholar?hl=es&lr=lang_es&as_sdt=0%2C5&q=An%C3%A1lisis+y+prouesta+de+mejora+de+las+funciones+administrativas-financieras+de+la+empresa+JV&btnG=
- Ramos Arévalo, D. M. (Noviembre de 2011). Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones las dos MM. Santiago de Cali. Recuperado de www.usfx.bo/.../citas/economicas_6/Administracion_de_Empre
- Rincón M, D., & Romero, M. G. (julio-noviembre de 2002). Tendencias organizacionales de las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 355-372. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001902>
- Robbins, S., & Coulter, M. (s.f.). *Administración*. (Décima ed.). (L. Fernandez Henriquez, & V. Alba Ramírez, Trads.) Prentice Hall. Recuperado de <https://issuu.com/univeritybooks/docs/administracin-stephenrobbinsymaryco>

- Robert, P. (julio-diciembre de 2010). La organización empresarial como un campo de luchas: cuestiones metodológicas y pormenores. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. (20), 165-185. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=La+organizaci%C3%B3n+empresarial+como+un+campo+de+luchas%3A+cuestiones+metodol%C3%B3gicas+y+pormenores&btnG=&lr=lang_es
- Salazar Castillo , J. (1-14 de Agosto de 2005). La estructura organizativa de la empresa actual. El caso Inditex. *Boletín económico de ICE N° 2850*, 7-19. Recuperado de http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2850_07-18__C7E60DDC772602C905F583207547C14E.pdf
- Salkind, N. J. (1981). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall. Recuperado de <https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2013/07/salkind-cap1.pdf>
- Schlemenson, A. (julio de 2017). *institucionalpsicoanalitica.files.wordpress.com*. Recuperado de <https://institucionalpsicoanalitica.files.wordpress.com/2014/07/schlemenson-cap-2.pdf>
- Valencia Espinosa , A. (2017). Subjetividad y poder en la posición empresarial: un estudio de caso. *Innovar Journal*, 107-121. Recuperado de <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65065>.
- Visconti Vaamonde , C. (2018). *Organización empresarial y de recursos humanos* (Primera ed.). España: Ideaspropias. Recuperado de https://issuu.com/ideaspropiaseditorial/docs/978-84-9839-593-8_df09ff4350da3f
- Zambrano Rodríguez, J. (2016). Clasificación de los organigramas y su importancia como guía y apoyo para la toma de decisiones en las empresas. *repositorio.utmachala.edu.ec*, 135-158. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/7982>

Anexos

Anexo 1. Entrevista

Realizadas en el departamento administrativo de la Congregación Hermanas de la Presentación, Provincia de Santafé.