



Sesión 10





Objetivo General:

Desarrollar en los consultores la capacidad para diseñar o proponer estructuras organizacionales funcionales, alineadas a los procesos clave del negocio, con base en la visión estratégica del cliente, integrando la definición de puestos, responsabilidades y mecanismos de orientación a resultados.

Objetivos Específicos:

1. Comprender la relación entre estrategia, procesos clave y estructura.
2. Aplicar herramientas de mapeo de procesos para identificar funciones críticas del negocio.
3. Desarrollar estructuras organizaciones simples y adaptadas a MyPymes.
4. Redactar descripciones de puestos funcionales y operativas.
5. Proponer mecanismos de gestión por resultados (OKRs, KPIs y tableros).





Fundamentos del Diseño Organizacional



Diseño Organizacional:

El diseño organizacional es el proceso de configurar la estructura, roles, responsabilidades, procesos y relaciones de una organización, con el objetivo de facilitar el logro de su estrategia y sus metas de largo plazo (*Daft, 2016*).





Una estructura bien diseñada permite:

Ejecutar los
procesos clave del
negocio con
eficiencia.

Asegurar el flujo
adecuado de
información y toma
decisiones.

Asignar
responsabilidades
claras sin
duplicidades.

Adaptarse al
crecimiento y a los
cambios del entorno.





Principios del Diseño Organizacional Moderno

Alineación con la estrategia	La estructura no se define por comodidad o tradición, sino por lo que la organización quiere lograr en el mediano y largo plazo.
Claridad de funciones y roles	Cada área o puesto debe tener una misión clara y diferenciada, con fronteras y relaciones bien definidas.
Simplicidad y flexibilidad	En una MiPyme, la estructura debe ser ligera, comprensible y adaptable, evitando el exceso de jerarquías o burocracia.
Orientación a procesos y resultados	Se prioriza el flujo de valor sobre los límites funcionales. Lo importante es que el proceso fluya hasta el cliente, no que las áreas se protejan entre sí.
Formalización gradual	En MiPymes no todo debe documentarse desde el inicio, pero sí se necesita un grado mínimo de definición para evitar la dependencia absoluta del dueño o fundadores.





Tipos de Estructuras Organizacionales



1. Estructura Funcional

Características principales:

- Agrupación del trabajo por funciones especializadas (venta, producción, finanzas, recursos humanos, etc.)
- Cada función tiene su propio líder o jefe.
- Es jerárquica y clara.



Ventajas ✓	Desventajas ✗
Eficiencia operativa y especialización.	Aislamiento entre departamentos (silos)
Claridad en líneas de autoridad.	Lentitud en la toma de decisiones transversales.
Buen control y supervisión.	Enfoque en tareas, no en procesos o resultados del cliente.



Ejemplo en Mipyme:



Una empresa de alimentos tiene cuatro áreas: Producción, Ventas, Finanzas y Administración. Cada área reporta al director general. No hay procesos transversales definidos ni cultura de colaboración entre áreas.



2. Estructura por Procesos

Características principales:

- Organización basada en el flujo de valor.



- Cada proceso tiene un responsable, y puede involucrar varias funciones.





Ventajas 	Desventajas 
Orientación al cliente y al resultado.	Requiere más coordinación entre funciones.
Flujo continuo de trabajo.	Dificultad en empresas muy pequeñas para asignar responsables de procesos.
Facilita la mejora continua.	Puede generar confusión si no se definen bien roles y límites.

Ejemplo en Mipyme:



En lugar de separar “Ventas” y “Atención al Cliente”, una Pyme de servicios organiza un solo proceso: “Gestión de Clientes”, con un responsable que coordina desde el contacto inicial hasta el seguimiento posventa.



3. Estructura Matricial

Características principales:

- Las personas **reportan a 2 líderes**: uno funcional (por especialidad) y uno por proyecto, producto o región.
- Favorece al uso eficiente de recursos y la flexibilidad.



Ventajas ✓	Desventajas ✗
Flexibilidad y adaptabilidad en entornos complejos.	Puede generar conflictos con la autoridad.
Permite trabajar por proyectos sin perder la especialización funcional.	Alta necesidad de comunicación y coordinación.
Facilita la innovación.	No recomendada para organizaciones pequeñas o sin madurez.



Ejemplo en Mipyme:



Un estudio de diseño gráfico asigna a un diseñador que trabaja bajo la dirección del jefe creativo (funcional) y también colabora en un proyecto de branding con otro líder (de proyecto). El diseñador responde a ambos.





4. Estructura por Proyectos o Células Ágiles

Características principales:

- **Organización por equipos** autónomos, multidisciplinarios, orientados a objetivos específicos.
- Cada **célula actúa como una mini empresa** dentro de la organización.

Ventajas ✓	Desventajas ✗
Alta innovación y velocidad.	En empresas pequeñas puede ser difícil de sostener en el tiempo.
Foco claro en resultados concretos.	Riesgo de dispersión si no hay un marco común.
Motivación y compromiso del equipo.	Requiere liderazgo adaptativo y cultura colaborativa.





Ejemplo en Mipyme:



Una empresa de desarrollo de software crea una célula para atender un cliente clave. La célula incluye programadores, testers, un diseñador y un líder de producto. Tienen autonomía para organizar su trabajo.





¿Cuál estructura es mejor para una Mipyme?

No hay una respuesta única. El consultor debe:

- a) Entender el modelo de negocio del cliente.
- b) Identificar los procesos clave.
- c) Evaluar la madurez organizativa.
- d) Sugerir una estructura mínima viable que pueda evolucionar.

Para la mayoría de las Mipymes, se recomienda iniciar con una estructura funcional con enfoque a procesos.



El rol del consultor en el diseño organizacional





El consultor debe:

- Diagnosticar la situación actual de la estructura (claridad duplicidades, vacíos).
- Identificar los procesos clave del negocio y su correspondencia con las áreas.
- Proponer alternativas de estructura viables ya alineadas al contexto del cliente.

El consultor no impone un organigrama; ayuda al cliente a construir el que necesita.





¿Por qué mapear procesos?

El mapeo de procesos permite a una organización visualizar cómo se realizan sus actividades clave, identificar puntos de mejora y diseñar estructuras organizativas que realmente soporten el flujo de trabajo.



“Un proceso bien entendido es un proceso que puede ser mejorado.” — Michael Hammer





Tipos de procesos en una organización:

Tipo de Proceso	Función Principal	Ejemplo típico en una Pyme
Estratégico	Define rumbo y decisiones clave.	Planeación estratégica, dirección general.
Clave o principales	Agregan valor directamente al cliente.	Producción, ventas, atención al cliente.
De soporte	Apoyan a los procesos clave.	Contabilidad, RRHH, Mantenimiento.



Herramientas para mapear procesos





a. SIPOC (Supplier - Input - Process - Output - Customer)

- Una herramienta ágil para mapear un proceso de forma general antes de entrar en detalle.

Elemento	Ejemplo en una pastelería
Supplier	Proveedores de ingredientes.
Input	Harina, huevos, recetas.
Process	Preparar masa → Hornear → Decorar
Output	Pasteles terminados.
Customer	Clientes finales o distribuidores

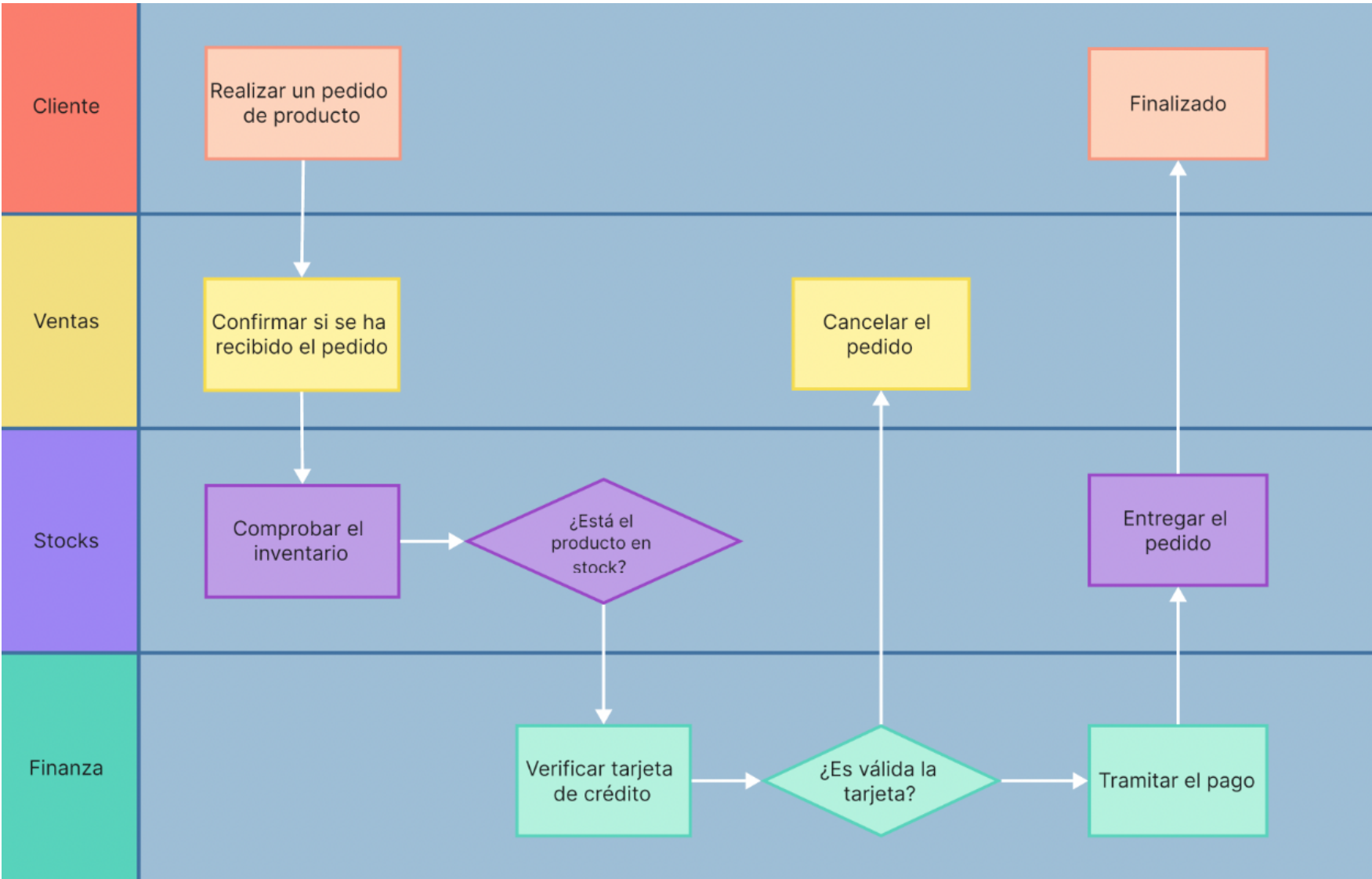
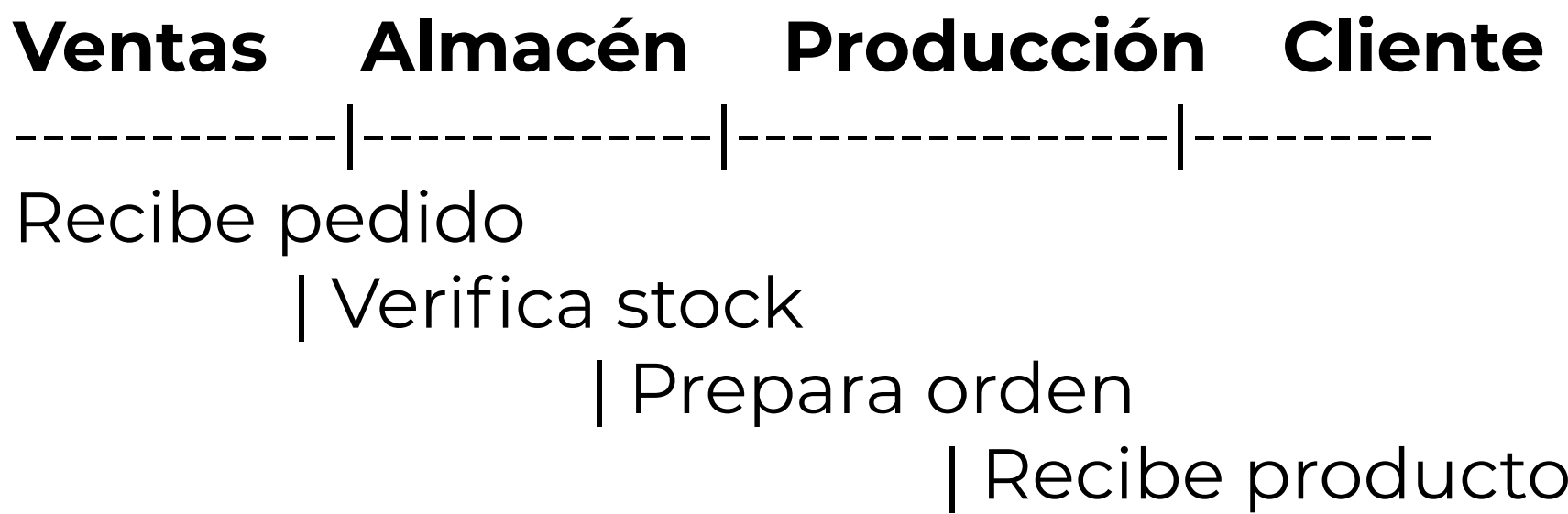


- *Útil para visualizar la relación entre proveedores, insumos, proceso central y cliente.*



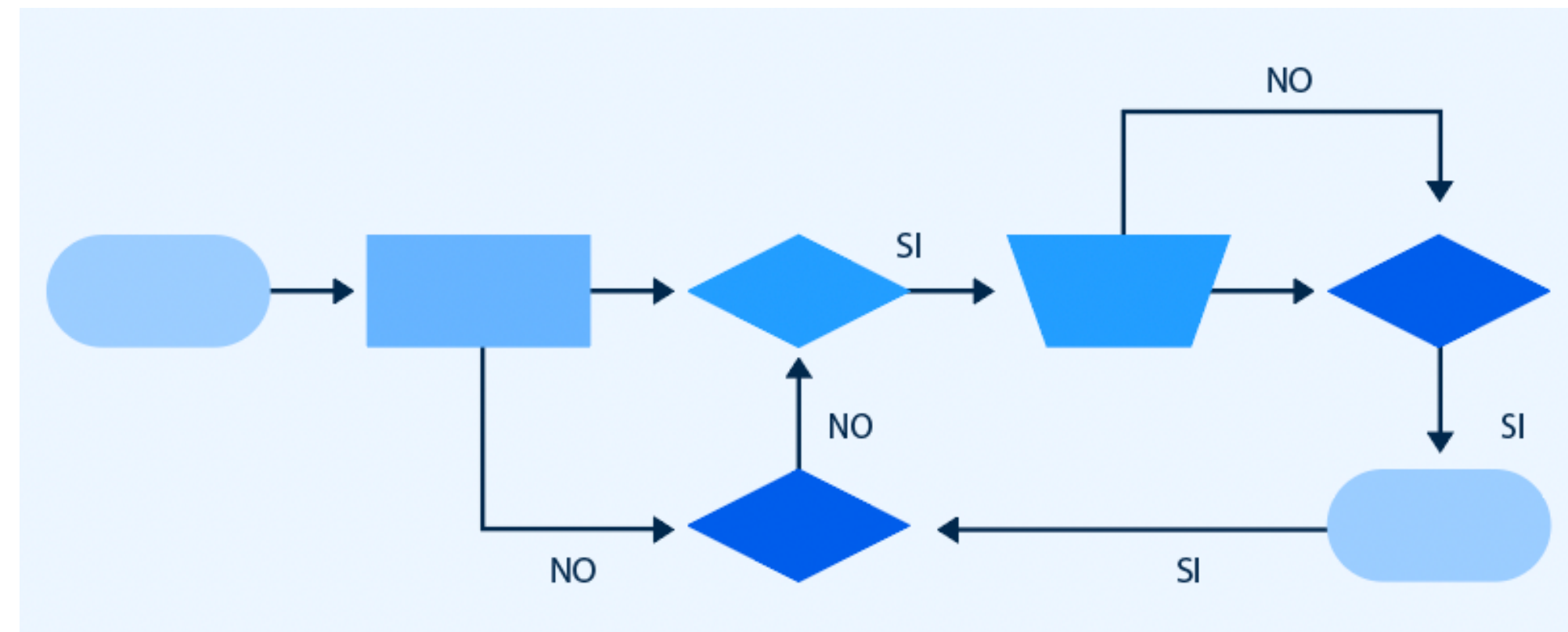
b. Diagrama de flujo funcional (Swinlanes)

- Permite detallar las actividades por área o persona responsable.





Un diagrama de flujo funcional es una herramienta visual que representa las etapas de un proceso, organizadas por área o persona responsable. Sirve para identificar cómo fluye el trabajo entre funciones y detectar ineficiencias, pasos innecesarios, errores o duplicidades.





Aplicación paso a paso:

1) Reunión inicial y sensibilización con el cliente

- Antes de mapear, es clave que el cliente entienda por qué es útil visualizar sus procesos:
- *“Este ejercicio nos ayudará a clarificar qué hace cada quién, en qué orden y detectar puntos que podríamos mejorar.”*





2) Identificación del proceso a mapear

Elige con el cliente un proceso que:

- Sea clave para el negocio (ej. ventas, entrega, producción).
- Tenga problemas frecuentes o confusión de funciones.
- Involucre a varias áreas.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es un proceso que queremos mejorar o entender mejor?
- ¿Qué actividades realiza tu empresa para entregar valor al cliente?
- ¿Qué causa más errores, demoras o retrabajos?

- **Ejemplo:** Identificar actores y delimitar responsabilidades.

3) Identificar actores y delimitar responsabilidades

Lista las personas o áreas que intervienen en el proceso. Serán tus “carriles” (swimlanes) en el diagrama.

Preguntas útiles:

¿Quién inicia el proceso?

¿Qué otras personas intervienen?

¿Quién tiene la última acción o decisión?



Ejemplo de actores: Ventas – Almacén – Producción – Entregas – Cliente

4) Recopilar las actividades del proceso

Reúne al equipo o entrevíсталos uno por uno. Puedes usar notas adhesivas o pizarra.



Preguntas clave:

¿Qué pasa justo después de que se hace esta tarea?

¿Qué información se necesita para hacer esta actividad

¿Qué se hace cuando hay un problema o excepción?

¿Quién tiene que aprobar o autorizar este paso?

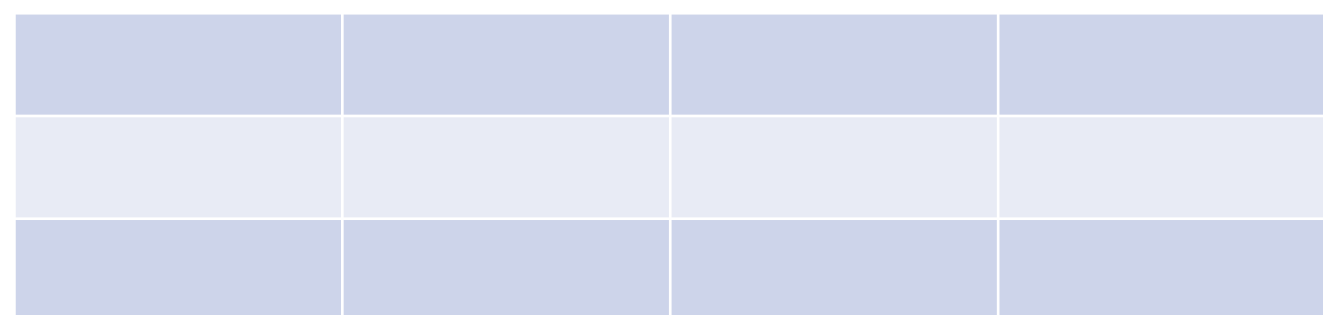
Hazlo de forma secuencial, del inicio al final.

5) Construir el diagrama funcional

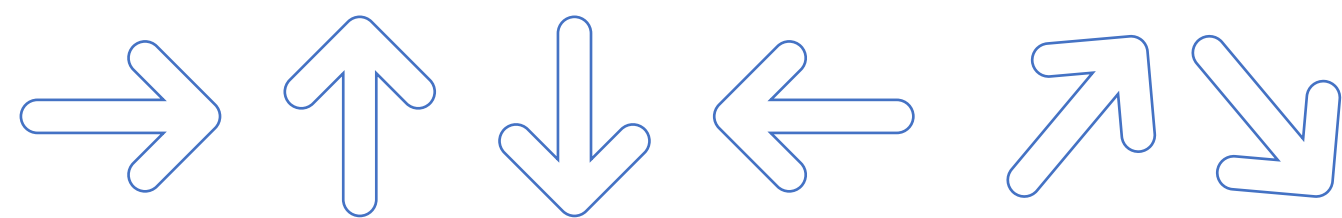
(Swimlane)

Reúne al equipo o entrevísta los uno por uno. Puedes usar notas adhesivas, pizarra, o una herramienta digital como Miro, Lucidchart, Canva, Draw.io.

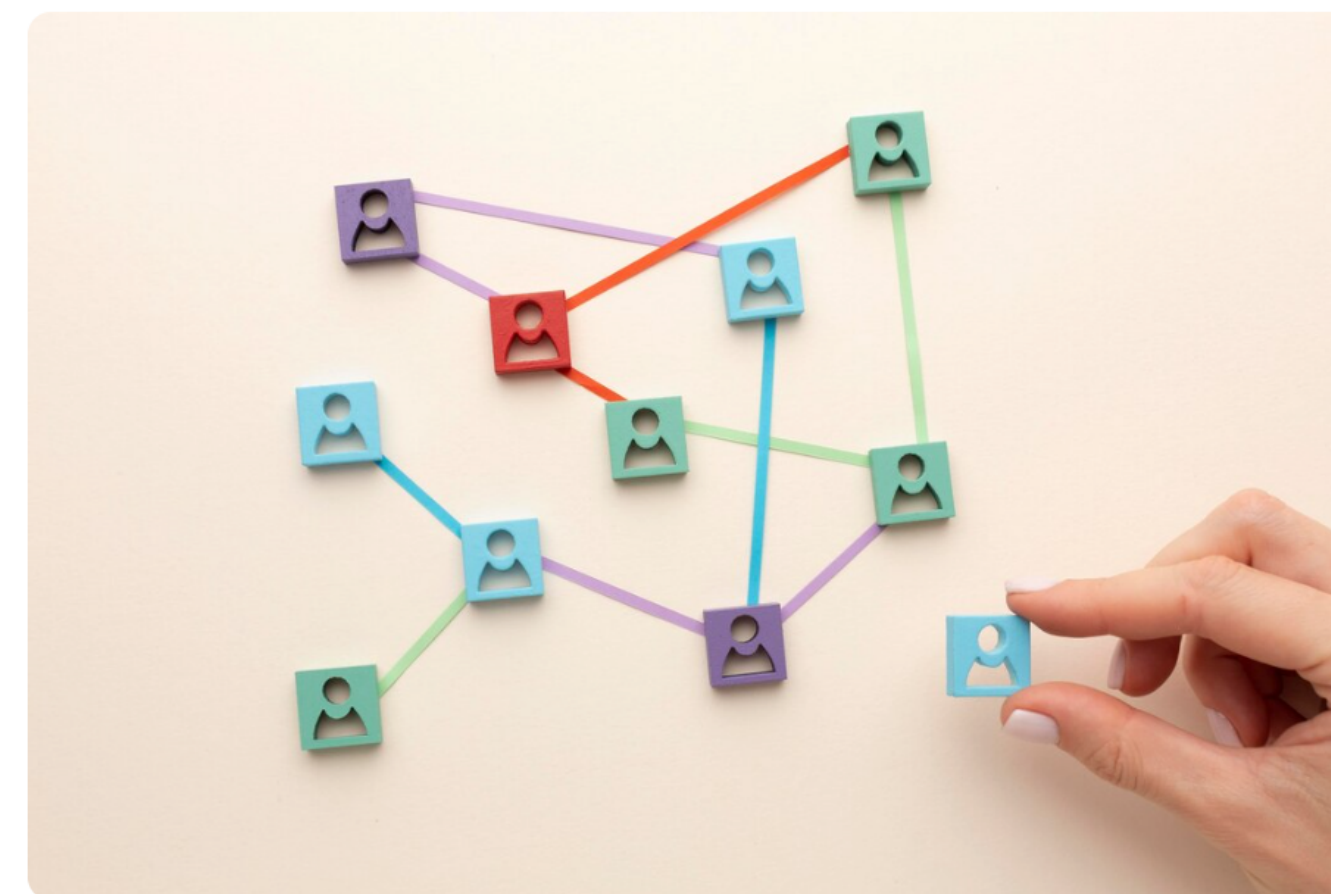
Elementos básicos visuales:



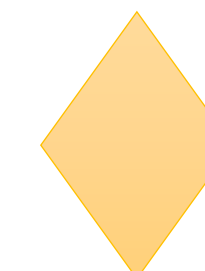
Carriles horizontales o verticales: cada uno representa un actor (persona/área).



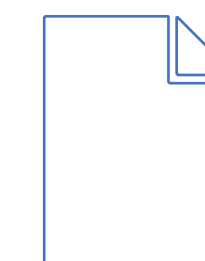
Flechas: muestran el flujo del trabajo.



Cajas: representan cada actividad o decisión.

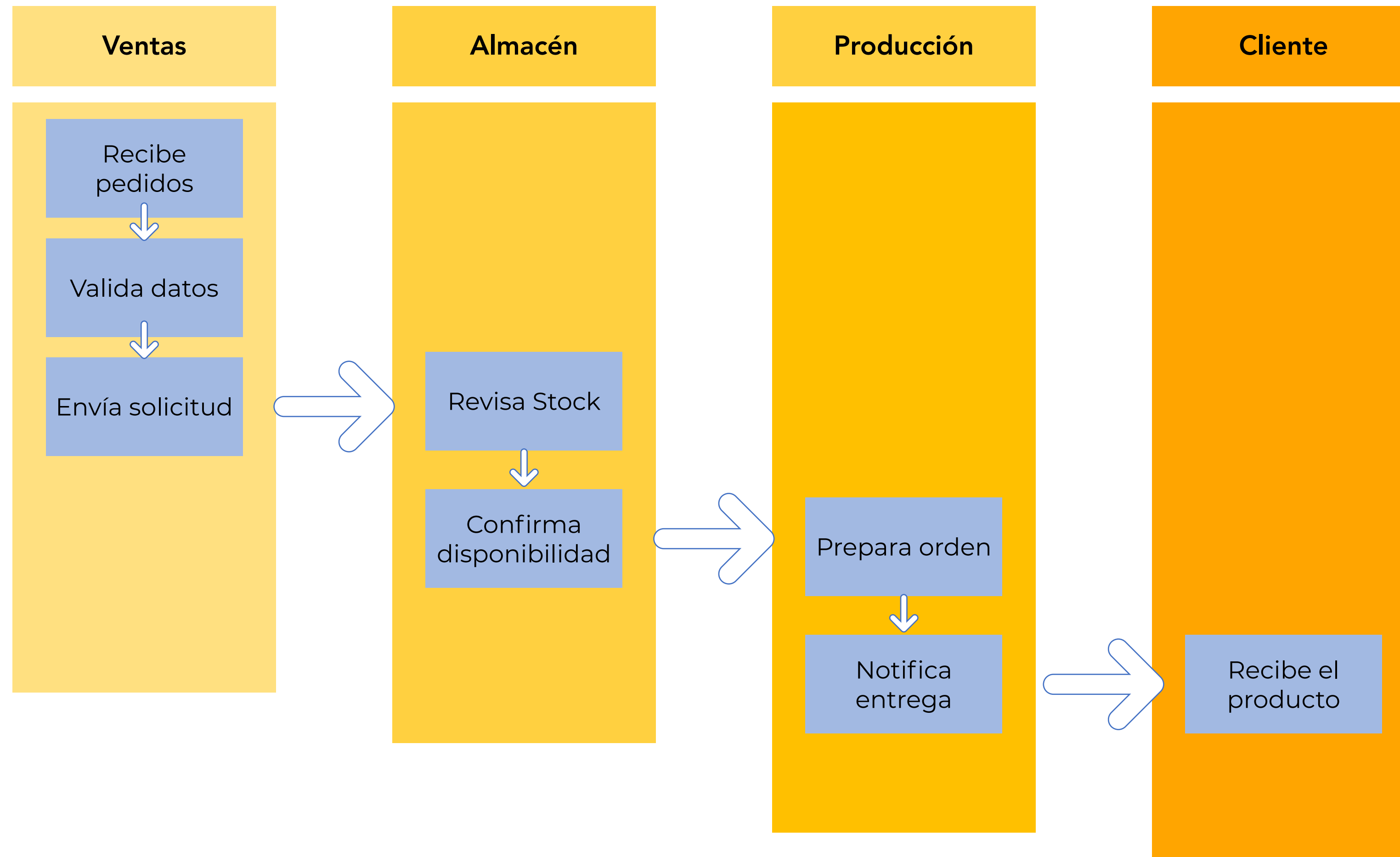


Diamantes: decisiones ("¿El producto está en stock?")



Documentos o íconos: para señalar entregables o archivos.

Ejemplo: Proceso de recepción de pedidos





6) Validación con el equipo

Una vez que el mapa
está listo:

- Revísalo con todos los involucrados.
- Pregunta: ¿Refleja lo que realmente pasa?
- Identifica puntos ciegos, pasos redundantes o conflicto de roles.

Preguntas para validar:

- ¿Falta alguna actividad importante?
- ¿Quién más debería aparecer aquí?
- ¿Dónde suelen detenerse las cosas?
- ¿Qué parte es más ineficiente?

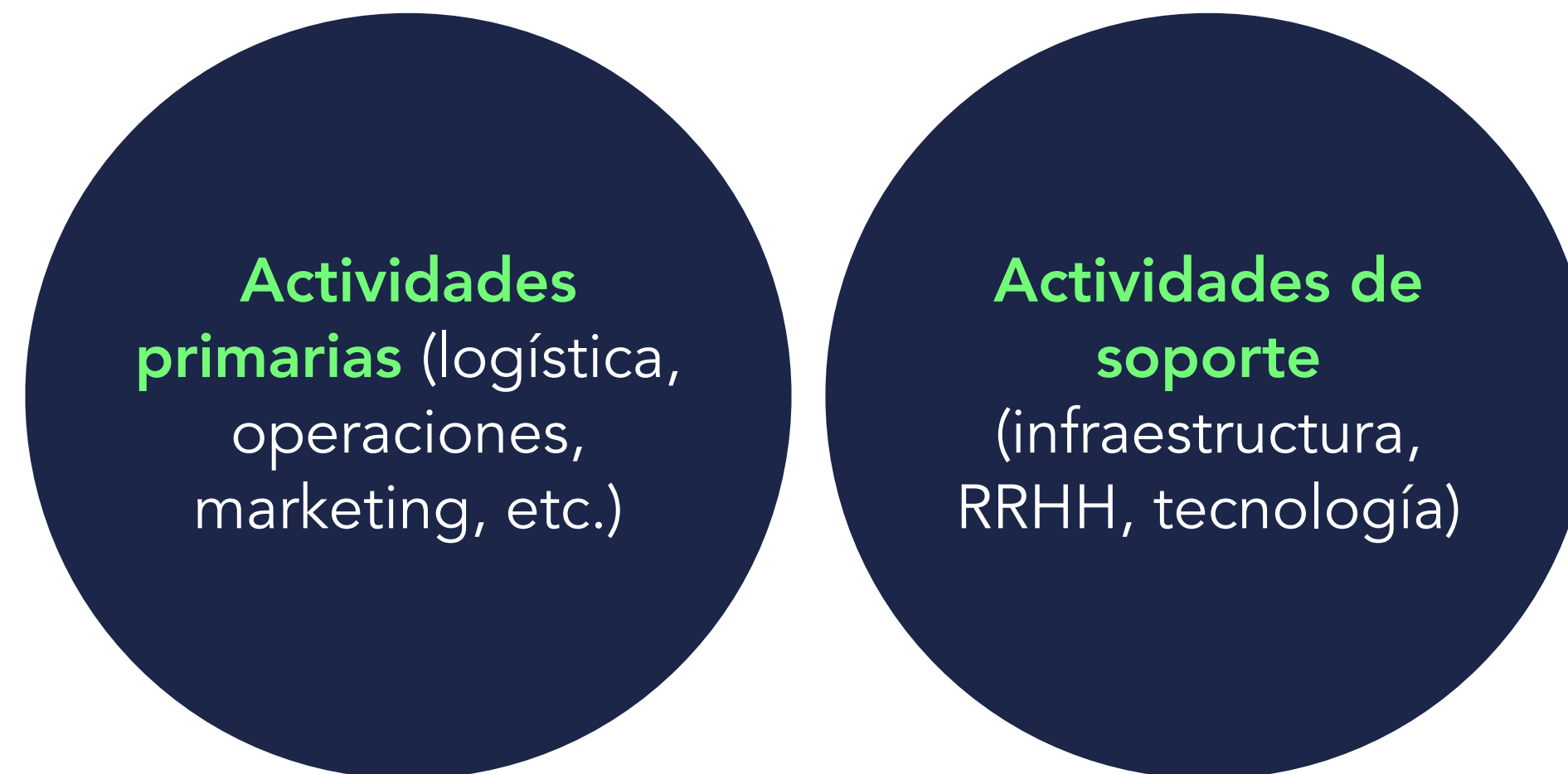
Útil para identificar cuellos de botella, pasos innecesarios o duplicaciones de funciones.





c. Cadena de valor de Porter (adaptada)

Divide las actividades de la empresa en:



Ayuda a ver qué parte del negocio aporta más valor y cómo se integran los procesos.





Actividad

Escenario: Una empresa familiar de servicios de mantenimiento industrial no tiene estructura formal. Los hijos del fundador hacen de todo. Hay fallas de comunicación, quejas de clientes y retrasos.

Actividad a desarrollar:

1. Identificar junto con el cliente los procesos clave actuales.
2. Dibujar el flujo actual usando una herramienta como SIPOC o diagrama de flujo.
3. Detectar ineficiencias, vacías, redundancias o áreas sin responsable claro.
4. Validar el proceso con los actores involucrados.
5. Utilizar el mapa de procesos como base para proponer una estructura organizacional alineada.