



UNID®

UNIVERSIDAD
INTERAMERICANA
PARA EL DESARROLLO

Estadía Empresarial



Realización de un marco teórico

El marco teórico de tu proyecto es el valor agregado del mismo, todo el esfuerzo que se hace en estos meses es para que obtengas una forma de trabajo que puede tener un peso fundamental en tu desarrollo como profesionista.

Estamos hablando de que en el mundo real es de mucho valor el saber estructurar ideas y soluciones sólidas, lo que se busca es que logres transformar un conocimiento al plano práctico.

Si te sirve de modelo, lo mismo que hiciste como método buscando en revistas para documentar la situación problemática lo harás en el marco teórico, solo que en este caso será con la búsqueda en libro.

Sobre el tema o título de tu proyecto es que vas a realizar la investigación, por ejemplo, tu tema es: plan de mejora del departamento de promoción de la empresa x.

- ✓ Sobre el título puedes empezar por hacer una investigación de lo que es la planeación, que es, como se desarrolla, las fases que tiene, etc.
- ✓ Por supuesto, puedes desarrollar el tema de la promoción, de igual manera, con explicación de qué es, como se desarrolla, como entra en el plan general de la empresa, si tiene objetivos, es decir, buscar datos en los libros.
- ✓ Y como hablas de un departamento, pues hay personas, y las personas tienen motivos por lo que puedes buscar una teoría que hable del comportamiento de las personas en grupo, una teoría que explique cómo desarrollar al personal.

Sobre estos tres temas, si te das cuenta, tendrás las bases para eventualmente generar una propuesta de solución, y lo más importante, como lo hemos desatacado, no será una solución que salga de la improvisación, sino que está fundamentada en cosas que ya investigaste y que puedes ajustar a la realidad que ya conoces.

Importante, en el marco teórico no vas a hablar de la empresa de tu estadía, sino de conocimientos que se aplican a cualquier situación o empresa. Por ejemplo, los mismos problemas que tiene *Coca Cola* para introducir un producto al mercado es el mismo que

puede tener tu empresa para colocar sus servicios en su mercado. Sólo cambia la dimensión de promoción, publicidad, logística, pero el proceso es el mismo.

Lo que no debes olvidar al momento de redactar estas cuartillas es lo siguiente

- a. Debe ser un texto inédito, es decir, no puedes copiar párrafos y párrafos de un libro.
- b. Debes incluir citas textuales, por eso se busca en libros con autor, año y dirección electrónica (de ser el caso).
- c. Habrá partes significativas en que tendrás que explicar con tus palabras lo que el autor quiso decir, el parafraseo es una habilidad de redacción metodológica que te ayudará mucho, pero se tiene que marcar bien en el texto.
- d. No se permite el poner extensas viñetas de libros o referencias, por ejemplo, más de tres elementos listados, de haber más elementos se tienen que seleccionar y en su caso parafrasear.
- e. Al momento de citar o parafrasear por favor, ve a la liga que se marca, pues es parte de un blog que también trabaja la materia de estadía y que desde luego explica con detalle la manera de referenciar tus cuartillas.

La redacción del marco teórico es cuestión de paciencia, de orden y disciplina, se recomienda avanzar al menos 5 cuartillas cada semana, pues un estándar es de al menos 15 cuartillas con las cualidades ya comentadas. Recuerda, la estadía debe ayudarte a ser disciplinado, ordenado, y dejar estilo de trabajo de entrega puntual.

Por favor, revisa el siguiente ejemplo:

5. Marco Teórico Conceptual

5.1 Definición de estructura

Dentro de los capítulos de la historia del hombre se han redactado batallas épicas en las que un juego de ajedrez es lo único que dimensiona el constante batallar entre civilizaciones, la perfección, las armas, la organización y principalmente la estructura. Muchos de los aspectos de nuestra actualidad tienen como característica la posesión de una estructura; La estructura es el instrumento o herramienta a través de la cual puede la organización alcanzar sus objetivos, el profesor académico canadiense, Henry Mintzberg (1984) define a la estructura como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo la coordinación de las mismas”, en la analogía social, cada individuo está capacitado o destinado a cumplir una función, desde que se nace hasta que muere, el ser está implicado en un rol específico.

Es importante comprender que el bloque social está edificado por las acciones de cada individuo; Por otra parte Zarelli (1978) considera a la estructura como “Un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas, dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales, con vistas a la consecución de objetivos”.

Al ser reflejo de la sociedad, la empresa también emplea la estructura como una de sus características principales, la empresa no está exenta de la influencia de la organización, la socialización, al contrario también cumple reglas y estatutos que le demanda la sociedad, pero por el contrario, la empresa utiliza conjuntos de estructuras que la sociedad difícilmente ocuparía.

La estructura es una pieza importante de nuestra infancia y de nuestra vida, desde que tenemos memoria el concepto de ordenar y ordenado, se repite constantemente a través de la vida, por ende podemos argumentar que la estructura es un paso hacia el conocimiento del control, y por lo tanto al conocimiento de la conducta. Daft y Steers (1986) organizaron una definición de estructura que debe contener los siguientes elementos: Ubicación, relación y diseño.

Ubicación: de las tareas especializadas por medio de la agrupación del personal consiguiente en equipos o departamentos y emplazamiento de estos en la organización.

Relaciones de subordinación: Indicando las figuras de autoridad, puntos de la toma de decisiones, niveles de jerarquía y alcance de la supervisión y control.

Diseño de los sistemas y mecanismo: Para facilitar la coordinación entre individuos y departamentos, tanto a nivel horizontal como vertical.

El conjunto de elementos que componen una estructura deben estar organizados, todo aquello que considere un grupo de organizaciones debe tener a la estructura como principal influencia.

5.1.1 Tipología de las estructuras

Mintzberg (1984) cataloga un conjunto de estructuras que va de lo simple a lo complejo considerando elementos como la funcionalidad o simpleza. La primera estructura que Mintzberg cataloga es la **clásica** que tiene como características, la centralización de las decisiones en la dirección, la mínima división del trabajo, tareas muy poco especializadas, amplio flujo de la información, coordinación llevada a cabo a través de la supervisión directa y utilización de procesos poco analíticos en la búsqueda de oportunidades.

Cabe destacar que esta estructura es propia de organizaciones nacientes y de pequeño tamaño, que dentro de un medio sencillo y dinámico, pueden perdurar gracias a la actitud emprendedora de algunos individuos por su sentido de misión y relación con sus empleados.

Otra de estructura que considera Mintzberg es la **funcional**, que es la forma más común y difundida en actividades según la función desarrollada por cada una de las unidades de la organización. Las tareas, homogeneizadas en base a funciones y subfunción, se aglutinan en puestos de trabajo igualmente homogéneos consiguiéndose así que cada órgano pueda llevar a cabo las actividades que se relacionan con una función determinada.

Algunas características de la estructura funcional son: La autoridad restringida a la especialidad, comunicación vertical entre departamentos, descentralización por áreas funcionales, formalización elevada y supervisión y control por medio de mecanismos estándar para normalizar el trabajo. Este tipo de estructura es adecuada en medios sencillos o estables para organizaciones tanto de crecimientos como maduros y con un elevado volumen de producción que exija una repetición de las funciones especializadas.

La tercera estructura que Mitzberg considera es la **divisional**, que surge a raíz de la diversificación de las actividades empresariales. Como cada división dispone de una estructura propia, que con frecuencia responde a la forma funcional, lo que proporciona es una superposición de estructuras; de aquí que una estructura por división, disponga de una serie de unidades semiautónomas que se acoplan en torno a una estructura administrativa central.

Las funciones se sintetizan así: Las divisiones se consideran como centros de beneficio, los controles sobre las funciones son base de criterios en ventas, rentas y beneficios, la descentralización es limitada y paralela, los procesos de trabajo están normalizados, las habilidades así mismo están normalizadas, la supervisión se ejerce directamente por parte de la matriz. Este tipo de estructura es factible cuando el sistema técnico se puede escindir de manera eficiente en segmentos capaces de actuar en entornos ni muy complejos ni muy dinámicos.

La cuarta estructura esta denominada como **matricial**, con esta denominación se conoce una opción estructural en la que se solapa la forma funcional con una dirección por proyectos, solape que necesariamente anula el principio de unidad de mando. Para pulir tal hecho se utiliza un sistema de mando múltiple pues a partir de la estructura. Incorpora mecanismos de apoyo relacionados y una cultura de comportamiento por equipos.

La última estructura por considerar es la **híbrida**, que es la suma de tipologías y características de otro tipo de estructuras para definir un concepto híbrido. Este tipo de estructuras es propio de organizaciones que, para atender a distintos mercados y productos, se configuran por medio de centros autónomos con las unidades especializadas que pueden requerirse.

Las organizaciones que responden a este tipo de estructura se caracterizan por lo siguiente: Persiguen una respuesta adecuada a las demandas que se producen en un medio relativamente incierto, utilizan tecnologías rutinarias y no rutinarias con cierta interdependencia en las funciones, las divisiones son centros de beneficios, la autoridad se fija por línea de productos, aunque se conjuga con la coordinación por funciones. Esta estructura está diseñada para organizaciones de tamaño grande que persiguen la satisfacción de los clientes y adaptación al medio como la eficiencia de ciertas funciones.

5.1.2 Estructura Social

Para poder considerar las múltiples funciones y ocupaciones que representa un trabajador es importante tener en cuenta dos valores básicos que a si mismo se consideraran intrínsecos, su lugar de trabajo y el lugar de trabajo como parte del ser humano, cierta rareza se presentara en el momento en que el lector se encuentre con el capítulo llamado “definición de estructura”, ya que este rubro se enfoca en referenciar a la estructura de la empresa no de la sociedad como tal, es por eso que se divide dos tipos de estructuras, la social y la empresarial.

Las dos estructuras son puestas en referencia por ser el bastión principal del hombre, no se puede hablar estrictamente del orden o la organización sin referenciar el ambiente en el que el ser convive y trabaja.

Texto de Gerardo Ávila, alumno de Estadía Empresarial del ciclo 201360.