

**Investigación de parámetros sobre modelos organizacionales como propuesta
de mejora al modelo del Banco de la República**

Presentado por:

Héctor Leonardo Goyeneche Cárdenas

Id. 000280723

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2018

**Investigación de parámetros sobre modelos organizacionales una mejora al
modelo del Banco de la República**

Héctor Leonardo Goyeneche Cárdenas

Id. 000280723

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Coordinador de la Práctica

Dra. Olga Lucia Ramírez Calero

Director de la Práctica

Dr. Reinaldo Arenas Fajardo

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2018

Dedicatoria

“A mi núcleo familiar darle las gracias por estar presentes en este recorrido de formación como persona e Ingeniero Industrial que es una muestra de un sacrificio en conjunto durante estos años para ser la persona que hoy me caracteriza. Para ellos es este primer escalón de lo que me espera de mi vida”

Agradecimientos

Principalmente, agradezco a Dios por mantenerme con fuerza y no desistir de mi propósito de vida y a mi núcleo familiar que me estuvieron acompañado en este proceso de crecimiento como persona e Ingeniero Industrial dando su constante apoyo y consejos para lograr el cierre de un ciclo de mi vida y el comienzo del otro.

Así mismo agradezco a mis compañeros y amigos de la universidad que construí durante mi pregrado, por esas experiencias vividas que me enriquecieron como persona.

Al Banco de la República agradecerles por esta etapa de aprendizaje en especial al equipo de la Sección de Diseño Organizacional del Departamento de Planeación y Presupuesto por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y por último y no menos importante a la Universidad Pontificia Bolivariana por abrirme las puertas y ser parte de esta comunidad de la cual soy orgullosamente UPB y a los docentes agradecerles por la disciplina de formación que estuvieron presentes en estos 4 años.

Tabla de contenidos

Introducción	1
1. Generalidades de la empresa	2
1.1 Generalidades del Banco de la República	2
2. Diagnóstico de la empresa	5
3. Delimitación del problema	5
4. Antecedentes	6
5. Justificación	9
6. Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
7. Marco teórico	11
7.1 Conceptos básicos	12
7.2 Modelos organizacionales	18
7.2.1 Modelo mecanicista.	18
7.2.2 Modelo orgánico.	22
8. Metodología	31
9. Resultados y discusiones	33
9.1 Caracterización del modelo organizacional del Banco	33
9.2 Propuesta	41
10. Conclusiones y Recomendaciones	45
Lista de Referencias	47

Lista de Tablas

Tabla 1.	2
Tabla 2.	18
Tabla 3.	19
Tabla 4.	20
Tabla 5.	21
Tabla 6.	23
Tabla 7.	24
Tabla 8.	25
Tabla 9.	27
Tabla 10.	28
Tabla 11.	30
Tabla 12.	36
Tabla 13.	37
Tabla 14.	37
Tabla 15.	38
Tabla 16.	39
Tabla 17.	40
Tabla 18.	41
Tabla 19.	41
Tabla 20.	42
Tabla 21.	43

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama Banco de la República.	3
Figura. 2 Marco Teórico	12
Figura 3. Estructura Simple	19
Figura 4 Estructura Burocrática	20
Figura 5. Estructura Híbrida	21
Figura 6. Estructura Matricial.	23
Figura 7. Estructura de procesos	24
Figura 8. Estructura por equipo	25
Figura 9. Estructura en red	27
Figura 10 Estructura híbrida	28
Figura 11. Diseño Metodológico	31
Figura 12. Elementos de diseño organizacional	34
Figura 13 Estructura	34

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Investigación de parámetros sobre modelos organizacionales como propuesta de mejora al modelo del Banco de la República.

AUTOR(ES): Héctor Leonardo Goyeneche Cárdenas

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Reinaldo Arenas Fajardo

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como finalidad Investigar los parámetros sobre modelos organizacionales a través del estado del arte, buenas prácticas y análisis del contexto organizacional del Banco, con el fin de proponer una mejora al modelo del Banco que contenga estándares y criterios organizacionales. En consecuencia, se realiza la construcción del marco teórico que es orientado: a los aspectos generales de la administración organizacional, elementos claves del diseño organizacional y los diferentes modelos organizacionales que permiten tener claridad y entendimiento para el desarrollo del proyecto. Posteriormente se realiza el análisis de la información que permite caracterizar el modelo actual del Banco y definir a qué tipo de modelo corresponde y cuáles son los aspectos que se tienen por mejorar. La elaboración de la propuesta se construye a partir de comparar las variables del diseño organizacional de lo cual se concluye: que la propuesta de mejora del modelo organizacional del Banco de la República debe contar con características de un modelo orgánico de estructura híbrida.

PALABRAS CLAVE:

Modelo Organizacional, Estructura Organizacional, Banco de la República

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Investigation of parameters on organizational models as a proposal to improve the Banco de la República model.

AUTHOR(S): Héctor Leonardo Goyeneche Cárdenas

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Reinaldo Arenas Fajardo

ABSTRACT

This degree thesis investigates the parameters about organization models through a state of art, good practices, and an analysis of the Bank's organizational context, this in order to propose an improvement to the Bank's model that contains standards and organizational criteria. Consequently, a theoretical framework is made oriented to: general aspects of organizational management, key elements and different models of organization design which allow to have clarity and a good understanding for the project development. Subsequently, an analysis of the information that characterizes the Bank's current model is carried out, that allow us to define the type of model and the aspects to enhance. The making process of the proposal is based on comparing the organizational design variables, from which it is concluded: that the proposed improvement of The Bank Subsequently, an analysis of the information that characterizes the Bank's current model is carried out, that allow us to define the type of model and the aspects to enhance. The making process of the proposal is based on comparing the organizational design variables, from which it is concluded: that the proposed improvement of The Bank of Republic's organizational model must have characteristics of an organic model with a hybrid structure.

KEYWORDS:

Organizational Model, Organizational Structure, Bank of the Republic of Colombia

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El mundo de la administración organizacional, se enfrenta a nuevos desarrollos teóricos, la aparición de nuevos condicionantes tecnológicos y el reconocimiento de individuos más capacitados y competentes, que la circunscriben en nuevos ámbitos y formas que intentan reducir y/o aplanar dichas estructuras, y en otros casos, la eliminación de modelos formales (Montoya, 2001).

Es por ello que la Sección de Diseño Organizacional del Banco de la República considera importante fortalecer el modelo organizacional del Banco, además de clarificar y formalizar el marco de referencia, los lineamientos, los criterios y parámetros necesarios para definirlo. Es por ello que los objetivos de este proyecto están enfocados a investigar el estado del arte, buenas prácticas y el contexto organizacional del Banco que permita proponer una mejora al modelo actual.

De este proyecto se concluye que las organizaciones su modelo y su estructura organizacional deben estar orientado a sus procesos, productos, servicios y capital humano de forma flexible que les permitan estar dispuestos al cambio y adaptarse al entorno con facilidad. Por lo anterior para el Banco de la República la propuesta de mejora de su modelo organizacional debe ser un modelo orgánico con una estructura híbrida.

1. Generalidades de la empresa

1.1 Generalidades del Banco de la República

Tabla 1.

Generalidades del Banco de la República

Generalidades de la Empresa	
Ítem	Descripción
Nombre	Banco de la República.
Actividad económica	El Banco de la República es un órgano del Estado de naturaleza única, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica, que ejerce las funciones de banca central. Las funciones especiales asignadas al Banco comprenden la de regular la moneda, los cambios internacionales y el crédito, emitir la moneda legal colombiana, administrar las reservas internacionales, ser prestamista y banquero de los establecimientos de crédito y servir como agente fiscal del Gobierno. Como parte de sus funciones, el Banco también contribuye a la generación de conocimiento y a la actividad cultural del país.
Número de empleados	2671.
Teléfono	(5-71)3431111
Dirección	Cr 7 N° 14-78 Bogotá D.C.
Área a trabajar	Planeación y Presupuesto.
Nombre y cargo del supervisor técnico	Olga Lucia Ramírez Calero: Jefe Sección de Diseño Organizacional.

Fuente: Banco de la República

1.1.1 Misión

Contribuir al bienestar de los colombianos mediante la preservación del poder adquisitivo de la moneda, el apoyo al crecimiento económico sostenido, el aporte a la estabilidad financiera, el buen funcionamiento de los sistemas de pago y la adecuada gestión cultural.

1.1.2 Visión

El Banco de la República será reconocido nacional e internacionalmente como una institución eficiente que contribuye al bienestar de los colombianos.

1.1.3 Estructura organizacional

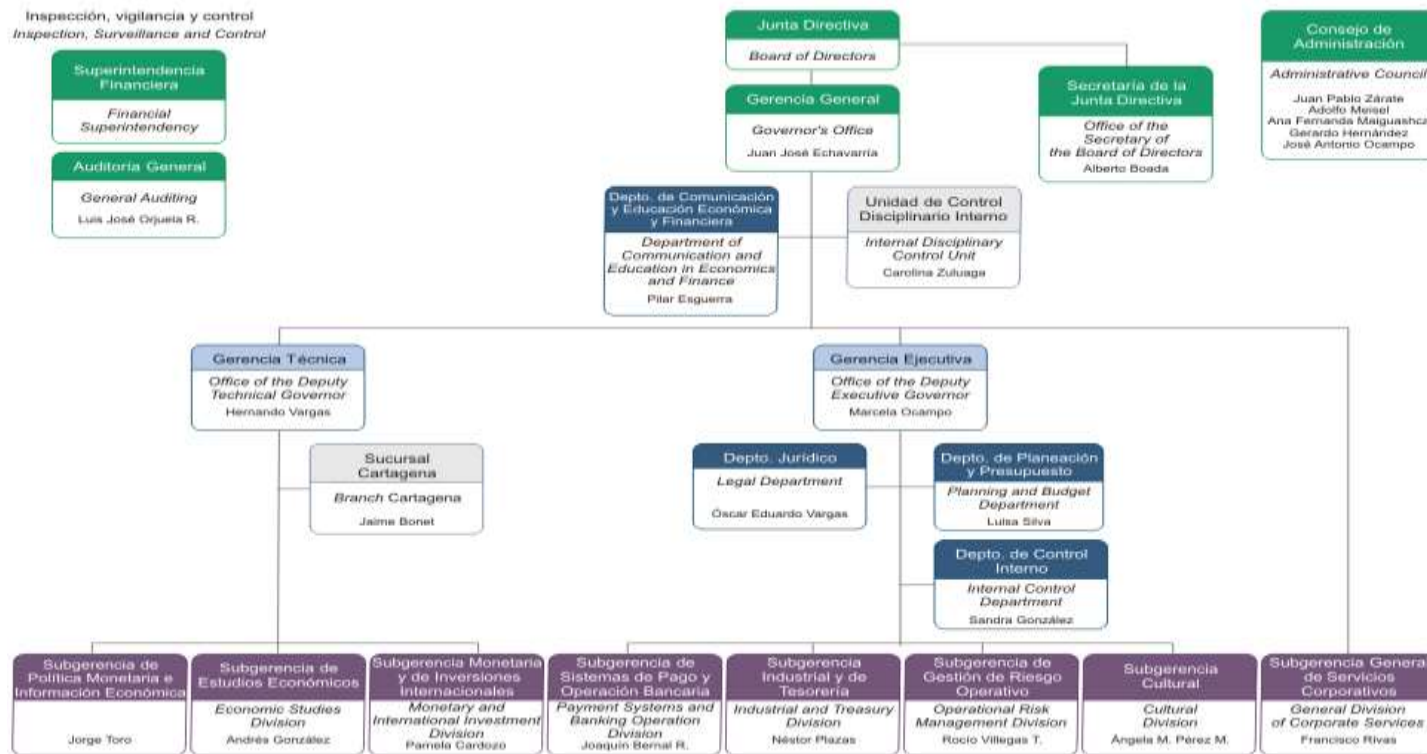


Figura 1. Organigrama Banco de la República.

Fuente: Banco de la República 11 de mayo de 2018.

1.1.4 Reseña histórica

En 1880 el Gobierno creó el Banco Nacional, para que actuara como su banquero y promoviera el crédito público. Sin embargo, en 1894 debió ser liquidado por el Congreso, debido a excesos registrados en la capacidad de emisión. Años más tarde fue creado el Banco Central de Colombia, el cual funcionó de 1905 a 1909 y luego fue liquidado por idénticas razones que el anterior.

Colombia presentó una grave crisis económica y financiera por la primera Guerra Mundial. Las entidades bancarias no eran halagüeñas por el desorden monetario existente: se emitía dinero sin control y las reservas de los bancos estaban dispersas. Se hacía apremiante la necesidad de dar solidez y estabilidad a la moneda y al crédito mediante un banco central sólido y consistente.

Mediante la Ley 25 de 1923 se creó el Banco de la República, como el banco central colombiano. Se organizó como sociedad anónima con un capital original de \$10 millones oro, de los cuales un 50% lo aportó el Gobierno y la diferencia los bancos comerciales nacionales, extranjeros y algunos particulares. A esta entidad se le confió, en forma exclusiva, la facultad de emitir la moneda legal colombiana, se le autorizó para actuar como prestamista de última instancia, administrar las reservas internacionales del país, y actuar como banquero del Gobierno, además, fijar la tasa de descuento y la intervención para controlar las tasas de interés.

La creación del Banco de la República constituye un elemento fundamental en la organización económica e institucional del país. Con el paso de los años, esta institución ha experimentado cambios importantes que han buscado adecuarla a una economía en permanente proceso de crecimiento y actualización. (Banco de la República, 2018).

2. Diagnóstico de la empresa

El Banco de la República se creó en 1923; su creación constituye un elemento fundamental en la organización económica e institucional del país. Con el paso de los años, esta institución ha experimentado cambios importantes que han buscado adecuarla a una economía en permanente proceso de crecimiento y actualización. Los procesos administrativos son inherentes a cualquier organización (Banco de la República, 2018).

En el Departamento de Planeación y Presupuesto se encuentra la Sección de Diseño Organizacional del Banco de la República, la cual lidera proyectos de diseño organizacional en el Banco. En la Sección de Diseño Organizacional surge la importancia de establecer y formalizar un modelo organizacional del Banco que esté en línea con las tendencias organizacionales y plan estratégico de la empresa, con base en una investigación en el estado del arte acerca de esta materia.

3. Delimitación del problema

Actualmente la Sección de Diseño Organizacional se encuentra en la construcción de su marco de gobierno y políticas organizacionales. No obstante, es importante tener claridad en los criterios y parámetros del diseño organizacional y modelos organizacionales. Por lo anterior se requiere realizar una investigación de forma cualitativa no experimental del estado del arte, buenas prácticas y análisis del contexto organizacional del Banco con el fin de proponer una mejora al modelo actual.

4. Antecedentes

En la Sección de Diseño Organizacional se han realizado algunas investigaciones por parte de los estudiantes en práctica y el equipo de la sección, relacionadas con el fortalecimiento de los lineamientos y la definición de: metodologías, modelos, procesos y prácticas sobre diseño organizacional, entre las cuales se resaltan:

- Contreras (2015) realizó una investigación sobre la adaptación de una metodología para el levantamiento de cargas en puestos administrativos, caso Banco de la República. El resultado que se obtuvo fue: Proponer dos escenarios que buscan combinar técnicas para el levantamiento de cargas, con el fin de mejorar la objetividad de los resultados. Para ambos casos, las partes involucradas participan activamente en la recolección de información. La propuesta uno consistió en 4 fases que son realizar el diccionario de actividades, entrevistar al encargado de la actividad para levantar los tiempos de ejecución, observar en sitio las tareas y validar cargas con los jefes. La propuesta dos está conformada por el desarrollo de la bitácora, muestreo u observación de las actividades en el lugar de trabajo y validación final con jefes.
- Guerra (2015) realizó una investigación en el análisis de la estrategia utilizada en el diseño de puestos administrativos para la estructura organizacional del Banco de la República. los resultados obtenidos en esta investigación determinaron las variables que se tienen presentes en el diseño de puestos administrativos entre las

cuales se resaltan: la departamentalización, la especialización, tramo de autoridad, formalización y centralización.

- Buitrago (2016) desarrolló la investigación en la propuesta de mejora al método de los estudios de estructura realizados en la Sección de Diseño Organizacional del Banco de la República de Colombia. El resultado obtenido en la investigación fue: La sección de diseño organizacional desarrolla sus estudios en cinco etapas de proceso, las cuales son: la planeación del estudio, la recolección de la información, la identificación de procesos y actividades, el levantamiento y análisis de carga de trabajo y el diseño de la propuesta y la gestión de aprobación. Se demostró que se pueden seguir manteniendo estas mismas etapas para el desarrollo de los estudios. No obstante, se evidenció que pueden ser mejoradas con la incorporación de varios procesos complementarios.
- Ramírez-Luenga-Peña(2016) La investigación que realizó el equipo de la Sección de Diseño Organizacional fue construir la metodología de jerarquización para determinar el nivel de las áreas en la estructura organizacional. En los resultados obtenidos se definieron 4 variables y la escala porcentual que se tienen en cuenta para determinar cuándo un área es: una subdirección, una unidad, un departamento, una subgerencia y dirección.
- Cortés-Molina (2017) la investigación que realizó fue plantear una propuesta metodológica para el mejoramiento en la medición de las cargas de trabajo en los

proyectos de diseño organizacional del Banco de la República. El resultado obtenido fue una mejora en la metodología para el cálculo del índice de ocupación, para la recolección de la información de actividades y tiempos, y la herramienta informática para la recolección de cargas de trabajo. Así como la determinación de parámetros estándar de acuerdo al comportamiento de ciertas variables del Banco que sirven de base para el cálculo del índice como niveles de rotación, ausentismos, vacaciones, fatiga, entre otros. Al implementar la plantilla propuesta, se disminuye el número de archivos de Excel, a solo uno, siendo un consolidado eficiente y diciente.

La Sección de Diseño Organizacional ve con importancia investigar los diferentes modelos organizacionales con el objetivo de proponer una mejora al modelo actual del Banco.

5. Justificación

El diseño organizacional es un factor importante que determina el desempeño de una organización y especifica el ajuste entre: la estructura de la división con su coordinación permitiendo tener un pensamiento sistémico (Burton & Obel, 2018). En consecuencia, el diseño organizacional implica la forma en que se administrará la transición de la organización para pasar de los estados actuales a los futuros (Gilli, 2007).

En el Banco de la República la Sección de Diseño Organizacional del Departamento de Planeación y Presupuesto tiene como función proponer a la administración del Banco: **(i)** proponer a la Administración las modificaciones a las políticas y al Modelo Organizacional del Banco de la República y **(ii)** las modificaciones al modelo organizacional y al marco de gobierno y políticas de diseño organizacional del Banco de la República; **(iii)** proponer a la Gerencia Ejecutiva la priorización de los proyectos de diseño organizacional; **(iv)** coordinar, planear, desarrollar y evaluar las propuestas de diseño organizacional; y **(v)** actualizar y gestionar la publicación del organigrama general y de las funciones por dependencias.

En consecuencia, es importante tener conocimiento de las variables y parámetros que contiene el diseño organizacional y modelos organizacionales con el objetivo de proponer una mejora al modelo actual del Banco.

6. Objetivos

Objetivo general

Investigar parámetros sobre modelos organizacionales a través del estado del arte, buenas prácticas y contexto organizacional del Banco con el fin de proponer una mejora al modelo del Banco que contenga estándares y criterios claros al respecto que permitan facilitar los procesos de transformación del diseño organizacional.

Objetivos específicos

- Identificar y caracterizar los modelos organizacionales que se adecuen a los requerimientos del Banco de la República.
- Caracterizar el modelo organizacional del Banco de la República.
- Identificar los aspectos de mejora a partir de la caracterización del modelo organizacional del Banco y la identificación y características de modelos que se adecuan al Banco.
- Proponer una mejora al modelo organizacional del Banco.

7. Marco teórico

Para identificar aspectos de mejora del modelo organizacional del Banco de la República es importante tener en cuenta la literatura especializada que se han conformado a lo largo del tiempo, a través de la evolución de los conocimientos administrativos, que permitirán evaluar y fortalecer el modelo organizacional actual del Banco.

Con el fin de identificar qué modelo es el adecuado para una empresa, se debe tener en cuenta que cada sistema empresarial es diferente, por lo que puede adoptar la estructura más adecuada a sus objetivos y metas teniendo en cuenta algunas características como: su historia, tamaño, recursos, su cultura organizacional y su sistema de producción de bienes y servicios entre otros.

Como punto de partida de la investigación es importante identificar una ruta que busca la construcción del marco teórico (ver figura 2). Esto se realiza mediante la aplicación del método científico el cual está orientado a partir de conceptos claros sobre diseño organizacional y modelos organizacionales.

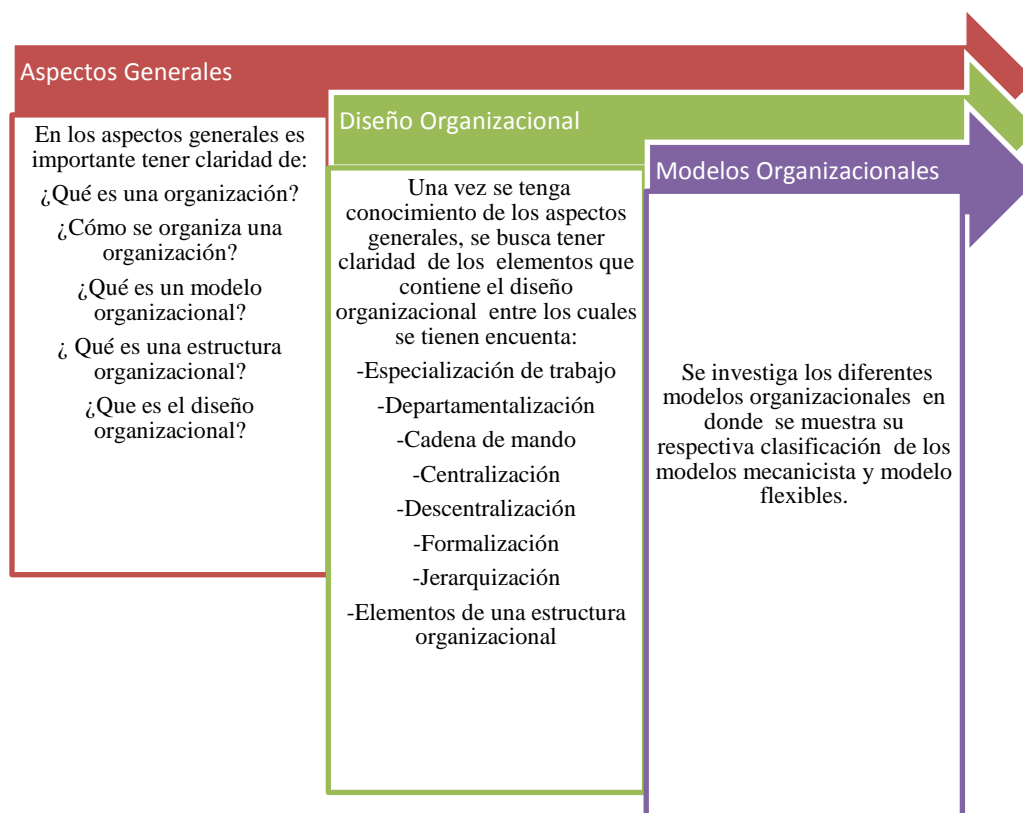


Figura. 2 Marco Teórico

Fuente: Autor

7.1 Conceptos básicos

Organización: Según Daft (2011) “son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y vinculadas al entorno”(P.11) y para Mintzberg (1991) “una organización es una acción colectiva para realizar una misión común, una manera elegante de decidir que un puñado de personas se ha reunido bajo un nombre común para producir un producto o servicio”.

Proceso de Organización: Consiste en definir la estructura y composición de una organización, con el objetivo de que los trabajadores desarrollen sus funciones de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos, de modo que se separen los trabajos por tareas especializadas, asignándolas a determinados departamentos de la empresa (Robbins & Coulter, 2005).

Modelo Organizacional: Representación del conjunto de parámetros posibles para el diseño de estructuras organizacionales, esquemas de trabajo y los elementos que los conforman (Mintzberg & Quinn, 1997).

Estructura Organizacional: Se refiere a la forma en que se divide, asigna el trabajo y se coordina mediante líneas de autoridad y redes de comunicación (Etkin, 2000).

Diseño organizacional: El diseño organizacional es el proceso que se utiliza para definir la estructura de una entidad, sus esquemas de organización y recursos humanos, con el fin de crear una organización capaz de alcanzar sus objetivos (Kates & Galbraith, 2007). El diseño de la organización requiere de determinados elementos fundamentales (Robbins & Coulter, 2005), estos elementos son variables que conviene analizar y definir para determinar la estructura más adecuada para la empresa que son:

Especialización del trabajo: Especialización del trabajo es el grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo (Robbins & Coulter, 2005).

Departamentalización: Departamentalización se refiere agrupar en unidades organizacionales aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica (Delgado, 2015). Existen diferentes maneras de departamentalización que se explicarán a continuación.

Departamentalización funcional: Es un diseño organizacional que agrupa especialidades, ocupaciones similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización (Robbins & Coulter, 2005). Esta forma representa las funciones típicas y generales de cualquier organización en una clara y objetiva división del trabajo. Las funciones están básicamente diferenciadas cuando se inician las actividades en una organización y de forma natural crece por agregación según las necesidades operativas. (Pulgar-Vidal & Ramos, 2015).

Departamentalización por asociación o grupos: La departamentalización combinadas representan varios criterios de agrupación de las aptitudes, áreas o actividades de una organización. Se consideran varias situaciones al respecto para adoptar un criterio u otro en una estructura por grupos o asociación:

- La primera es en hacer más eficiente y eficaces las funciones y al mismo tiempo estar cerca de los clientes. Esto significa combinar efectividad y resultados.
- La segunda es otorgar autonomía operacional frente a las oportunidades de crecimiento.
- El crecimiento de una organización a partir de la estrategia implica variaciones en su estructura. Ante esta situación, es posible considerar las alternativas de agrupación.

- Cuando se diversifican los productos: por agrupación de productos.
- Cuando los clientes requieren servicios específicos o productos a medida: Agrupación por clientes.
- Cuando la organización tiene presencia en mercados distintos al local y los esfuerzos de producción y distribución implican especialidad y adecuación la realidad: agrupación geográfica o por regiones. Ejemplo:
- Cuando la organización se ha diversificado en negocios diversos relacionados o no y que requieren un manejo autónomo y especializado enfocado a la rentabilidad: agrupación divisional o por unidades de negocio (Pulgar-Vidal & Ramos, 2015).

Cadena de mando: Se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién (Amorós, 2007). Para entender bien la definición se debe hablar además de:

Autoridad: Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica necesariamente el ejercicio del mando (Enrique Benjamín, 2014).

Unidad de Mando: Noción de que un empleado debe tener un solo y nada más que un jefe (Hitt Michael A, 2006).

Responsabilidad: Es la obligación de cumplir un rendimiento predeterminado.

Centralización: Integración de la autoridad, control, coordinación y economías de escala de un proceso o servicio en una unidad organizacional, con el fin de satisfacer necesidades comunes a otras unidades organizacionales (Giopp, 2005), (Arata, 2009).

Descentralización: Para este caso se refiere al esfuerzo desarrollado de manera sistemática, de delegar a los niveles más bajos de la organización todo el poder, desarrollando la que solo puede ser ejercida de los puntos centrales. Se puede delegar muchas funciones, pero lo que no se puede delegar es la responsabilidad sobre las acciones y los resultados (Amorós, 2007).

Formalización: Se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización hasta qué grado, las reglas, procedimientos y el comportamiento de los empleados (Enrique Benjamín, 2014).

Jerarquización: Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad (Hit, 2004).

Dentro de ese marco de referencia de la estructura organizacional existen elementos que componen la estructura de una empresa según (Mintzberg, 2012):

Ápice estratégico: Representa lo más alto de la jerarquía de la organización, y está formada por el director y las autoridades más significativas, así como todo aquel personal que les presta apoyo directo. A ellos les corresponde una visión global de la empresa, la

definición de los objetivos de la organización, la relación institucional y con el entorno de la organización.

Línea Media: formada por los gerentes, supervisores y responsables cuya posición en la empresa se encuentra entre la más alta dirección y el núcleo operativo. Su papel es el de asignar las tareas a aquellos cuyo papel es la ejecución de las mismas con el objeto de alcanzar los objetivos definidos por sus superiores.

Estructura Técnica o Tecno estructura: Su papel es el de estandarizar los procesos de trabajo, diseñando su planteamiento formal y su control. El departamento de recursos humanos, por ejemplo, forma parte de esta estructura técnica.

Núcleo Operativo: Formado por el grueso de la organización, consiste en el conjunto de operarios que realizan las tareas de producción o de provisión de servicios, por lo que sus funciones, en última instancia, son las que mantienen viva a la organización.

Staff de Apoyo: Compuesto por todo el personal y unidades que ofrecen servicios y que realizan funciones de la organización sin pertenecer a su estructura operacional.

Una vez se tiene conocimiento de los elementos básicos del diseño organizacional se determinan diferentes estructuras organizativas que se enmarcan en dos grupos principales, el modelo mecanicista y el modelo orgánico.

7.2 Modelos organizacionales

Tabla 2.

Cuadro de los modelos organizacionales y estructura

Modelo	Estructura
Mecanicista	Funcionales: <ul style="list-style-type: none"> • Lineal o simple. • Formal o Burocrático. • Divisional.
Orgánico	Organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Matricial. • Por equipos. • En Red. • Trébol. • Híbrida.

Fuente: Adaptado de Hacia un cambio en la estructura organizacional en la administración pública.

7.2.1 Modelo mecanicista.

Según (Robbins & Coulter, Administración, 2010) el modelo mecanicista son de estructuras rígidas y muy controladas, que se caracterizan por una gran especialización, departamentalización rígida limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación desde ápice estratégico hacia abajo personal de apoyo) y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

7.2.1.1 Estructura simple.

Es un diseño con una departamentalización baja, es altamente informal y la coordinación de las tareas se realiza a través de la supervisión directa. La toma de decisiones se encuentra muy centralizada, existe poca especialización de las tareas, pocas reglas y regulaciones y un sistema de evaluación y recompensa informal (Martínez, 2006).

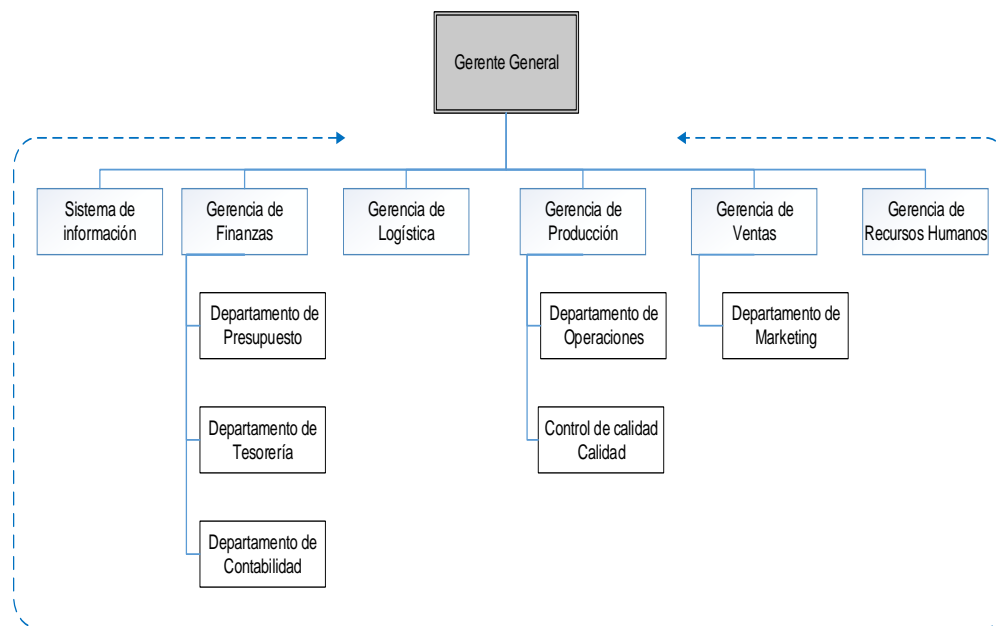


Figura 3. Estructura Simple

Fuente: Autor

Tabla 3.

Cuadro de ventajas y desventajas de la estructura simple

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades claras. • Estructura rígida. • Especialización es alta, dividiendo las tareas en trabajos concretos y separados buscando la eficiencia. • La departamentalización suele estar enfocada en productos y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones muy centralizadas. • La especialización alta provoca que surja rivalidad entre los componentes de la organización. • El ángulo de control estrecho provoca que los operarios tengan limitada su toma de decisiones ante cualquier imprevisto en las operaciones. • No es estructura flexible que permita adaptarse rápidamente al cambio.

Fuente: Autor

7.2.1.2 Estructura burocrática.

Se refiere a una estructura caracterizada por tareas operativas rutinarias, que se logran por el empleo de la especialización, las normas y reglamentos que se encuentren altamente formalizados, por las tareas que se agrupan en departamentos funcionales, la autoridad que se encuentre centralizada, los tramos de control muy reducidos y por una toma de decisiones que siga con la cadena de mano (Amorós, 2007).

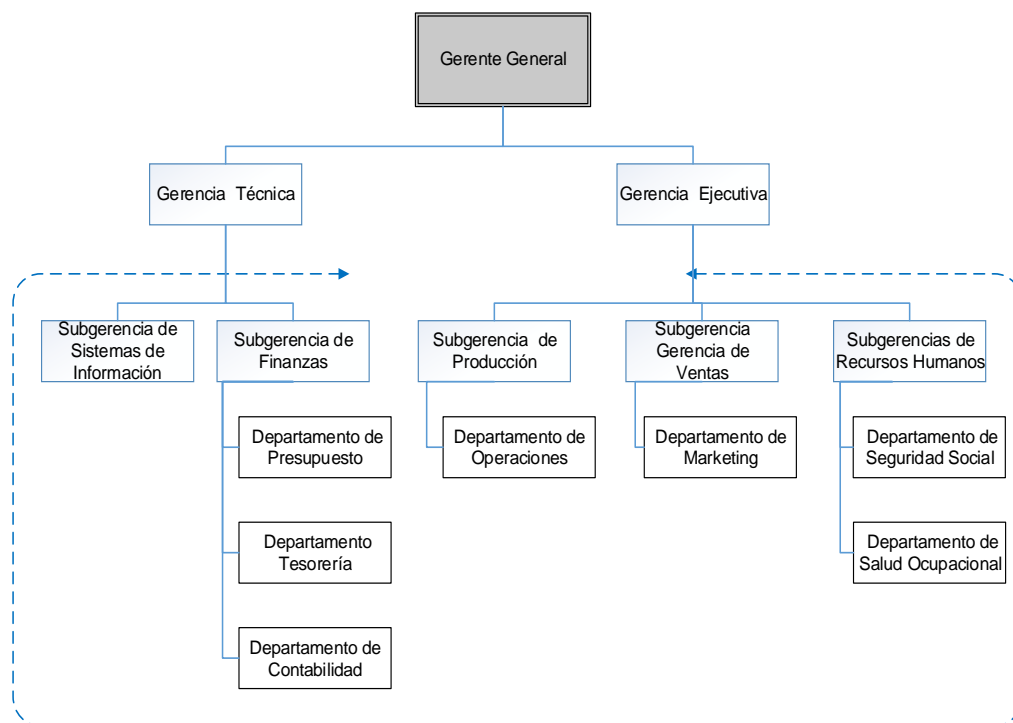


Figura 4 Estructura Burocrática
Fuente: Autor

Tabla 4.

Cuadro de ventajas y desventajas de la estructura burocrática

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades claras. • Rutinas y procedimientos estandarizados. • Normas preestablecidas por escrito. • Alta especialización. • Departamentalización funcional, unen las actividades y tareas de la organización teniendo en cuenta sus funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La centralización se centra en los directivos. • Exagerado apego a los reglamentos. • Resistencia al cargo. • La especialización puede provocar que los objetivos de un departamento den sensación de imprescindibles para la organización.

Fuente: Autor

7.2.1.3 Estructura divisional.

Una organización divisional confía en las divisiones basadas en el producto, cada una de las cuales deberá administrarse como una empresa separada. A menudo las empresas se estructuran

alrededor de diferentes divisiones, departamentos que aparentan ser negocios separados por que producen y comercializan sus propios productos (Griffin, Ebert, & Treviño, 2005).

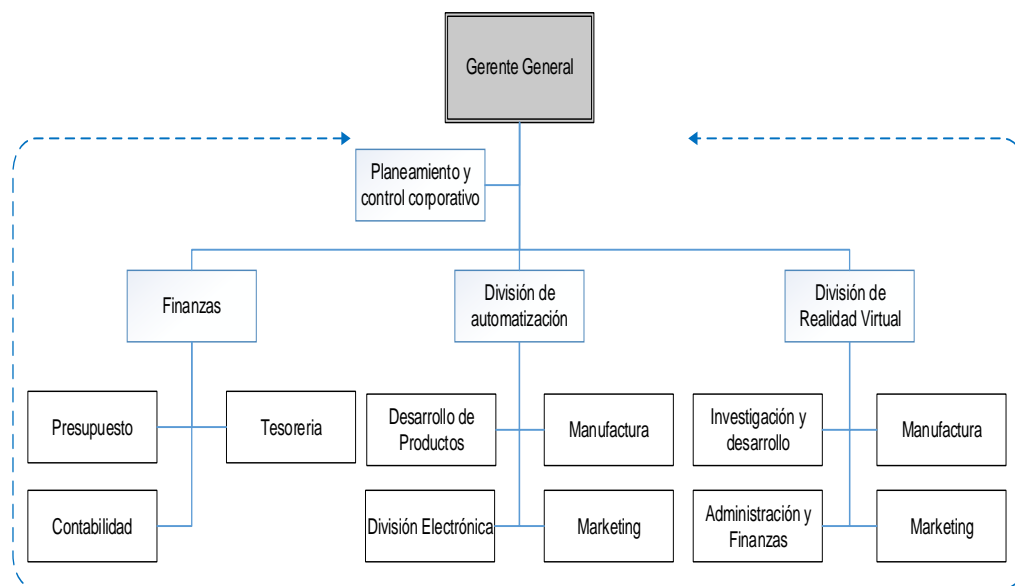


Figura 5. Estructura Híbrida

Fuente: Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

Tabla 5.

Cuadro de ventajas y desventajas de la estructura divisional

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Su diseño es flexible en relación con la organización conjunta, ya que, si se opta por desinvertir en una división o crear una nueva, su desaparición no afectará el funcionamiento de las demás divisiones. • La forma divisional se adapta al entorno de manera más flexible por su grado de descentralización que le permite aprovechar oportunidades o defenderse de amenazas. • Los directivos divisionales toman decisiones a nivel general y esa visión generalista e integradora, unida a su experiencia, permite el desarrollo y formación de gerentes generales corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • En algunos casos y cuando la autonomía no es total en el manejo de los recursos, las divisiones pueden tener conflictos entre ellas por la prioridad en su asignación. • Duplicidad de funciones y de costos de operación por la independencia entre divisiones. • Posibilidad de recibir información desigual o desfasada o imprecisa por parte de la dirección general con respecto a las divisiones que tienen completo conocimiento de su realidad y potencial. • Tendencia a la primicia de los objetivos individuales con respecto a los corporativos por parte de los directivos divisionales.

Fuente: Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

7.2.2 Modelo orgánico.

El modelo orgánico es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesiten (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

7.2.2.1 Estructura matricial.

Las características más importantes de la estructura matricial es la existencia de un doble flujo de autoridad y su carácter temporal. Sacrifica el principio de la unidad de mando y lo sustituye por el principio de la doble autoridad, hace que un trabajador dependa de dos jefes al mismo tiempo (Nebreda, 1998).

- Agrupación funcional: pretende apuntar bajo la misma dirección aquellos puestos cuyos procesos de trabajo sea similares (Castro, García, & Peral, 2003).
- Agrupación por proyectos: según los clientes lo soliciten, se desarrollan proyectos a medida en los que se puede desarrollar (Lusthaus, 2002).

La estructura consta de dos partes básicas. Una corresponde a la gerencia de alto nivel y la otra está compuesta por las áreas que constituyen la parte operativa de la organización. Es en esta segunda parte en que ocurre la agrupación por doble criterio y se observa una jerarquía doble. En esta parte de los gerentes o jefes son llamados directivos matriciales. Veamos un ejemplo para comprender la estructura matricial (Pulgar-Vidal & Ramos, 2015).

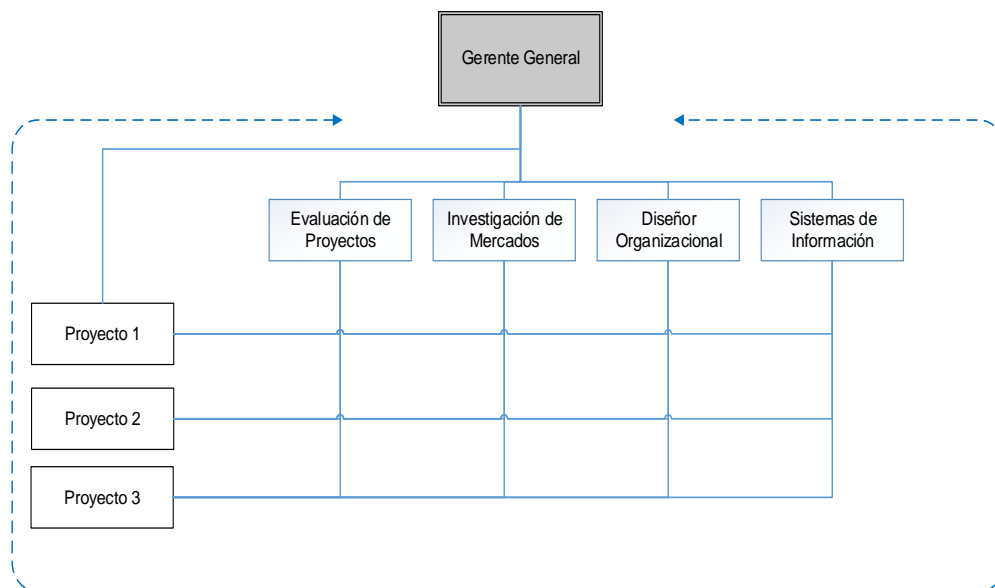


Figura 6. Estructura Matricial.

Fuente: Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

Tabla 6.

Cuadro de ventajas y desventajas de la estructura matricial

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se orienta a resultados finales. • Se mantiene la identificación profesional tanto por especialidad funcional como por la actividad que se realiza (proyectos, negocios, etcétera). • La estructura es flexible, ya que al incorporar nuevos negocios o proyectos o prescindir de ellos, la fórmula básica no se altera en relación con la organización total, ni se afecta a las demás áreas. • Los recursos humanos, además de su especialidad, se adaptan a participar en trabajos y equipos temporales según los requerimientos operativos. • Muestra las actividades, negocios o proyectos que en el momento o periodo en el cual se están desarrollando, • La estructura permite la coordinación y la solución de problemas cuando el trabajo es no rutinario, multifuncional e interdependiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dualidad de mando y conflictos potenciales. Posibilidad de fragmentación de mando entre directivos funcionales y matriciales. • Como los subordinados tienen dos jefes pueden darse situaciones de conflicto para tomar decisiones o realizar el trabajo. • Se requiere de administradores con habilidades humanas para manejar conflictos, mediar y negociar. • Por naturaleza de las operaciones, es posible que el personal se vea afectado por el cambio frecuente de grupos de trabajo. • Es posible que ocurran demoras por la naturaleza de la estructura cuando lo primordial sea la respuesta rápida y no la calidad o la precisión.

Fuente: Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

7.2.2.2 Estructura por procesos o equipos.

Es una estructura que está conformada por grupos o por equipos. Esta estructura suele tener un componente en cuanto a burocracia se refiere que, por un lado, impregna a la coordinación de estos equipos, desde la unidad más pequeña, hasta inclusive la dirección nacional que pueda coordinar una estructura compleja. Por otro lado, la flexibilidad que da a los distintos equipos de trabajo que realizan las tareas de manera independiente, se presentan dos ejemplos (Lusthaus, 2002).

Estructura por procesos

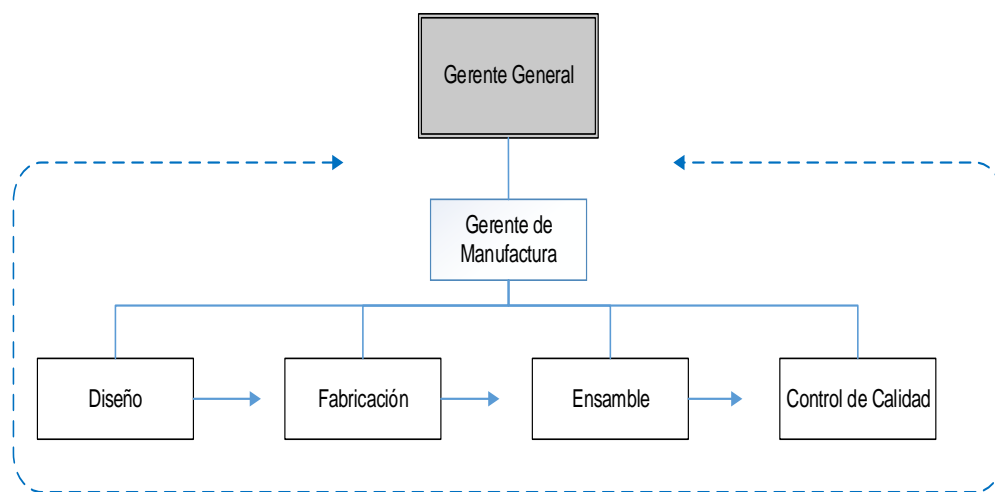


Figura 7. Estructura de procesos

Fuente: Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

Tabla 7.

Cuadro de ventajas y desventajas de estructura por procesos

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Representa una secuencia lógica de actividades en un área de trabajo o en una actividad. • Permite diferenciar las fases de una actividad en cuyas etapas se realizan trabajos especializados de los que depende la etapa siguiente. • Requiere la presencia en un mismo lugar de personas materiales para realizar el 	<ul style="list-style-type: none"> • No funciona para organizaciones en que el servicio requiere y depende de las habilidades y conocimientos de personas específicas. • Frecuentes reuniones de coordinación para la toma de decisiones. • Riesgo de no concentrarse en los procesos clave de la organización. • La definición de los procesos en los que

trabajo.	interviene el equipo puede producir perturbaciones por los cambios que esto implica.
----------	--

Fuente: Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

Estructura por equipo

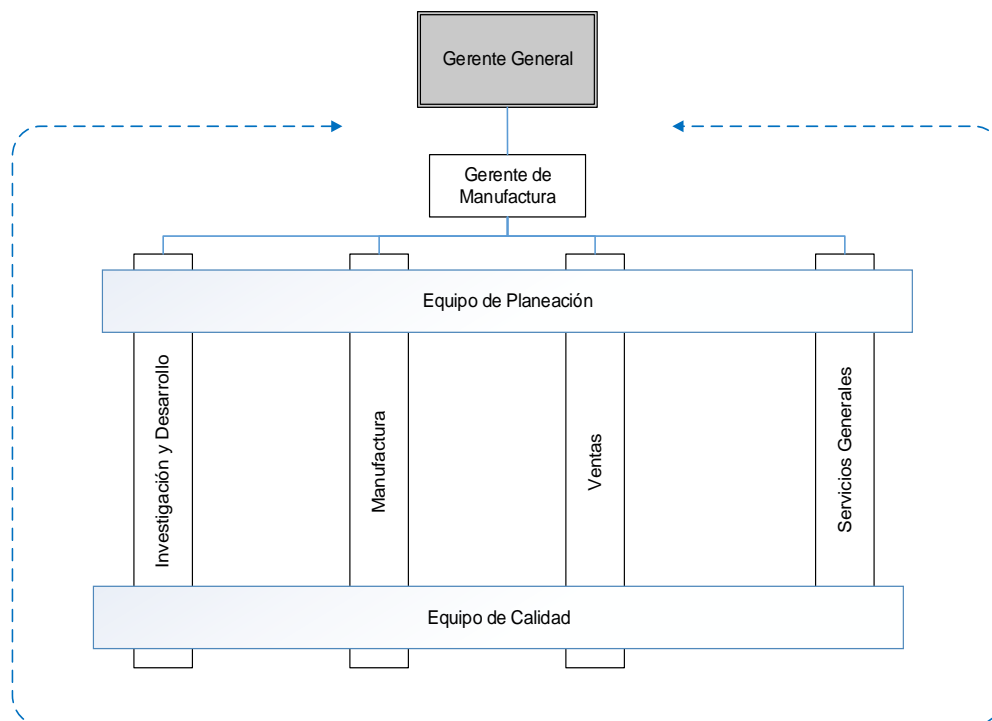


Figura 8. Estructura por equipo

Fuente: Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

Tabla 8.

Cuadro de ventajas y desventajas por equipo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Representa la integración de varias áreas de la empresa mediante una actividad específica con objetivos determinados de coordinación. • Permite la participación de representantes de diferentes áreas en un trabajo multifuncional y multidisciplinario. 	<ul style="list-style-type: none"> • No es propenso a cambios. • No se tiene buena coordinación entre los departamentos. • La responsabilidad recae sobre la autoridad. • Se puede tardar más en llegar a una decisión. Esto puede prolongar la resolución del problema que se está tratando. • Necesidad de continuos reajustes

debido al representante de un departamento porque pueden ser parcial a sus necesidades, generando más conflicto dentro del Equipo.

Fuente: Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

7.2.2.3 Estructura en red.

Según Olivares (2008) una estructura organizacional en red se definiría como; “un armazón que sirve de base para el funcionamiento simultaneo, coordinado, equilibrado e integrado de más de una organización, pues presenta las diversas relaciones inter-organizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman. Estas interrelaciones comprenden aspectos técnicos y de comportamiento, basados en los condicionantes y componentes que influyen su propio diseño.

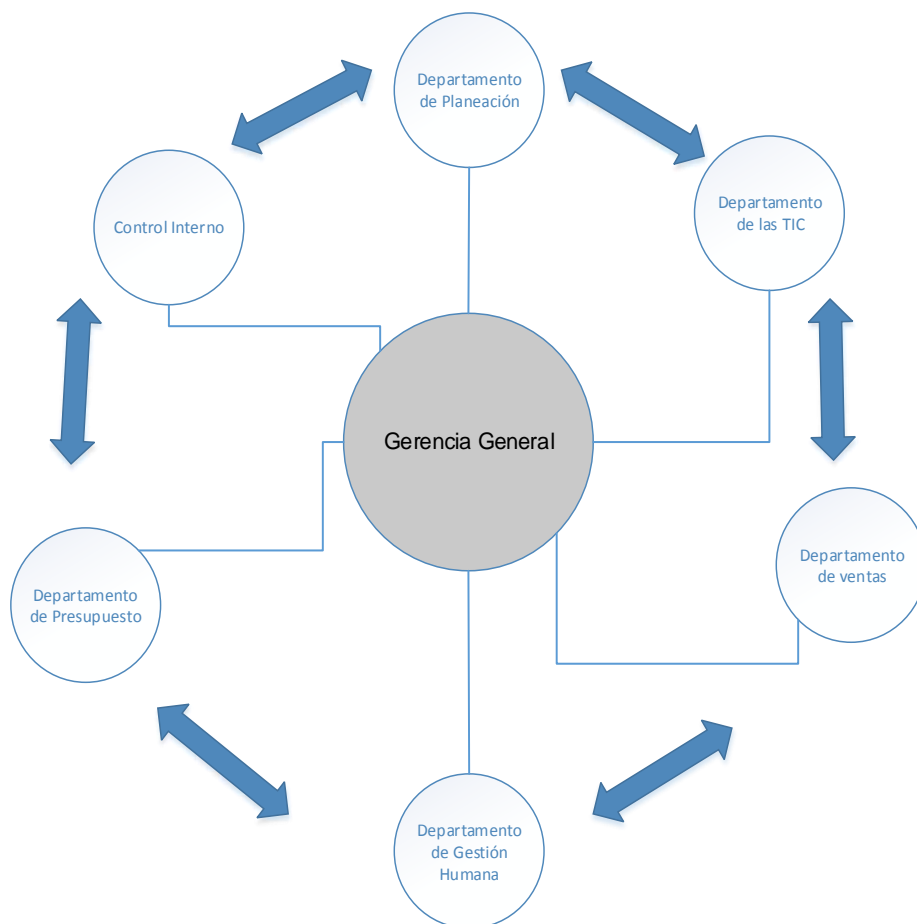


Figura 9. Estructura en red
Fuente: Autor

Tabla 9.

Cuadro de ventajas y desventajas de estructura en red

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Origina una nueva forma de labor teletrabajo. • Origina la base para una nueva economía digital. • Reduce costos funcionales y de operación. • Propicia la especialización empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja seguridad informática. • El recurso humano no genera derechos en la empresa. • La posibilidad de perder el control sobre el negocio, al surgir un conflicto con alguna de las empresas que conforman la red.

Fuente: Autor

7.2.2.4 Estructura híbrida.

En la estructura híbrida se requiere que algunas unidades se agrupen con base a la función, mientras que otras unidades dentro de la misma organización se agruparían por mercado, servicios y procesos y un ejemplo sería la empresa diversificada. (Mintzberg & Quinn, 1997) Que se tienen en cuenta según los requerimientos de operación y las necesidades de gestión corporativa, ante esta situación se genera las llamadas formas híbridas (Pulgar-Vidal & Ramos, 2015).

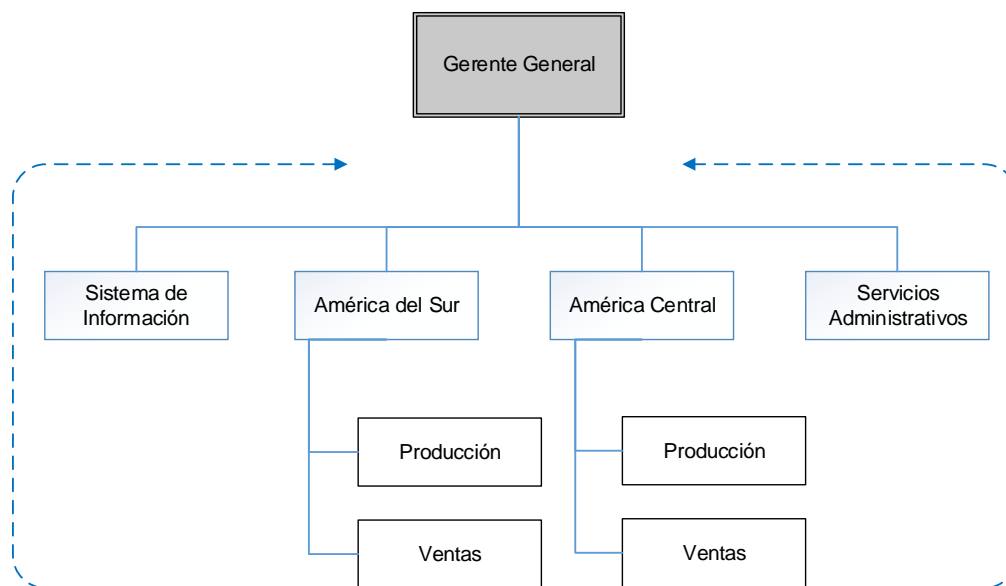


Figura 10 Estructura híbrida

Fuente: Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

Tabla 10.

Cuadro de ventajas y desventajas estructura híbrida

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite flexibilidad para adaptarse a cambios en el ambiente. • Permite combinar características de otras estructuras tomando beneficios que cada una ofrece evitando así estar en desventaja. • Permiten desarrollar habilidades internacionales por que los grupos se forman teniendo en cuenta la 	<ul style="list-style-type: none"> • La desventaja principal de la estructura híbrida se pueden presentar conflictos entre los departamentos jefes de proyectos y directores con respecto a los plazos y rectores.

7.2.2.5 Estructura trébol.

La propuesta de la organización en trébol, pretende buscar la máxima concentración de actividades, eficiencia y flexibilidad en la organización ante situaciones de dinamicidad, ambigüedad, incertidumbre y, en definitiva, de complejidad del entorno competitivo actual. Éste modelo organizativo es una derivación de una estructura plana con características propias de las formas complejas clásicas (funcional y matricial), en la que se busca, a partir de la cadena de valor, la máxima flexibilidad sin perder una integración eficiente de actividades a través de relaciones contractuales, y de una autonomía en el desarrollo de muchas de ellas.

- Núcleo central: Se ubica la alta dirección o poder central. Debe ser lo más reducido posible.
- Núcleo Profesional o poder periférico: Se ubican directivos y trabajadores que ostentan la base de la cultura y el estilo de dirección de la empresa.
- Fuerza laboral Flexible: Está integrado por trabajadores a tiempo parciales y temporal que intervienen según las necesidades y fluctuaciones de la producción o servicios.
- Subcontratar: Otras empresas realizan actividades que no son imprescindibles para integrar la organización.
- Autonomía del cliente: El cliente puede realizar actividades que permiten ahorro de costes en la organización (Jordi Valenzuela Sevilla, 2013).

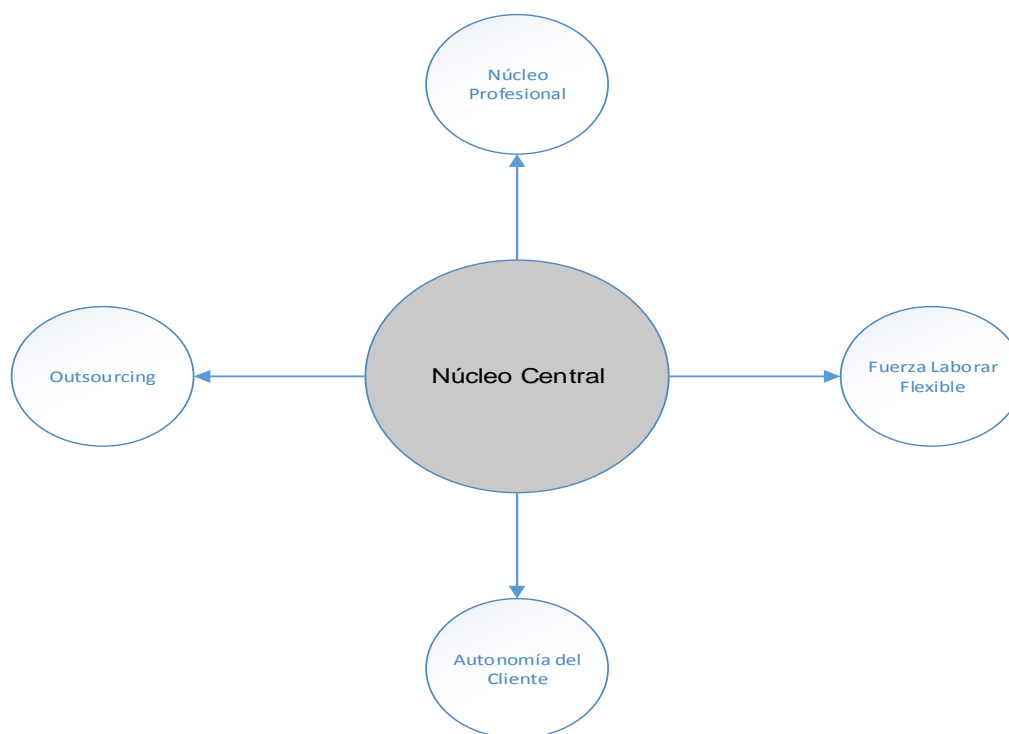


Figura10. Estructura en trébol.
Fuente: Autor

Tabla 11.

Cuadro de ventajas y desventajas de la estructura en trébol

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permite flexibilidad para adaptarse a cambios en el ambiente. • Conlleva a un diseño más horizontal de las organizaciones lo cual conlleva a una mayor ventaja competitiva al flexibilizar y agilizar la toma de decisiones al reducir su número de “escalones” y además encontrarse centrada en su actividad principal. • Promueve una mayor agilidad en el desarrollo de los trabajos y servicios a los clientes. • Externaliza las funciones “no esenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su gestión es bastante complicada cada hoja del trébol requiere una gestión distinta sin dejar de ser parte del todo.

Fuente: Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

En este marco de teórico se documentan los diferentes modelos organizacionales actuales y tendencias que permitirán evaluar el modelo organizacional actual del Banco.

8. Metodología

El diseño metodológico presenta el siguiente hilo conductor (Ver figura 11):



Figura 11. Diseño Metodológico

Fuente: Autor

La planeación del proyecto se llevó a cabo bajo la identificación del elemento a estudiar, este paso permitió definir el objetivo con la colaboración de la Jefe de la Sección y los Profesionales Especializados del área de Diseño Organizacional del Banco.

Luego de concluir la parte preparatoria del proyecto, se inició la fase de recolección de la información que se llevaría a cabo mediante una investigación de forma cualitativa no experimental del estado del arte y buenas practicas a través de la red de la biblioteca de la Universidad Pontificia Bolivariana con la base de datos EBSCOhost y la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Permitiendo realizar la construcción del marco teórico sobre diseño organizacional con su respectivo análisis e interpretación de la información.

Posteriormente se realizó la caracterización del Modelo del Banco en donde se identificaron elementos generales que llevarían a tener conocimiento y entendimiento del Modelo, teniendo en cuenta lo construido en el marco teórico. Luego se prosiguió a realizar un cuadro resumen con el

fin de identificar los aspectos por mejorar que vendrían siendo las desventajas del Modelo Organizacional del Banco.

Como resultado del análisis de la caracterización y la identificación de los aspectos por mejorar en la etapa de elaboración de la propuesta se realizaron cuadros comparativos que permitieron contrastar y comparar la información con los diferentes Modelos Organizacionales.

9. Resultados y discusiones

9.1 Caracterización del modelo organizacional del Banco

Dentro de la caracterización del modelo organizacional del Banco se busca identificar que componentes hace parte de la estructura.

Normatividad

El Banco de la República funciona bajo los siguientes lineamientos:

La ley 31 de 1992: Establece que el Banco está sujeto a un régimen legal propio. En consecuencia, la determinación de su organización, su estructura, sus funciones y atribuciones, y los contratos en que sea parte, se rigen exclusivamente por las normas contenidas en la Constitución Política, en la mencionada ley y en los Estatutos de la entidad (Decreto 2520 de 1993) (Banco de la República , 2018).

Estructura Básica: Es la dirección y administración del Banco, conformada por la Junta Directiva, el Consejo de Administración, el Gerente General y los Gerentes Técnico y Ejecutivo y facultan a la Junta Directiva para determinar las funciones de las Gerencias Técnica y Ejecutiva para aprobar la estructura organizacional básica no prevista en los estatutos. (Banco de la República, 2018).

Descripción de los elementos del diseño organizacional aplicados en el Banco.

Durante el desarrollo de este ítem se podrá evidenciar los siguientes elementos del diseño organizacional:

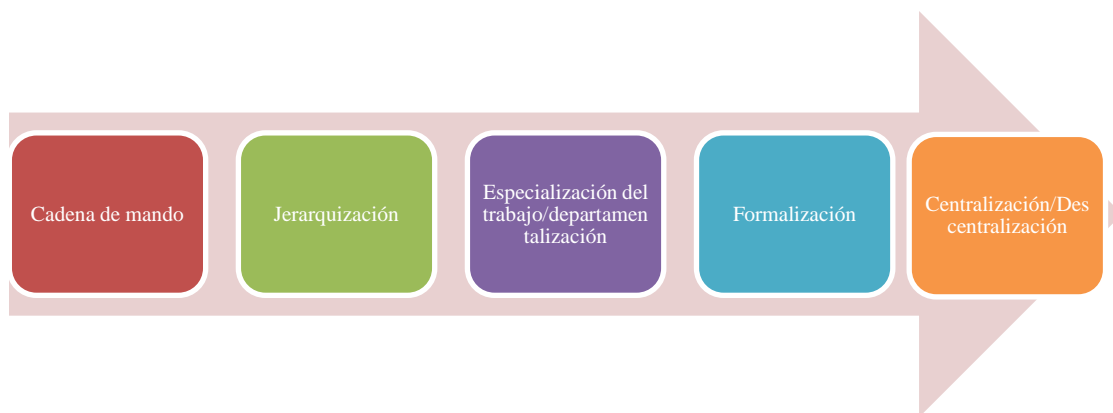


Figura 12. Elementos de diseño organizacional

Para describir algunos elementos del diseño organizacional se realiza un organigrama de la estructura que está compuesta por (ver figura 13):

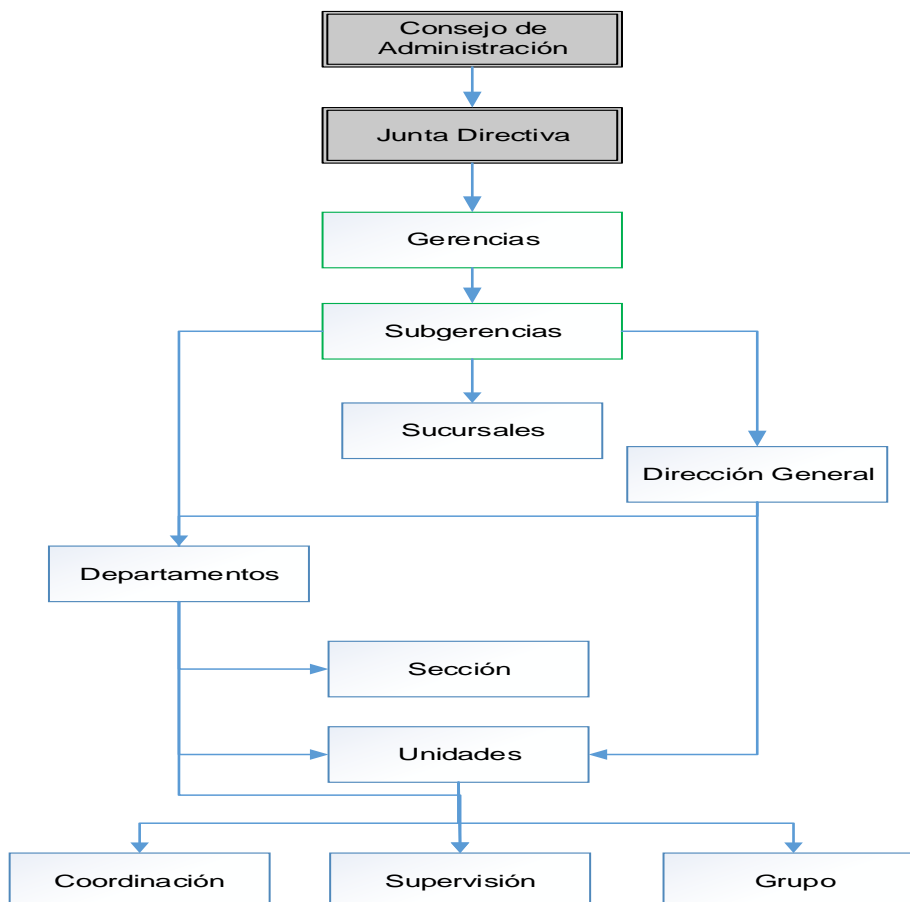


Figura 13 Estructura
Fuente: Autor

Desde la estructura se evidencian las siguientes características:

Cadena de mando: Dentro de la organización la cadena de mando se da desde la Junta Directiva de forma descendiente hasta el núcleo operativo que se conforma de la coordinación, supervisión y grupo como se evidencia en la figura 12. Esto hace que la toma de decisiones solo se centre en los altos directivos dando poca autonomía a sus empleados.

Jerarquización: La estructura del Banco de la República no es plana de lo cual se evidencia que hay una fuerte segregación de actividades y tareas que permite tener un alto grado de jerarquización que con lleva también a centralizar la toma de decisiones en los altos directivos.

Especialización/departamentalización: Dentro del Banco de la República la especialización/departamentalización se da de forma funcional entre los cuales se dan algunos ejemplos:

- Subgerencia de sistema de pagos: Apoyar el funcionamiento adecuado de los sistemas de pago y prestar servicios a las entidades financieras.
- Subgerencia de estudios económicos: Diseñar y ejecutar la política monetaria.
- Subgerencia Cultural: Contribuir a la actividad cultural.

Otros de los aspectos que se tienen son:

Formalización: Dentro de la organización existen mecanismo de formalización interna y externa; del deber ser que se nombrarán a continuación:

- Políticas: Conjunto de normas y reglas que se deben cumplir.
- Memorando: Informe en que se relacionan hechos y razones que se deben tener en cuenta en un asunto.
- Reglamento: Reglas y directrices básicas de comportamientos o procedimientos.

- Manuales y Circulares: Determinan las responsabilidades de los procesos, que se clasifican en:
 - Manuales Corporativos.
 - Manuales de procesos y procedimientos.

Centralización: Para evaluar la centralización del Banco se tendrá en cuenta los Macroprocesos que se dividen en misional y apoyo teniendo como criterio de clasificación el nivel de subgerencia y sí se realiza macroprocesos transversalmente dentro de la organización:

- Misional: Macroprocesos orientados al plan estratégico del Banco.
- Apoyo: Macroprocesos generales del Banco.

Misional.

A continuación, se presenta los macroprocesos:

Tabla 12.

Cuadro matricial de análisis de la centralización de los macroprocesos misionales

Macroproceso	Proceso	Subgerencia	Centralizado /Descentralizado
Contribuir a la actividad Cultural.	Labor Musical.		
Contribuir a la actividad Cultural.	Artes y otras Colecciones.	Subgerencia Cultural	Centralizado
Contribuir a la actividad Cultural.	Museo del Oro.		
Contribuir a la actividad Cultural	Red de Bibliotecas.		
Preservar el poder adquisitivo de la moneda y apoyar el crecimiento sostenido de la economía.	Diseñar y ejecutar la política monetaria.	Subgerencia de Estudio Económicos	Descentralizado
Preservar el poder adquisitivo de la moneda y apoyar el crecimiento sostenido de la economía.	Producir o Distribuir el Efectivo.	Subgerencia Industrial y de Tesorería	Descentralizado
Preservar el poder adquisitivo de la moneda y apoyar el crecimiento sostenido de la economía.	Apoyar el funcionamiento adecuado de los sistemas de pago y prestar servicios a las entidades	Subgerencia de Sistemas de Pago y Operación Bancaria	Descentralizado

Macroproceso	Proceso	Subgerencia	Centralizado /Descentralizado
	financieras.		
Contribuir a la Generación del Conocimiento.	Generar información e investigación económica y financiera que soporte la toma de decisiones y rendición de cuentas y difusión al público Promover formación de capital humano mediante los programas de capacitación y el patrocinio de posgrado.	Subgerencia de Estudios Económicos.	Centralizado
Contribuir a la Generación del Conocimiento.		Subgerencia General de Servicios Corporativos.	Centralizado

Fuente: Banco de la República

A continuación, se presenta la tabulación de la información

Tabla 13.
Análisis de los macroprocesos misionales

Macroprocesos	Centralizados: 3	Porcentaje= 0.50%
	Descentralizados : 3	Porcentaje= 0.50%

Fuente: Autor

En la tabla 13 se realiza la sumatoria de los macroprocesos misionales y se evidencia que tiene una participación del: 0.50% centralizado y 0.50% descentralizado.

Apoyo.

A continuación, se presenta los macroprocesos:

Tabla 14.
Cuadro de matricial de análisis de la centralización de los macroprocesos de apoyo.

Macroproceso	Subgerencia	Centralizado /Descentralizado
Gestión Humana.	Subgerencia general de Servicios Corporativos.	Centralizado
Gestión de Bienes y Servicios.	Subgerencia general de Servicios Corporativos.	Descentralizado

Macroproceso	Subgerencia	Centralizado /Descentralizado
Gestión de Activos e Infraestructura	Subgerencia general de Servicios Corporativos	Descentralizado
Gestión de Tecnología	Subgerencia General de Servicios Corporativos	Descentralizado
Gestión de Seguridad	Subgerencia General de Servicios Corporativos	Centralizado
Gestión de Planeación y Ejecución Financiera	Transversal	Descentralizado
Gestión de Sistema de Control Interno	Transversal	Descentralizado
Gestión de Comunicación	No aplica	Descentralizado
Gestión Jurídica	Transversal	Descentralizado
Gestión de Riesgos Y Procesos	Subgerencia de Gestión de Riesgo Operativo	Centralizado
Gestión de Información	Subgerencia de Gestión de Riesgo Operativo	Descentralizado

Fuente: Banco de la República

A continuación, se presenta la tabulación de la información.

Tabla 15.

Análisis de los macro procesos de apoyo

Macroprocesos	Centralizados: 3	Porcentaje = 0.28%
	Descentralizados : 8	Porcentaje= 0.72%

Fuente: Autor

En la tabla 15 se realiza un análisis de los macroprocesos y se evidencia que tienen distribución de 0.28% centralizado y 0.72% descentralizado.

Dentro de este análisis de caracterización del modelo organizacional del Banco se vio con importancia aplicar la metodología de los 5 elementos que componen una estructura organizacional según Henry Mintzberg que se presenta a continuación.

Tabla 16.

Cuadro de clasificación del Modelo Organizacional del Banco

Variables	Elementos
Ápice Estratégico	• Junta Directiva
	• Consejo de Administración
	• Gerencia General
	• Gerencia Técnica
	• Gerencia Ejecutiva
	• Secretaria General de la Junta Directiva
Línea Media	• Subgerencias
Estructura Técnica o Tecno Estructura	• Departamentos
	• Dirección General
Staff de Apoyo	• Subgerencia de Servicios Corporativos
	• Sección
Núcleo Operativo	• Sucursales
	• Unidades
	• Coordinación
	• Supervisión
	• Grupos

Fuente: Autor

En la clasificación se muestra como el Modelo del Banco se encuentra segmentado dando finalidad a las 5 partes fundamentales que componen una organización según Mintzberg (1991):

- **Ápice Estratégico:** Representa lo más alto de la jerarquía de la organización.
- **Línea Media:** Ejercen una autoridad directa siguiendo los lineamientos de los elementos que componen el ápice estratégico.

- Estructura Técnica o Tecnoestructura: Está compuesto por la estabilización y la normalización de las actividades de la organización.
- Staff de apoyo: Proporciona un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.
- El núcleo de operaciones: Está constituido por todo el centro de la organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia.

A continuación, se presenta un cuadro que resume el modelo organizacional del Banco, teniendo cuenta aspectos del marco teórico y su respectivo análisis.

Tabla 17.

Resumen del Modelo organizacional

Modelo	Estructura	Especialización	Departamentalización	Cadena de mando	Centralización	Formalización	Jerarquización
Mecanicista	Estructuras de nivel burocrático.	Alta	Funcional	Del ápice estratégico al núcleo operático	Medio	Alta	Alta

Fuente: Autor

El modelo del Banco de la República es mecanicista que tiene una estructura de nivel burocrático permitiendo tener un alto grado de formalización y control de mando desde el ápice estratégico hasta el núcleo operativo. La división del trabajo se da con la especialización y la departamentalización altamente funcional.

Ventajas y Desventajas del Modelo Organizacional.

Tabla 18.

Ventajas y Desventajas del Modelo Organizacional del Banco

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades claras. • Rutinas y procedimientos estandarizados. • Normas preestablecidas por escrito • Alta especialización. • Departamentalización funcional, unen las actividades y tareas de la organización teniendo en cuenta sus funciones. • Las estructuras burocráticas tienen fuertes cadenas de mando. • Continuidad de la organización por su dependencia de roles y no de persona. • Posibilidad de hacer carrera profesional. • Eficiencia y productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La centralización se centra en los directivos. • Enfoque funcional del trabajo. • La especialización puede provocar que los objetivos de un departamento den sensación de imprescindibles para la organización. • Resistencia al cambio. • La falta de innovación. • Categorización del proceso de decisión.

Fuente: Adaptado de Metodología para implantar la estrategia Diseño Organizacional de la Empresa.

La propuesta del modelo organizacional debe ir orientado en mejorar las desventajas de un modelo mecanicista con estructura burocrática.

9.2 Propuesta

Partiendo que el Modelo Organizacional del Banco es un modelo mecanicista. Se realiza un cuadro comparativo de variables en donde se determina: el tipo de estructura, la cadena de mando, el nivel de: departamentalización, centralización, especialización, formalización, tomas de decisiones. Con el fin de construir la propuesta de mejora del modelo actual (ver tabla 19).

Tabla 19

Cuadro comparativo de variables.

Modelo	Estructura	Departmentalización	Variables				
			Cadena de Mando	Centralización	Especialización	Formalización	Jerarquización
Mecanicista	Simple	Alta	Del ápice estratégico al núcleo operático	Alta	Baja	Alta	Alta
	Burocrática	Alta	Del ápice estratégico al núcleo operático	Medio/Alta	Alta	Alta	Alta
	Divisional	Alta	Del ápice estratégico al núcleo operático	Baja	Alta	Media	Media
Orgánico	Matricial	Alta	Doble cadena de mando	Baja	Baja	Media	Media
	Por Procesos o Equipo	Baja (por Equipos)	Del ápice estratégico al núcleo operático	Baja	Baja	Media	Media
	Red	Baja	Es de manera ascendente y descendiente	Alta por grupos de trabajo	Baja	Media	Baja
	Híbrida	Alta	Del ápice estratégico al núcleo operático	Media	Alta	Media	Media
	Trébol	Baja	Es de manera ascendente y descendiente	Centralización por la Agrupación	Baja	Media	Media

Fuente: Adaptado de Hacia un cambio en la estructura organizacional en la administración pública

Haciendo la trazabilidad de la información de la tabla 19 y lo construido en el marco teórico en donde la administración organizacional recomienda que sus procesos, productos, servicios y capital humano estén orientados a modelos flexibles que permiten adaptarse al entorno con facilidad. Se concluye que la propuesta de mejora al modelo actual del Banco debe estar orientado a un modelo orgánico de estructura híbrida.

A continuación, se realiza un cuadro comparativo del modelo actual con el propuesto que permite describir en que aspectos se mejora. (Ver tabla 20 y 21).

Tabla 20.

Cuadro comparativo de una estructura burocrática vs una estructura híbrida

Variables	Estructura Burocrática	Estructura Híbrida
Estructura	Rígida	Flexible
Centralización	Media	Media
Departamentalización/especialización	Funcional	Funcional , por grupos, procesos, equipos(interfuncional).
Jerarquización	Alta	Media
Formalización	Alta	Media
Cadena de mando	Alta	Media

Fuente: Autor

Tabla 21.

Descripción de variables de una estructura burocrática vs una estructura híbrida.

Variables	Estructura Burocrática	Estructura Híbrida (propuesta)
Estructura	Es una estructura altamente rígida que no permite adaptarse al entorno y a los cambios con facilidad.	Se propone que la estructura sea orgánica flexible porque permite adaptarse fácilmente de acuerdo a las necesidades de la organización.
Centralización	Las funciones principales se descentralicen y se organizan en unidades específicas, y otras funciones se centralizan y se ubican en oficinas centrales.	Se propone mantener la misma característica de centralización del modelo actual.
Departamentalización/especialización	Se caracteriza por tener una gran especialización de tareas que tienden a estandarizarse	Mantener la alta especialización, y se sugiere que la división de tareas mantenga un funcionamiento híbrido que no presente alta estandarización para que puede cambiar según a las necesidades. - Se propone que la organización de trabajo se de en equipos interfuncionales que permite mejorar las habilidades de sus empleados.
Formalización	Dentro de la organización	Se propone eliminar tanta

Variables	Estructura Burocrática	Estructura Híbrida (propuesta)
Jerarquización	<p>se presenta una alta formalización en políticas, memorandos, reglamentos, circulares.</p> <p>Un grado alto de jerarquización permite que la toma de decisiones se centra en los altos directivos que obstruye funciones rutinarias que no presenta mayor riesgo para la organización y requiere de una alta formalización.</p>	<p>formalización y evaluar mecanismos que faciliten el desarrollo de proyectos, actividades, procesos entre otros.</p> <p>El Banco puede mantener la jerarquización, pero unas de las consecuencias es que la toma de decisiones se centra en los altos directivos y se propone que esté segregada de acuerdo alcance de cada directivo permitiendo dar mayor autonomía en sus empleados.</p>
Cadena de mando	<p>Al ser una estructura completamente rígida y burocrática la cadena de mando es de forma descendente desde la alta directiva (ápice estratégico) hasta el núcleo operativo</p>	<p>Se propone que la cadena de mando en el ejercicio de las actividades se realice de una forma más flexible de forma ascendente y descendente esto permite tener más participación de los empleados y una mayor transferencia de conocimiento e ideas.</p>

Fuente: Autor

10. Conclusiones y Recomendaciones

- La investigación que se realizó en este proyecto sobre el estado del arte relacionado con la administración organizacional permite estándares y criterios claros al respecto que facilitan los procesos de transformación de diseño organizacional.
- Con la investigación del estado del arte se realizó la caracterización del modelo organizacional del Banco teniendo en cuenta los conceptos construidos en el marco teórico, a partir del cual se concluye que el modelo organizacional del Banco es un modelo mecanicista burocrático.
- Dentro de la caracterización del modelo organizacional del Banco permitió tener un mayor entendimiento de su estructura y se identificaron aspectos de mejora de los cuales se resaltan las más importantes: el modelo del Banco presenta una alta formalización de sus procesos con mecanismos burocráticos, la departamentalización es funcional estandarizando la división del trabajo que con lleva a que se presente resistencia al cambio y poca innovación en sus procesos.
- Al identificar los aspectos de mejora y realizar una trazabilidad de la información de los diferentes modelos organizacionales, se concluye que el modelo del Banco debe estar orientado a las tendencias de una estructura de modelo flexible que le permita adaptarse a su entorno con facilidad. Desde este punto la propuesta de modelo organizacional debe tener características de un modelo orgánico de estructura flexible en donde la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de sus procesos y servicios.

- El estudio realizado es un inicio de lo que abarca la nueva administración organizacional. Se le recomienda al Banco de la República estudiar la viabilidad de las buenas prácticas de las tendencias de los modelos orgánicos con el fin de que puedan ser implementados dentro de la organización.
- Se recomienda al Banco de la República estudiar las desventajas que caracteriza un modelo burocrático si obstaculiza procesos y cambios dentro de la organización.
- El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), realizó un estudio de la gestión pública en donde recomienda que las organizaciones de los gobiernos deben ser más flexibles, en donde los trabajadores deben ser responsables por su gestión y deben operar en función del control de resultados, la concepción rígida burocrática que fue tradicional y sirvió muchos años debe modificarse, dejando lugar a un proceso administrativo de delegación operacional y funcional a sus empleados (Pereira, Rímolo, Oszlak, Catalá, & Przeworski, 1998).

Lista de Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En Busca de Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayaque: Escuela de Economía.
- Arata, A. P. (2009). *Ingeniería y gestión de la confiabilidad operacional en plantas industriales aplicación de la plataforma R-MES*. RIL editores.
- Banco de la República (banco central de Colombia). (s.f.). Recuperado el 23 de abril de 2018, de Descripción general de la estructura organizacional y funciones por dependencias:
<http://www.banrep.gov.co/es/el-banco/organigrama>
- Banco de la República. (4 de mayo de 2018). Recuperado el 12 de enero de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/el-banco/antecedentes>
- Benjamín, E. (1998). Organización de Empresa. En E. Benjamín, *Organización de Empresa* (págs. 3-32). México: Mc-GRAW-HILL.
- Buitrago, W. M. (2016). *Propuesta de Mejora al método de los estudios de estructura realizados en la Sección de Diseño Organizacional del Banco de la República de Colombia*. Bogotá: Sección de Diseño Organizacional Banco de la República.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2018). *The science of organizational desing: fit between structure and coordination*. Journal of Organization Desing a SpringerOpen Journal.

Castro, E. C., García, A. N., & Peral, B. P. (2003). *Dirección de la fuerza de Ventas*. Madrid: ESIC.

Contreras, N. A. (2015). *Adaptación de una metodología para el levantamiento de cargas en puestos administrativos Banco de la República*. Bogotá: Sección Diseño Organizacional Banco de la República.

Cortes Molina, L. D. (2017). *Plantear una propuesta metodológica para el mejoramiento en la medición de las cargas de trabajo en los proyectos de Diseño Organizacional del Banco de la República*. Bogotá: Sección de Diseño Organizacional Banco de la República.

Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage learnig Editores S.A de C.v.

Delgado, M. S. (2015). *Administración I*. México: Grupo Editorial Patria.

Enrique Benjamín, F. F. (2014). *Organización de empresas*. México D.F: Mc Graw Hill.

Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall.

Gilli, J. J. (2007). *Diseño Organizativo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Giopp, A. M. (2005). *Gestión por Procesos y Creación de valor Público*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.

Griffin, R. W., Ebert, R. J., & Treviño, E. (2005). *Negocios*. México: Pearson Educación.

- Guerra, D. S. (2015). *Análisis de la estrategia utilizada en el diseño de puestos administrativos para la estructura organizacional del Banco de la República*. Bogotá: Sección Diseño Organizacional Banco de la República.
- Hit, M. A. (2004). *Administración estratégica, competitividad y globalización*. México D.F.: International Thomson.
- Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W., Choy, M. I., & Brito, J. E. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Jordi Valenzuela Sevilla, J. I. (2013). *La Evolución Del Diseño Y la Estructura Organizativa: Un Estudio de Caos*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organization Using the Star Model To Solve 5 Critical Desing Challenges*. John Wiley & Sons.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional*. Ottawa: Centro internacional de investigaciones para el desarrollo.
- Martínez, D. P. (2006). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz Santos.
- Mintzberg. (2012). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Montoya, J. N. (2001). *La Autoría Formal una Restricción en las Organizaciones. Una Propuesta T.O.C*. The International Journal Bussines and Finance Research.

Nebreda, C. C. (1998). *Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios*. Madrid: Díaz de Santos.

Olga Lucia Ramírez, X. L. (2016). *Metodología de jerarquización para denominar las áreas*. Bogotá: Sección Diseño Organizacional.

Olivares, E. L. (2008). *Organigramas y Manuales Organizacionales*. Lima: ESAN ediciones.

Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo Técnicas y Métodos*. Costa Rica: UNED.

Pereira, L. C., Rímolo, L. G., Oszlak, O., Catalá, J. P., & Przeworski, A. (1998). *Una nueva gestión pública para América Latina*. Consejo Científico del CLAD.

Pulgar-vidal, L. H., & Ramos, F. R. (2015). *Metodologías para implementar la estrategia. 2: Ediciones de la U*.

Rico. (2004). *Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia*.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.