

Universidad
Continental



Organización y gestión por procesos

Mg. Noriza S. Turín Meza



Datos de Catalogación Bibliográfica

Organización y gestión por procesos. Manual Autoformativo /
Mg. Noriza S. Turín Meza
- Huancayo:
Universidad Continental. 2017. - 150 p.
Datos de catalogación del CENDOC UC

Organización y gestión por procesos. Manual Autoformativo

Autora: Mg. Noriza S. Turín Meza

Primera edición

Huancayo, mayo de 2017

De esta edición

© Universidad Continental

Av. San Carlos 1980, Huancayo-Perú

Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361

Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe

<http://www.continental.edu.pe/>

Versión e-book

Disponible en <http://repositorio.continental.edu.pe/>

ISBN electrónico n.º 978-612-4196-

Dirección: Emma Barrios Ipenza

Edición: Eliana Gallardo Echenique

Miguel Angel Cordova Solis

Asistente de edición: Andrid Kary Poma Acevedo

Asesor didáctico: Fernando Pablo Ñaupari Rafael

Corrección de textos: Sara Maricruz Bravo Montenegro

Diseño y diagramación: Gerardo Favio Quispe Fernández

Todos los derechos reservados. Cada autor es responsable del contenido de su propio texto.

Este manual autoformativo no puede ser reproducido, total ni parcialmente, ni registrado en o transmitido por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia, o cualquier otro medio, sin el permiso previo de la Universidad Continental.



ÍNDICE

 Introducción	7
 Organización de la asignatura	9
 resultado de aprendizaje de la asignatura	9
 Unidades didácticas	9
 Tiempo mínimo de estudio	9
 U-1 INTRODUCCIÓN AL DISEÑO ORGANIZACIONAL	11
 Diagrama de organización de la Unidad I	11
Organización de los aprendizajes	11
 Tema n.º 1 Diseño de la organización	12
1. Definición del diseño organizacional	12
2. Dimensiones del diseño organizacional	13
2.1. Dimensiones estructurales	13
2.2. Dimensiones contextuales	14
3. Cinco reglas generales del diseño	18
Lectura seleccionada n.º 1	19
 Tema n.º 2 Modelos, abordajes y diseño	20
1. Modelos de sistemas organizacionales	20
1.1. Modelo de las Siete S. Modelo desarrollado por McKinsey	20
1.2. Modelo de estrella de Galbraith	21
1.3. Modelos de los seis casilleros de Weisbord	23
1.4. Modelo de congruencia de Nadler y Tushman	24
1.5. Modelo de Burke Litwin	25
2. Modelos potenciales para el diseño organizacional	26
2.1. Modelo de red fractal de Elizabeth McMillan	27
2.2. Modelo de las cinco etapas secuenciales de Ralph Kilman	29
2.3. Modelo AQAL de Ken Wilber	30
2.4. Modelo de congruencia actualizado de Nadler	31
2.5. Modelo organizacional holónico	32

3. Abordajes	33
3.1. Enfoques de participación	33
3.2. Enfoques de estimulación	34
4. Diseño: caso para elegir un modelo y un abordaje para el diseño	35
Actividad n.º 1	36
 Glosario de la Unidad I	37
 Bibliografía de la Unidad I	39
 Autoevaluación n.º 1	40
 FUNDAMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	43
 Diagrama de organización de la Unidad II	43
Organización de los aprendizajes	43
 Tema n.º 1 Planeamiento y puesta en secuencia del diseño organizacional	44
1. Plan de diseño: El caso de negocios para el cambio	44
2. Programa de diseño organizacional	45
3. Fases del proceso de diseño	46
 Tema n.º 2 Medición	50
1. Proceso de elección de herramientas de medición	50
2. Acordar cómo se aplicará la herramienta	52
3. Preparar el terreno para el éxito	52
 Tema n.º 3 Compromiso de los participantes	53
1. Los cinco pasos del proceso del compromiso del participante	53
2. Factores que indican compromiso del participante	54
Lectura seleccionada n.º 1	56
 Tema n.º 4 El liderazgo y el diseño organizacional	57
1. Liderazgo	57
2. Tipos de liderazgo	58

 Tema n.º 5 La cultura y los procesos de grupo	61
1. Cultura organizacional	61
2. Niveles de la cultura	61
3. Tipos de cultura	62
 Tema n.º 6 Metamorfosis	65
1. Importancia	65
2. Contexto externo	66
3. Contexto interno:	67
 Tema n.º 7 Tendencias	70
1. Reorganización	70
2. Reingeniería	72
3. Downsizing	74
Actividad n.º 2	75
 Glosario de la unidad II	76
 Bibliografía de la unidad II	78
 Autoevaluación n.º 2	79
 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	83
 Diagrama de organización de la Unidad III	83
Organización de los aprendizajes	83
 Tema n.º 1 Estructuras organizacionales	84
1. Definición	84
2. Tipos de estructuras organizacionales	85
3. Ventajas y desventajas de las estructuras organizacionales	93
Lectura seleccionada n.º 1	95
 Tema n.º 2 Organigramas	96
1. Concepto	96
2. Tipos de unidades	98

3. Simbología o signos convencionales	98
4. Elaboración de organigramas	102
Actividad n.º 3	110
 Glosario de la Unidad III	111
 Bibliografía de la Unidad III	113
 Autoevaluación n.º 3	114
 U-IV ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	117
 Diagrama de organización de la Unidad IV	117
Organización de los aprendizajes	117
 Tema n.º 1 Organización funcional	118
1. Administración por objetivos basada en funciones	120
 Tema n.º 2 Organización por procesos	123
1. Frugalización de procesos	124
2. Ventajas de una organización por procesos	126
3. Clasificación de los procesos	127
Lectura seleccionada n.º 1	129
 Tema n.º 3 De la organización funcional a la de procesos	130
1. Características más importantes de ambos modelos de gestión	130
 Tema n.º 4 El pensamiento administrativo moderno	134
1. Tres opciones administrativas	134
Actividad n.º 4	141
 Glosario de la Unidad IV	142
 Bibliografía de la Unidad IV	144
 Autoevaluación n.º 4	145
Anexos	148

INTRODUCCIÓN

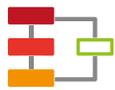
Organización y gestión por procesos es una asignatura teórico-práctica, diseñada para la modalidad a distancia, que busca proporcionar al estudiante las herramientas indispensables para generar un aprendizaje autónomo, permanente y significativo sobre la administración y gestión mediante el estudio de aspectos como los siguientes: cuál es su diseño organizacional, comprender cómo se organizan las empresas, qué opciones de estructuras organizacionales existen y qué procedimientos deberían mejorarse, entre otros. Este último debe contribuir a que las organizaciones se adapten a los cambios y logren sus objetivos estratégicos de manera eficiente y eficaz.

Los contenidos propuestos en el manual autoformativo se dividen en cuatro unidades: introducción al diseño organizacional, fundamentos del diseño organizacional, estructuras organizacionales y organización por procesos. Estas unidades incluyen temas como las dimensiones del diseño organizacional que te ayudarán a conocer a una organización y así proponer la mejor forma de estructurar y coordinar las actividades de la misma. También se conocerán aspectos generales para elaborar organigramas, que como sabemos es la representación gráfica de una organización. Finalmente, se distinguirá entre una organización funcional y una por procesos, y se analizará en qué momento su aplicación es más efectiva y en qué momento no lo es.

Para lograr el aprendizaje de la asignatura, es recomendable que usted lea permanentemente la información que se comparte en este manual, pues aquí se desarrollan temas alineados a la asignatura, pero que deben profundizarse con las lecturas y actividades que se indican. Asimismo, puede complementar los temas con lecturas de otros autores o información de internet siempre tratando de alinearte al enfoque proporcionado en el sílabo. Realizar organizadores o resúmenes de los temas tratados te permitirá recordar su contenido. El desarrollo del manual se complementa con autoevaluaciones y actividades; tanto unas como otras son una preparación para la prueba final de la asignatura y debe realizarlas en las fechas indicadas.

Para que logre el objetivo de esta asignatura, es recomendable que organice su tiempo, que procure asignarle unas horas a la semana de manera fija y trate de encontrar el equilibrio entre sus actividades personales, laborales y de estudio. La modalidad que usted eligió representa un reto que logrará superar con responsabilidad y compromiso; usted es quien debe motivarse y así participar de la videoclase y también desarrollar las tareas académicas. El desafío está en sus manos, ya dio los primeros pasos, así que será capaz de llegar a la meta.





ORGANIZACIÓN DE LA ASIGNATURA



Resultado de aprendizaje de la asignatura

Al finalizar la asignatura, el estudiante será capaz de desarrollar y sustentar una investigación experimental usando variables perceptuales y atencionales.



Unidades didácticas

UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD III	UNIDAD IV
----------	-----------	------------	-----------

Introducción al diseño organizacional

Fundamentos del diseño organizacional

Estructuras organizacionales

Organización por procesos

Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje	Resultado de aprendizaje
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Identifica los conceptos básicos del diseño organizacional.

Explica los fundamentos del diseño organizacional en un trabajo escrito.

Describe los tipos de estructuras organizacionales en empresas nacionales o internacionales al elaborar un esquema.

Diferencia la organización por funciones de una organización por procesos en un estudio de caso.



Tiempo mínimo de estudio

UNIDAD I	UNIDAD II	UNIDAD III	UNIDAD IV
----------	-----------	------------	-----------

Semana 1 y 2

Semana 3 y 4

Semana 5 y 6

Semana 7 y 8

12 horas

20 horas

20 horas

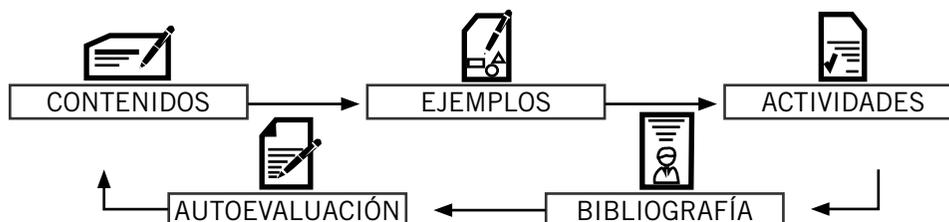
12 horas



UNIDAD I

INTRODUCCIÓN AL DISEÑO ORGANIZACIONAL

DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD I



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad I: Al finalizar la primera unidad, el estudiante será capaz de identificar los conceptos básicos del diseño organizacional.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema n.º 1: Diseño de la organización</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición de diseño organizacional. Dimensiones del diseño organizacional. Cinco reglas generales del diseño. <p>Lectura seleccionada n.º 1</p> <p>Parra Moreno, C. F., & Del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. <i>Gestión & sociedad</i>, 2(1), 97–108. Disponible en http://bit.ly/2hB-m3yh</p> <p>Tema n.º 2: Modelos, abordaje y diseño</p> <ol style="list-style-type: none"> Modelos organizacionales de diseño. Modelos potenciales de diseño organizacional. Abordajes. Diseño: caso para elegir un modelo y un abordaje para el diseño. <p>Autoevaluación de la Unidad I</p>	<p>Para el tema n.º 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> Interpreta diversas definiciones de diseño de la organización. Describe las dimensiones del diseño organizacional. Indica las reglas generales del diseño. <p>Para el tema n.º 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> Identifica y compara los modelos de sistemas organizacionales. Identifica y compara los modelos potenciales para el diseño organizacional. Identifica la forma correcta de abordaje para iniciar el trabajo de diseño Identifica un modelo y abordaje para el diseño. <p>Actividad n.º 1</p> <p>Los estudiantes participan en el foro de discusión sobre la lectura "La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica".</p> <p>Producto académico n.º 1</p> <p>Desarrollo de las actividades indicadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Demuestra interés en el tema participando en la video clase. Demuestra responsabilidad y puntualidad en la entrega de los trabajos.

Diseño de la organización

Tema n.º 1

Al referirnos al término diseño lo hacemos a la forma o modelo que adopta una organización para lograr una visión y de esta depende su éxito o fracaso. Es común ver que en nuestro entorno aparecen empresas de diferentes sectores como restaurantes, ferreterías, centros de diversión, fábricas, etc., que realizan interesantes inauguraciones, pero, luego de un tiempo corto o mediano, estas dejan de operar. ¿Por qué sucederá esto? No controlaron sus presupuestos, no fidelizaron a sus clientes, no alinearon sus acciones con sus objetivos, no desarrollaron una estrategia sostenible, no previeron cambios en el entorno, etc. Este riesgo puede minimizarse o evitarse si se realiza un trabajo previo de diseño organizacional que asegure la continuidad de una organización nueva o una existente. El diseño organizacional está orientado a alinear todos los componentes de una empresa para el logro de su visión, por lo que debería considerarse un tema crítico por los ejecutivos de una organización que quieran alcanzar el éxito.

1. Definición del diseño organizacional

Antes de definir al diseño organizacional comentemos las definiciones dadas por los siguientes autores:

Stanford (2010, p. 12) define al diseño organizacional como "el resultado de conformar y alinear todos los componentes de una empresa para el logro de una misión acordada" (Stanford, 2010, p. 12). Esta definición implica que no solo los cambios en el organigrama o estructura representan un cambio en el diseño organizacional, sino también que el diseño involucra un cambio en procedimientos que no generen confusión, que motiven a la productividad y, en general, a mejorar los resultados organizacionales.

Daft (2011) define al diseño organizacional de la siguiente manera:

La forma de la organización que le permite enfrentar los desafíos actuales de la fuerza de trabajo, las preocupaciones por la ética y la responsabilidad social, la búsqueda de mejores maneras de motivar a los empleados a que trabajen juntos y todo orientado al logro de las metas organizacionales (p. 14).

Aquí se puede entender que cuando un administrador conoce muy bien a la organización puede idear su mejor forma. Para lograrlo necesita conocer sus rasgos especiales a través de dimensiones que más adelante detallaremos.

Huamán y Ríos (2011) afirman que "el diseño organizacional es crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia" (p. 36). Según esta definición, el diseño organizacional se enfoca en la estructura y en los procesos (parte dura) y la interrelación entre las personas (parte blanda) de la organización; además consideran a la estrategia como el insumo del diseño y sus indicadores son los resultados que muestran.

Luego de haber comentado la definición de diseño organizacional de tres autores, ya se puede realizar una definición; por ello, se podría definir como la forma de crear la estructura, funciones, procesos y formas de coordinación o relaciones formales de una empresa, de tal manera de que todas sus partes se integren para desarrollar su estrategia y lograr su objetivo. Aparentemente es un trabajo sencillo, pero no lo es, y el diseño organizacional debe responder a preguntas como las siguientes: *¿por qué se inició el cambio?, ¿las nuevas formas de trabajo implican nuevas responsabilidades?, ¿las funciones cambiarán?, ¿se afectará a los clientes o proveedores?, ¿se afectará a las relaciones con los clientes?, etc.*

El proceso de diseño organizacional se inicia con la determinación de la visión, misión, valores, objetivos y estrategias por parte de los directivos, es decir, una labor de planificación previa. Esta planificación debe tener en cuenta que el entorno de hoy es cambiante, por lo que debe realizar un análisis de sus dimensiones y también un análisis PESTEC. Ambos permitirán conocer a la organización y su entorno, y sumados a la determinación de aspectos estratégicos por parte de los directivos permitirán realizar una mejor propuesta de diseño organizacional.

2. Dimensiones del diseño organizacional

Para realizar una mejor propuesta de diseño organizacional, los ejecutores del proyecto deben estar bien informados, por ello es importante conocer las dimensiones del diseño organizacional que describan los rasgos de manera similar a los rasgos de personalidad que describen a las personas. Las dimensiones que describiremos son las propuestas por Richard Daft (2011, pp. 14-18) en su libro *Teoría y diseño organizacional*. El autor divide las dimensiones o características de una organización en dos: dimensiones estructurales y dimensiones contextuales. Las primeras describen las características internas de una organización, establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones, y las segundas describen las características generales de toda la organización como el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos; es decir, describen el conjunto organizacional que influencia y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales representan un conjunto de elementos en el que subyacen las estructuras y los procesos de trabajo. Para entender y evaluar a las organizaciones, uno debe examinar tanto las dimensiones contextuales como las estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización. Daft (2011) describe las siguientes dimensiones:

2.1. Dimensiones estructurales

- a. **Formalización:** Se refiere a la cantidad de documentación escrita que existe en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripción de funciones, políticas, etc., que describen el comportamiento de la organización. Esta dimensión a menudo es medida por el número de páginas de la documentación. Por ejemplo, un gobierno regional puede ser considerado por tener una alta formalización, ya que cuenta con reglamentación, manuales, procedimientos, etc. En contraste, una pyme puede no tener ninguna regla escrita y puede ser considerada informal.
- b. **Especialización:** Es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es extensiva, cada empleado desarrolla solamente un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desarrollan varias tareas. La especialización algunas veces se refiere a la división del trabajo. También se puede hacer referencia a si la especialización se desarrolla de manera uniforme, en cuyo caso se podría decir que hay estandarización. En una organización altamente estandarizada como Toyota el contenido del trabajo es descrito en detalle y es desarrollado de la misma forma en toda planta ensambladora de vehículos.
- c. **Jerarquía de autoridad:** Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador o jefe. La jerarquía es indicada por las líneas verticales observadas en un organigrama. Está relacionada con el número de empleados que reportan a un supervisor (tramo de control). Cuando el tramo de control es bajo, la jerarquía de autoridad tiende a ser alta; cuando el tramo de control es amplio, es baja. Por ejemplo, un departamento de ventas está integrado por dos supervisores y cada uno tiene 15 agentes vendedores que cubren diferentes rutas.



- d. **Centralización:** Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización es centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos, es descentralizada. Las decisiones estratégicas suelen ser centralizadas y las operativas son descentralizadas. Comprar insumos básicos de alguno de nuestros proveedores suele ser una decisión programada, por ello hay descentralización para tomar la decisión, pero incluir un nuevo producto a la cartera no lo es.
- e. **Profesionalismo:** Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo es considerado alto cuando los empleados requieren periodos largos de capacitación para ocupar ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podría ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.
- f. **Razones de personal:** Se refiere a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Una razón de personal es medida dividiendo el número de empleados en una clasificación por el número total de empleados de la organización.

2.2. Dimensiones contextuales

- a. **Tamaño:** Es la magnitud de la organización representada por el número de empleados. Otras medidas tales como ventas totales o activos totales también reflejan la magnitud, pero ellas no indican el tamaño de la parte humana del sistema social, ya que las organizaciones son consideradas sistemas sociales. Se pueden clasificar a las empresas de la siguiente forma:

Microempresa	De 1 a 15 trabajadores
Pequeña empresa	De 16 a 100 trabajadores
Mediana empresa	De 101 a 250 trabajadores
Grande empresa	De 251 a más trabajadores

- b. **Tecnología organizacional:** Se refiere a las técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que se produce o genera el bien o servicio e incluye elementos como la manufactura flexible, sistemas de información, internet. Por ejemplo, una línea de ensamblaje, el salón de clases de una universidad y una refinería de petróleo, la forma de coordinar en una empresa, etc.
- c. **El entorno:** Incluye los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen la industria, gobierno, clientes, proveedores y la comunidad financiera, es decir, los grupos de interés de la organización. Se podría complementar este análisis con el análisis PESTEC que trataremos como tema complementario.
- d. **La estrategia y objetivos de la organización:** Definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones similares. Los objetivos a menudo se escriben como enunciados permanentes de lo que la compañía está tratando de lograr (misión, visión). Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y actividades que permitirán lograr los objetivos, por ello deben estar alineados. Tanto estrategia y objetivos definen el tipo de relación a establecer con los empleados, clientes y competidores.

e. La cultura de la organización: es el conjunto de valores, creencias y costumbres compartidas por los miembros de una organización. Estos valores pueden referirse a temas éticos, compromiso de los empleados, eficiencia o servicio al cliente, etc. La cultura de la organización no está escrita, pero puede ser observada por sus historias, ceremonias y formas de actuar.

Daft (2011, pp. 15-18) manifiesta que las once dimensiones contextuales y estructurales descritas son interdependientes. Por ejemplo, una organización de tamaño grande, con más de 300 empleados, puede tener una tecnología sofisticada y enfrentar un ambiente externo inestable; también puede ser formalizada y descentralizada. Luego de describir las dimensiones del diseño organizacional, describiremos el análisis PESTEC que de manera complementaria podría realizarse antes de proponer un diseño organizacional.

El análisis PESTEC consiste en realizar una evaluación externa del entorno y la industria a la que pertenece una organización. Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas importantes que ayudarán al momento de determinar las estrategias y generar ventajas en relación a los competidores más cercanos. D'Alessio (2012, pp. 106-112) describe ampliamente al análisis PESTEC. De manera resumida el autor manifiesta que este análisis considera seis fuerzas claves que afectan a una organización, por lo que cada fuerza debe ser evaluada de manera integral y sistémica. Estas fuerzas son las siguientes:

a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P). D'Alessio (2012, pp. 106-112) manifiesta que son las fuerzas que determinan las reglas formales o informales bajo las cuales debe operar una organización. Estos factores influyen en las actividades del negocio de los proveedores y de los compradores, incluso pueden establecer límites para el desempeño de las empresas. Algunas de las variables a estudiar en esta fuerza son las que mencionamos a continuación:

- Estabilidad política
- Política monetaria
- Política fiscal
- Regulaciones gubernamentales
- Seguridad jurídica
- Corrupción
- Contrabando
- Informalidad
- Relaciones con organismos públicos

b. Fuerzas económicas y financieras (E). D'Alessio (2012, pp. 106-112) manifiesta que están constituidas por variables macroeconómicas, condiciones de financiamiento y decisiones de inversión. Influyen de manera directa en el poder adquisitivo de los compradores y promueven las actividades de comercio internacional. Algunas de las variables a estudiar en esta fuerza son las siguientes:

- Evolución del PBI
- Evolución del poder adquisitivo del consumidor

- Tasas de interés
- Tasas de inflación y devaluación
- Costo de mano de obra
- Costo de materias primas
- Nivel de aranceles
- Acuerdos de integración y cooperación
- Riesgo país

c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). D’Alessio (2012, pp. 106-112) indica que se refiere a evaluar aspectos relacionados a las creencias, valores, estilos de vida, costumbres, etc., desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, tamaño de mercado, hábitos de compra, entre otros, por lo que se requiere un análisis particular en cada zona donde opera una organización. Algunas variables a considerar en esta fuerza son:

- Tasa de crecimiento poblacional
- Tasa de desempleo y subempleo
- Incidencia de la pobreza y pobreza extrema
- Distribución del ingreso en la población
- Tasa de analfabetismo
- Nivel promedio de educación
- Estilos de vida de la población

d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T). D’Alessio (2012, pp. 106-112) indica que están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica, la aceleración del progreso tecnológico y la difusión del conocimiento, todo lo cual genera la necesidad de adaptarse al cambio. Estas fuerzas modifican las reglas de competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen las barreras de entrada, redefinen diseños organizacionales, generan nuevas oportunidades de negocio, etc. Algunas de las variables a analizar en esta fuerza son las siguientes:

- Estado del arte
- Velocidad de transferencia de tecnología
- Inversión en I&D
- Desarrollo de las comunicaciones
- Uso de tecnologías de la información
- Evolución del número de patentes
- Uso del internet

e. Fuerzas ecológicas y ambientales (F). D'Alessio (2012, pp. 106-112) indica que actualmente temas relacionados a generar consciencia ambiental presente y futura se han convertido en temas cruciales para la continuidad de un negocio, debido a que influyen en las decisiones operacionales, legales, de imagen, comerciales, etc., de una empresa. Algunas de las variables de esta fuerza son las que listamos a continuación:

- Protección del medioambiente
- Preservación de recursos naturales no renovables
- Amenaza de desastres naturales
- Cultura de reciclaje
- Manejo de desperdicios y desechos
- Conservación de energía

f. Fuerzas competitivas (P). D'Alessio (2012, pp. 106-112) indica que la inteligencia competitiva es un proceso sistemático que busca reunir información sobre las actividades y tendencias de la competencia. Se considera que, si se tiene mayor información de los competidores, se podrán determinar mejores estrategias (en este tema, puede considerarse el estudio del sector industrial a través de las cinco fuerzas de Michael Porter). Algunas variables a estudiar en este análisis son las que mencionamos a continuación:

- Partición de mercado de la competencia
- Efectividad de sus canales de distribución
- Competitividad de sus precios
- Eficacia de sus comunicaciones
- Capacidad y productividad
- Facilidades de ubicación
- Calidad de gerencia
- Experiencia gerencial
- Costo de materias primas
- Posición financiera
- Calidad de sus productos
- Calidad de sus procesos

Finalmente, un buen análisis externo de la organización requerirá de recolectar información válida de diferentes canales como empleados, proveedores, distribuidores, clientes, asesores y otros, manteniendo siempre los principios de legalidad y ética que debe regir un proceso estratégico.

3. Cinco reglas generales del diseño

Cada negocio, empresa o proyecto debe iniciarse definiendo claramente su diseño organizacional. Para ello es necesario conocer tiempos, condiciones y sobre todo el contexto en donde se aplicará la propuesta de diseño organizacional. Stanford (2010, p. 19-22) escribe cinco reglas generales a tener en cuenta al momento de realizar un diseño organizacional:

a. Diseñe cuando haya una razón apremiante

Stanford (2010, p. 19-22) indica que si no existe una razón apremiante para el diseño va a ser difícil que la gente lo entienda, se alinee y se comprometa con cualquier iniciativa. Por ello, en esta parte, se debe impulsar un cambio fundamental a través de una decisión de diseño cuando se evidencia una situación negativa, por ejemplo: cuando el nivel de ventas viene disminuyendo en periodos consecutivos, se avizora el ingreso de grandes competidores, los consumidores cambian sus hábitos de compra, surgen nuevas tecnologías que cambian el modelo de negocios, etc. Estos motivos muestran que es hora de realizar un cambio y el diseño organizacional es una alternativa de mejora.

b. Desarrolle opciones antes de decidir el diseño

Stanford (2010, p. 19-22) manifiesta que las simulaciones pueden ayudar a desarrollar opciones, identificar las consecuencias de seguir trabajando como hasta ahora y compararlas con los resultados de escenarios mejores nos permitirá saber si un nuevo diseño ayudará o no. Recurrir a relatos de casos de negocio a los que les haya ido muy bien por haber implementado un nuevo diseño ayudará a ampliar las perspectivas de los directivos para iniciar un programa de diseño organizacional.

c. Elija el momento adecuado para realizar el diseño

Stanford (2010, p. 19-22) indica que implementar un diseño organizacional es realizar actividades de cambio en un entorno dinámico; es decir, el proceso de cambio se da de manera gradual. Por ello, debe realizarse en el momento más oportuno, por ejemplo: si es una empresa cuyas ventas son mayores en determinados días como fines de mes, entonces en esos días no sería bueno implementar los cambios. Este motivo no debe hacer que la propuesta de diseño pierda el sentido de urgencia y, por el contrario, debe buscar crear alianzas con los líderes informales para que vayan preparando el terreno para el cambio.

d. Busque indicios que evidencien que las cosas no están alineadas

Stanford (2010, p. 19-22) manifiesta que el equipo encargado de realizar la propuesta de diseño organizacional debe sustentar la necesidad de cambio con la presentación de evidencias que las cosas no están bien en la empresa. Si se parte por informar que hay problemas, que no se están logrando los objetivos, se muestran los resultados de evaluación de desempeño de los trabajadores, se evidencia que hay desmotivación y conflictos en la empresa, etc., entonces se podrá generar una situación donde el cambio es una necesidad y debe ser aceptada si se requiere que la organización continúe operando.

e. Manténgase alerta al futuro

Stanford (2010, p. 19-22) indica que otra regla para implementar un cambio en la organización es la necesidad de no conformarse y estar preparados para hacer frente a un entorno que cambia constantemente. Si hoy los indicadores están alineados, estos no permanecerán así por siempre. El no innovar o mejorar puede ocasionar lentitud al

momento de hacer frente al cambio y generarnos grandes pérdidas. Por ello, motivos estratégicos o competitivos pueden incitar al cambio y así implementar una propuesta de diseño organizacional.

Un programa de diseño organizacional debe tener en cuenta las cinco reglas de diseño organizacional descritas y también los siguientes principios:

- a. El diseño debe estar impulsado por la estrategia de la empresa y por el contexto donde se desarrolla.
- b. El diseño implica tener un pensamiento integral de la organización.
- c. Diseñar para el futuro es mejor que diseñar para el presente.
- d. El proceso de diseño debe considerar todos los procesos de la organización, incluso aquellos que están funcionando bien.
- e. El diseño es un proceso fundamental, no un trabajo de reparación.

Lectura seleccionada n.º 1

Parra, C. F., & Del Pilar, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97–108. Disponible en: <http://bit.ly/2hBm3yh>

Modelos, abordajes y diseño

Tema n.º 2

El entorno de hoy ocasiona que las empresas apliquen diferentes modelos o formas de realizar sus actividades, por lo que enfocarse en una organización como un sistema será un buen punto de partida para realizar la propuesta de diseño organizacional. Un modelo es una forma de representar el conjunto de procesos, áreas, componentes, etc., de una empresa. Estos elementos ayudan a estructurar el abordaje de problemas y mejoras, también proporcionan un marco para la comunicación de los cambios, ilustran interacciones, interdependencias y alineamientos de la empresa y así permiten escribir una nueva historia de la organización. En este tema describiremos diversos modelos tradicionales y potenciales a considerar al momento de elegir un diseño organizacional, así como formas de abordar o iniciar la comunicación de la propuesta de diseño organizacional.

1. Modelos de sistemas organizacionales

Un modelo organizacional no muestra un resultado como una prenda confeccionada o una casa construida, pero sí ofrece una buena base conceptual para desarrollar un diseño organizacional eficiente. Los modelos de organización más usados son los originados por las firmas de consultoría como McKinsey, o individuos como Jay Galbraith, Marvin Weisbord, David Nadler, Warner Burke y George Litwin. Cada modelo representa una perspectiva de sistema organizacional, ningún modelo es el correcto porque depende del contexto en el cual se desarrolla la organización. Stanford (2010, pp. 31-32) describe cinco principales modelos de sistemas organizacionales:

1.1. Modelo de las Siete S. Modelo desarrollado por McKinsey

Stanford (2010, p. 31-32) describe las siete S de McKinsey como un modelo que une 7 factores básicos al diseñar una organización. Este modelo surge en el libro de dos antiguos consultores de McKinsey (es una consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica): Tom Peters y Robert Waterman, autores de *En busca de la excelencia*, aunque algunos extienden la paternidad del concepto a Richard Pascale y Anthony Athos en el libro *El arte de la administración japonesa*. Ambos libros se publicaron a principios de los años de 1980.

Este modelo tiene siete componentes cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada elemento representa un aspecto básico de la organización que describimos a continuación:

- I. **Estrategia (*strategy*):** Se refiere a la manera de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- II. **Estructura (*structure*):** es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas áreas como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, etc.), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones, etc.), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), etc.
- III. **Sistemas (*systems*):** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información que son los canales por cuales

discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

- IV. **Estilo (style):** Se refiere al estilo de liderazgo establecido por los directivos de la organización.
- V. **Personal (staff):** Está integrado por los empleados de la organización que son su columna vertebral y uno de sus más importantes activos.
- VI. **Habilidades (skills):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama competencias centrales.
- VII. **Valores compartidos (shared values):** Se refiere a los valores compartidos en la organización. Es lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. En este aspecto se consideran los valores centrales de la empresa que se encuentran evidenciados en su misión.

Este modelo está basado en la teoría de que para que una organización funcione bien estos 7 componentes tienen que estar alineados y reforzados mutuamente. En consecuencia, el modelo puede ser usado para ayudar a identificar qué se necesita realinear para mejorar el desempeño o mantener alineado durante otro tipo de cambios (reestructuración, un nuevo proceso, fusión organizacional, un nuevo sistema, un cambio de líder o de liderazgo, etc.). Podemos apreciar este modelo en la Figura 1.

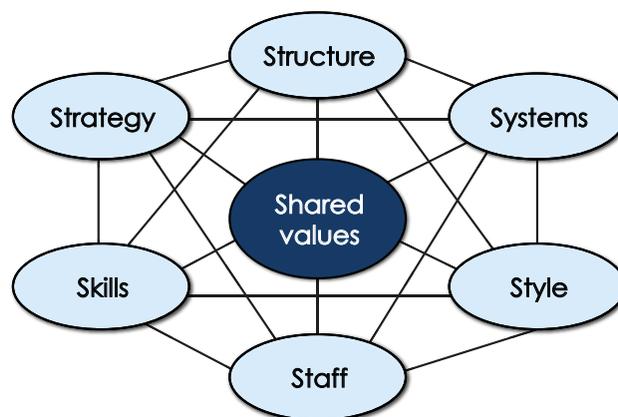


Figura 1. Modelo de las siete S de McKinsey.

Nota. Tomada de *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

1.2. Modelo de estrella de Galbraith

Hernández (2013) menciona que el doctor Jay Galbraith es reconocido a nivel mundial por su experiencia en el diseño organizacional. Es el Presidente y fundador de una consultoría internacional (Galbraith Management Consultants), especializada en estrategias para la resolución de problemas de diseño y organización y que atiende las necesidades de pequeñas empresas manufactureras hasta grandes empresas transnacionales; sus teorías sobre la obtención de una ventaja competitiva a través de la centralidad del cliente han sido implementadas por ejecutivos de primer nivel en todo el mundo. En 2007, Galbraith describió el modelo estrella como un conjunto de decisiones (estrategias), basado en estrategias, estructura, procesos, recompensas y personas. Las estrategias varían de acuerdo a cada empresa y deben generar una ventaja competitiva que diferencie a la empresa

de otras. Para que las estrategias tengan éxito, es importante la alineación de todos los puntos del modelo estrella, teniendo siempre presente que, si las circunstancias cambian, se deben volver a alinear los puntos de la estrella. La descripción de los componentes de este modelo es el siguiente:

- I. **Estrategia:** Es la fórmula de la compañía para ganar. La estrategia de la compañía especifica las metas y los objetivos que deben alcanzarse, así como los valores y las misiones que se persigue. Establece la dirección básica de la empresa.
- II. **Estructura:** Es la que determina la colocación de poder y la autoridad en la organización.
- III. **Procesos:** Específicamente se refiere a los procesos de información que atraviesan la estructura de la organización (si la estructura se considera como la anatomía de la organización) y están divididos en verticales y horizontales o laterales. Los procesos verticales son, por lo general, la planificación empresarial y procesos de presupuesto. El proceso horizontal o lateral está diseñado en torno al flujo de trabajo; se toma en cuenta desde el desarrollo de nuevos productos hasta las opiniones de clientes.
- IV. **Recompensas:** El plan de recompensas de una organización debe buscar alinear los objetivos del empleado con los objetivos de la organización, así como proporciona la motivación y el incentivo para el alcance de la dirección estratégica.
- V. **Personas:** El área de recursos humanos delinea las políticas de reclusión, selección rotación, capacitación y desarrollo de las personas que integran una organización; por ello, también deben estar alineadas con la estrategia de la empresa.

El modelo estrella muestra los aspectos que los administradores pueden controlar y, como resultado, pueden afectar el comportamiento de los empleados. Al elegir el comportamiento deseado, los directivos pueden influir en el rendimiento de la organización, así como en su cultura. Este modelo se representa en la Figura 2.

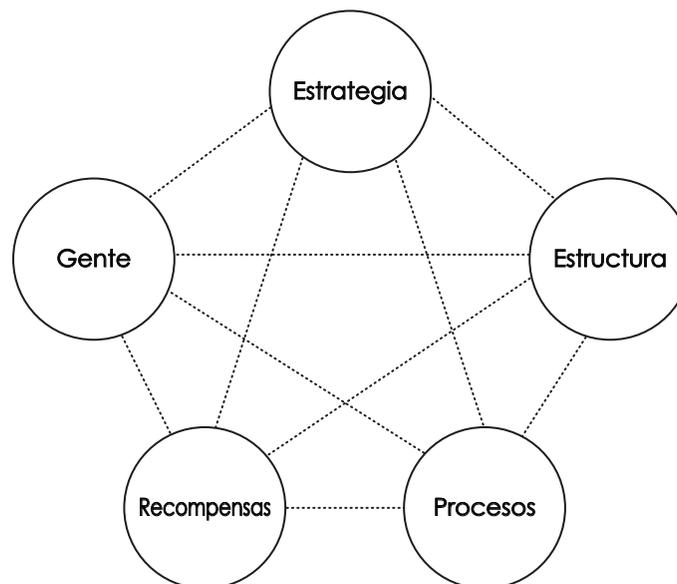


Figura 2. Modelo de estrella de Galbraith.

Nota. Tomada de *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

1.3. Modelos de los seis casilleros de Weisbord

Stanford (2010, pp. 31-32) describe el modelo de los seis casilleros de Weisbord como el que proporciona un marco de referencia desarrollado por el analista Americano Marvin Weisbord para evaluar la operación de las organizaciones. Es un marco genérico de referencia y está concebido para un uso a través de una amplia gama de organizaciones. Está basado principalmente en las técnicas y suposiciones de la esfera del desarrollo organizacional. Según Marvin Weisbord, hay seis áreas críticas de diagnosticar: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo. Este modelo representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de sistemas al funcionamiento organizacional. Además, él consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada área. Los elementos de este modelo los describimos a continuación:

- I. **Propósito:** La responsabilidad de la dirección en las organizaciones es determinar qué es la organización y hacia dónde se dirige, manifestando los propósitos y la misión de la organización, la que se debe comunicar a sus empleados.
- II. **Estructura:** Es definida como la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación. Estos grupos de trabajo se deben coordinar de una manera eficaz, para alcanzar principalmente el objetivo general de la empresa.
- III. **Relaciones:** Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos y precisamente esa situación siempre conduce a alguna especie de conflicto. Esto se puede evitar si dentro de la organización existe una buena comunicación entre todos sus colaboradores.
- IV. **Recompensas:** También llamadas compensaciones, dentro de la organización sirven para reconocer el desempeño adecuado de los trabajadores en la organización.
- V. **Liderazgo:** Es una de las más importantes expresiones de poder en las relaciones sociales y, por consiguiente, el líder debe tener las habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.
- VI. **Mecanismos auxiliares:** Son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuestario y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales.

El modelo Weisbord propone un enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden autoestructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados considerando siempre a la variable del medioambiente. Podemos visualizar el modelo en la Figura 3.

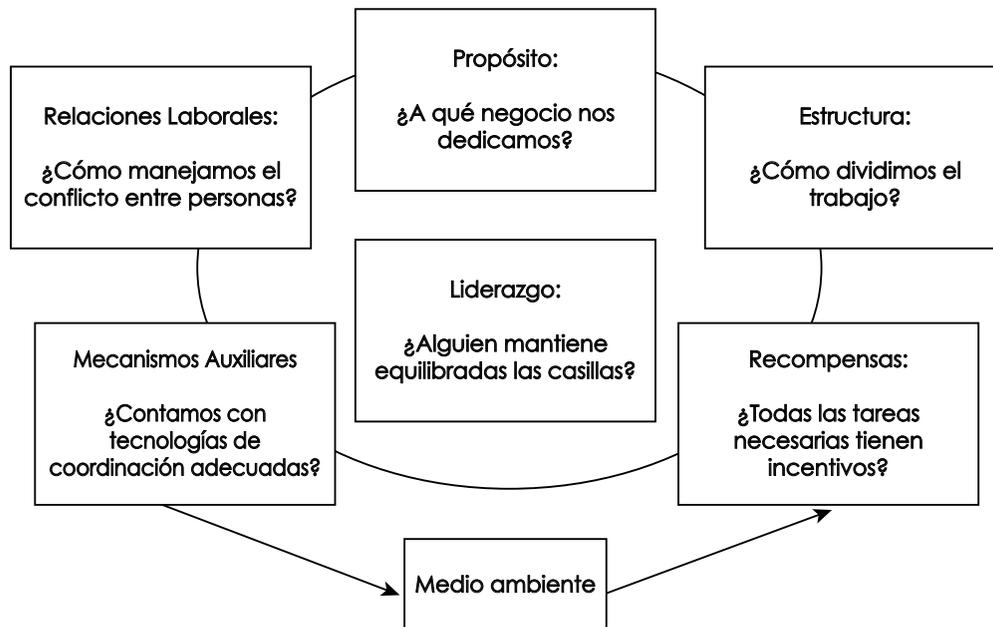


Figura 3. Modelo de los seis casilleros de Weisbord.

Nota. Tomada de *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

1.4. Modelo de congruencia de Nadler y Tushman

López, Antonio y Robledo citan al modelo de congruencia del comportamiento organizacional de Nadler y Tushman, y la consideran como la gestión para la innovación en la organización que se logra mediante directrices corporativas y a través de las personas. Según este modelo, la organización se compone de cuatro dimensiones:

- I. **Organización formal:** Se refiere al agrupamiento y estructura formal de relaciones jerárquicas, cumplimiento de normas técnicas y de gestión, sistemas de comunicación, coordinación e integración, ambiente físico, sistema de selección, rotación, capacitación y evaluación de personal, esquemas de reconocimiento e incentivo y otros.
- II. **Organización informal:** Se refiere al estilo de gerencia y prácticas de la administración, cultura organizacional, relaciones interpersonales e interdepartamentales, roles y arreglos de trabajo informales, normas sociales, etc.
- III. **Tecnología:** Se refiere a las tecnologías de proceso, máquinas y equipos para transformar las entradas en salidas; herramientas y métodos de trabajo. La propuesta original de Nadler y Tushman se refiere a "tareas" (*tasks*); se adopta la propuesta de la Universidad de Michigan, en el sentido de rescatar y enfatizar el contenido tecnológico de las tareas, reemplazando "tareas" por "tecnología".
- IV. **Individuos:** Se refiere al conocimiento, experiencia y habilidades requeridas, necesidades y preferencias, expectativas de reconocimiento e incentivo, etc.

En estas cuatro dimensiones de la organización se producen los procesos de transformación necesarios para generar salidas a partir de las entradas bajo la orientación de la estrategia. Las entradas incluyen el ambiente en el que se desempeña la empresa, los recursos y la historia. Las salidas se entienden como los resultados que pueden ser organizacionales, grupales e individuales. Podemos apreciar las variables de este modelo en la 4.

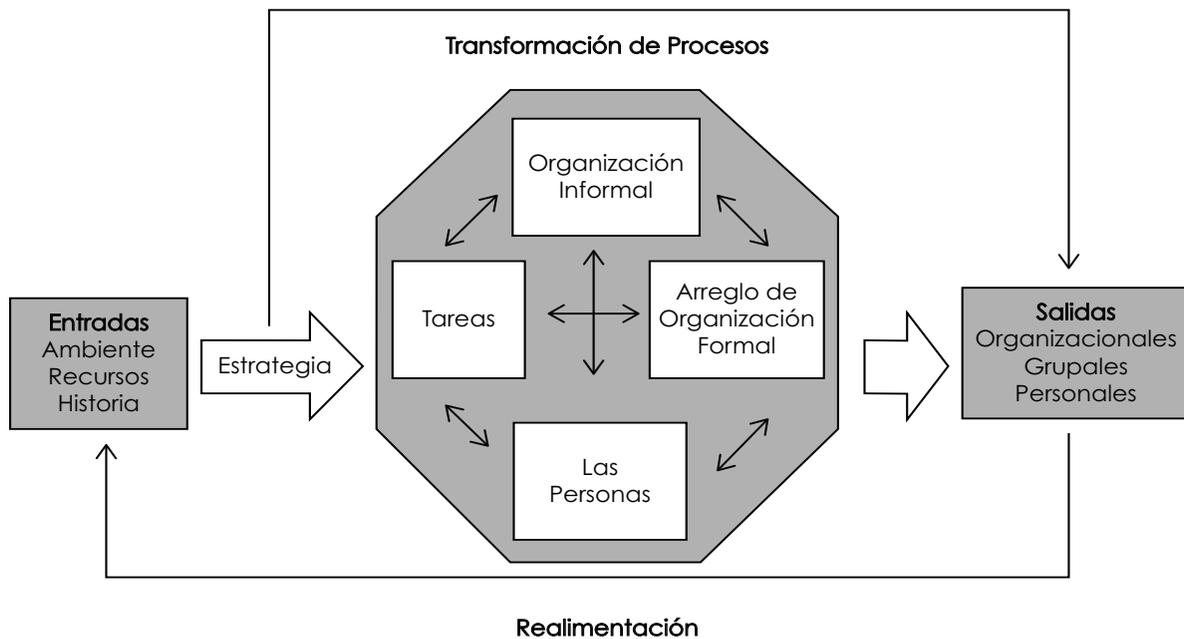


Figura 4. Modelo de congruencia del comportamiento organizacional.

Nota. Tomada de *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

1.5. Modelo de Burke Litwin

Stanford (2010, p. 31-32) describe al modelo causal de desempeño y cambio organizacional, también conocido como el modelo de Burke y Litwin, y sugiere interconexiones que plantean cómo se ve afectado el desempeño por factores internos y externos. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra cómo estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño. El modelo causal enlaza lo que se entiende a partir de la práctica con lo que se conoce por la investigación y la teoría. Este modelo no solo examina cómo se enlazan entre sí diferentes dimensiones, sino también analiza cómo el medio externo afecta las diferentes dimensiones de una organización. El modelo se concentra en proporcionar una guía tanto para el diagnóstico organizacional como para el cambio organizacional planificado y gestionado, el cual muestra con claridad relaciones de causa y efecto. El modelo gira alrededor de 12 dimensiones organizacionales:

1. Entorno o ambiente externo
2. Misión y estrategia
3. Liderazgo
4. Cultura organizacional
5. Estructura
6. Prácticas de gestión
7. Sistemas
8. Clima de unidad laboral

- 9. Tarea y habilidades individuales
- 10. Necesidades y valores individuales
- 11. Motivación
- 12. Desempeño individual y organizacional

Se puede apreciar este modelo en la Figura 5.

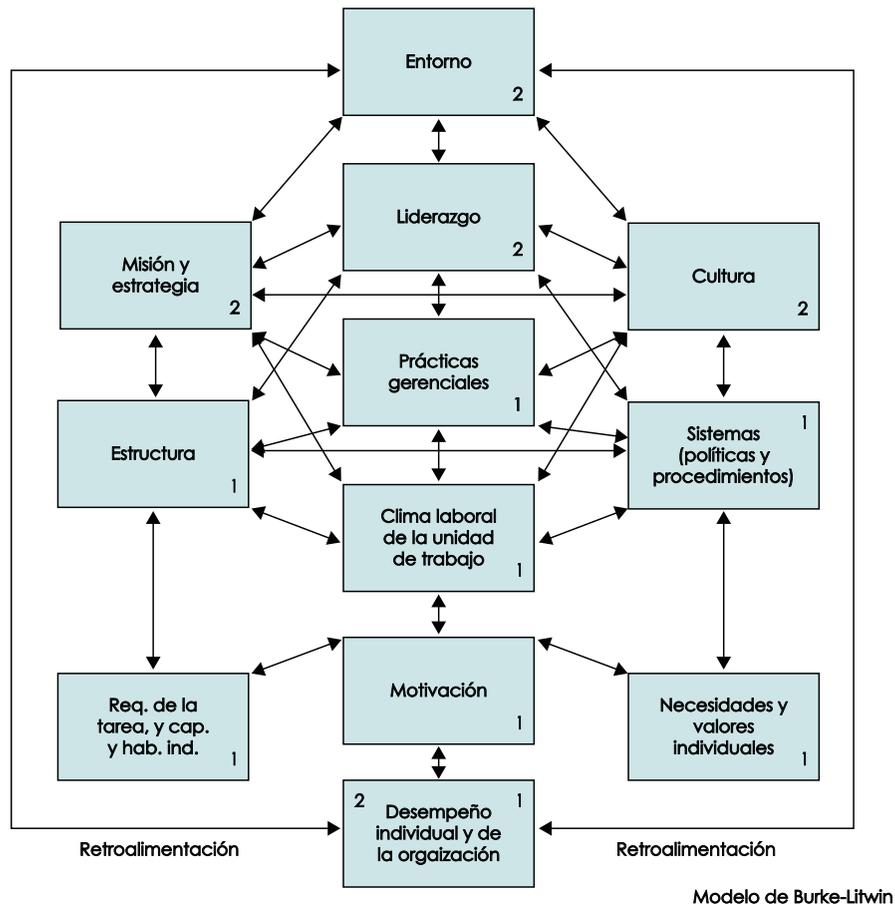


Figura 5. Modelo de Burke y Litwin.

Nota. Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas, por Stanford, 2010.

2. Modelos potenciales para el diseño organizacional

Debido al escenario en el cual se desarrollaron los modelos descritos anteriormente, estos surgieron con una perspectiva más orientada hacia lo interno que hacia lo externo, pero, como el cambio está presente y con cierta celeridad, surgieron modelos que podían adaptarse mejor a los cambios: cambios en la sociedad, la tecnología, la economía, el ambiente, la política, las leyes y otros que puedan afectarlos. Stanford (2010) manifiesta que estos nuevos modelos surgen de la teoría de la complejidad, teoría cuántica y las tradiciones y pautas culturales no occidentales; asimismo, presenta algunos modelos que pueden usarse potencialmente en el trabajo de diseño organizacional, modelos adaptables centrados en los principios de diseño que son aplicables a estrategias comerciales específicas. Los modelos potenciales a los cuales la autora hace referencia son los siguientes:

2.1. Modelo de red fractal de Elizabeth McMillan

Toro (2004), en Komplex blog manifiesta que este modelo es un intento de modelizar la estructura de los sistemas adaptativos complejos. Elizabeth MacMillan diseñó un modelo organizativo tentativo, denominado *Fractal Web*, (red fractal) considerando el marco del paradigma de la ciencia de la complejidad. Ella buscó proporcionar una perspectiva que facilite el desarrollo de nuevas estructuras y esquemas más flexibles y resonantes con la realidad de las organizaciones, inspirada en los principios de la complejidad, en especial en los principios de no jerarquía, holismo, autoorganización, flexibilidad, diversidad y trabajo en red.

Toro explica sobre la teoría de Elizabeth MacMillan:

El modelo se construye sobre la base de dos pilares básicos: la capacidad de autoorganización de los sistemas adaptativos complejos y la consideración de organización como fractal. Los sistemas autoorganizados se conocen también como sistemas autorrenovadores en tanto que disipan su energía para renovarse. Los sistemas autoorganizados necesitan energía para asegurar el proceso de renovación y de aquí se deriva precisamente la idea de sistema como ente abierto que necesita estar en permanente contacto con el ambiente en el que se desarrolla para el intercambio de materia y energía.

Por otro lado, Toro (2004) explica que el término fractal usado por MacMillan trata de describir un nuevo tipo de geometría cualitativa en el que las formas irregulares se repiten a sí mismas en diferentes escalas. Además, las formas fractales son ubicuas por naturaleza y forman uno de los principios básicos del diseño de muchas estructuras naturales.

El modelo red fractal simula el funcionamiento de las estructuras biológicas y del sistema circulatorio humano, adoptando su dimensión fractal. Está formado por subestructuras interconectadas de forma no lineal, a través de las cuales circulan permanentemente los flujos de energía y materia que nutren cada parte del sistema. En el caso de las organizaciones, la energía y la materia adoptan la forma de información.

El modelo representa un sistema abierto, en continuo intercambio con el exterior a través de las arterias, que constituyen el elemento de comunicación con el ambiente. Los diferentes espacios representan las funciones necesarias a desarrollar por la organización para funcionar de forma efectiva.

Los agentes de este sistema forman equipos de trabajo multidisciplinares para dar respuesta a la información y a las ideas que fluyen por el sistema. Los miembros de este sistema son agentes capaces de enfrentarse a las diferentes situaciones y problemas de forma inteligente, guiados por un sentido general de propósito y dirección que impregna todo el sistema y que constituye junto con los valores, la experiencia y la intuición de los agentes los pilares sobre los que se asientan las acciones que se llevan a cabo. En este sentido, la organización debe asegurar un marco ético y de valores que subyazca a todo el sistema y que actúen a modo de brújula en el rumbo que han de tomar los diferentes agentes y los equipos constituidos por estos.

Algunos otros aspectos que Toro (2004) explica sobre el modelo red fractal de MacMillan son los siguientes:

- El aprendizaje y la experimentación son propiedades inherentes a los sistemas adaptativos complejos. Así, las decisiones tomadas como medio para adaptarse a su entorno deben dar respuesta a unas interrogantes externas dinámicas, cambiantes y siempre diferentes. Las actuaciones de la organización, deben ser novedosas y dinámicas, construidas

sobre la base de la combinación del conocimiento acumulado a lo largo del tiempo junto con dosis importantes de creatividad e imaginación.

- La geometría fractal del modelo permite que el esquema simple de red formado por una arteria circular y arterias anexas a este y oeste se pueda replicar a diferentes escalas, de forma que se pueden ir añadiendo capas a la red de arterias inicial para generar más espacios sin que se altere el funcionamiento general del sistema. Todos los agentes pueden formar parte de los espacios descritos; así, tanto individuos como grupos participan en el aprendizaje, experimentan, comparten conocimiento, valoran las oportunidades y se relajan en el espacio *chill-out*. El espacio *chill-out* es el espacio dedicado para el relax y la interrelación de los agentes y podría adoptar la forma de cafetería, por ejemplo.
- El tamaño de cada espacio representa el número de recursos y personas dedicadas a la función determinada. Cada espacio es dinámico y flexible, pudiéndose adaptar a las circunstancias y necesidades de la organización en cada momento sin que esto comprometa el funcionamiento del sistema.
- Las arterias anexas a este y oeste son las encargadas de recoger inteligencia del entorno. El resto de arterias aseguran que la inteligencia y la energía (pilares del aprendizaje y el conocimiento) que emanan del interior y el exterior de la organización se distribuyan a lo largo de toda la red.
- Los vasos sanguíneos se encargan de nutrir con información todos los componentes del sistema y de devolver de nuevo la información al sistema arterial; se produce un fenómeno que podemos denominar alimentación en circuito o *feedaround* (en lugar de *feedback*) que soporta el proceso de aprendizaje conjunto por parte de toda la organización.
- La zona del corazón es el punto donde confluyen todas las arterias; es el núcleo de la organización y está compuesto por los espacios "a", "b", "c", "d" y "e" que representan los principios de la organización. Estos principios contribuyen a la confluencia de todos los flujos y enriquecen la sangre que fluye por el sistema, proporcionando un sentido de dirección y claridad en el proceso de toma de decisiones.

El modelo de red fractal puede observarse en la Figura 6.

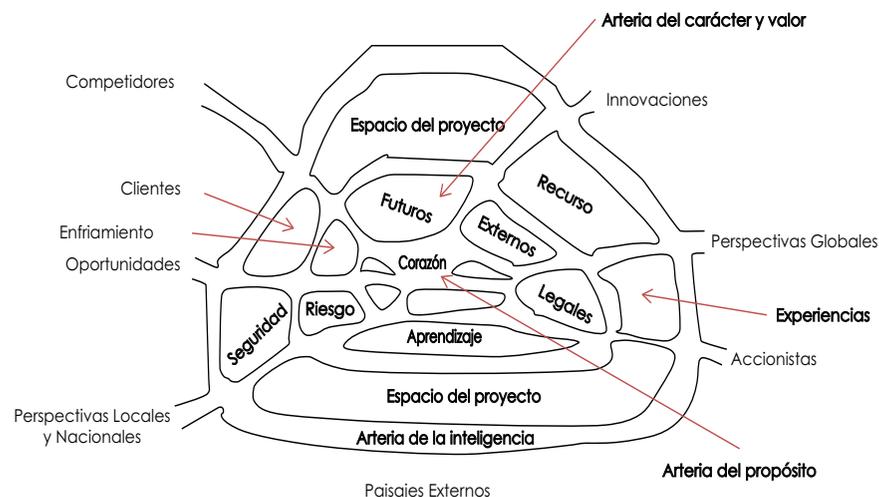


Figura 6. Modelo de red fractal.

Nota. Tomada de *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

2.2. Modelo de las cinco etapas secuenciales de Ralph Kilmann

Stanford (2010, p. 33) manifiesta que Ralph Kilmann planteó 5 trayectorias o caminos que se dan para el cambio de temas que incluyen la cultura, habilidades gerenciales, creación de equipos, estrategia-estructura y el sistema de recompensas. Kilmann subraya la importancia del líder en el proceso de cambio. El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:

Etapa 1: Determinación de la situación deseada: Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

Etapa 2: Diagnóstico del problema: En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente, determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo; es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

Etapa 3: Determinación de los cauces de acción a seguir / programando las pistas: En esta etapa, el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, basándose en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Etapa 4: Ejecución de las acciones / implementación de pistas. Es la puesta en práctica de la estrategia elegida, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

Etapa 5: Evaluación de los resultados. Consiste en analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias impulsan esos resultados.

El modelo de las cinco etapas secuenciales de Ralph Kilmann se puede apreciar en la Figura 7.

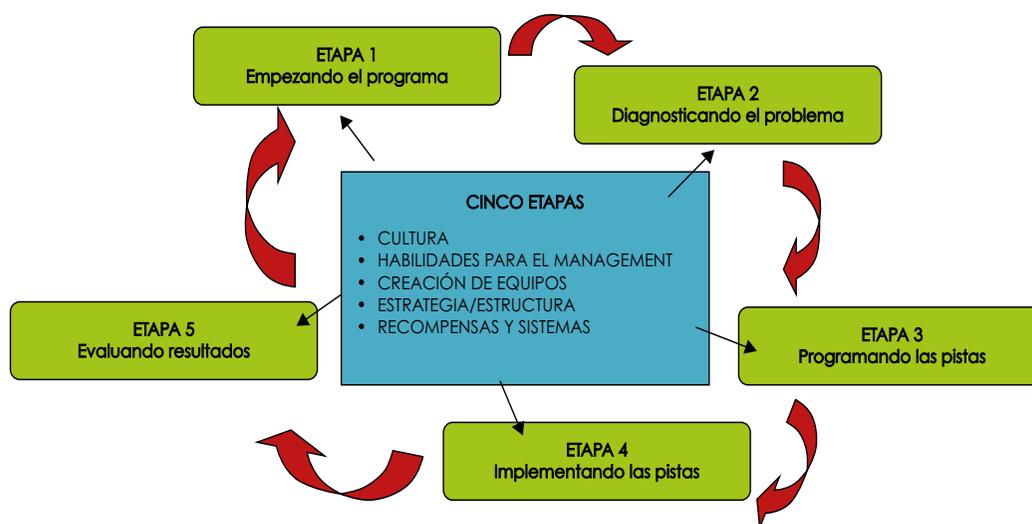


Figura 7. Modelo de cinco etapas secuenciales de Ralph Kilmann.

Nota. Tomada de *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

2.3. Modelo AQAL de Ken Wilber

Stanford (2010, p. 33) hace referencia a este modelo que busca describir algo de la realidad e incluye cinco elementos importantes: cuadrantes, líneas, niveles, estados y tipos. Estos cinco elementos buscan describir todo evento.

Los cuadrantes son el elemento más básico que contiene a los demás y se expresan de la siguiente manera:

- El cuadrante 1 (superior izquierdo) representa el aspecto **individual/interno** del cambio. Es la realidad interior de las personas. Es el área de lo cognitivo, psicológico y del desarrollo espiritual. En este cuadrante, los líderes atienden al desarrollo interno de las personas, reconociendo que no es posible un cambio substantivo sin un cambio en la consciencia. Representa el espacio del “yo”.
- El cuadrante 2 (superior derecho) se relaciona con el aspecto **individual/externo** del cambio. Es este el terreno de las habilidades técnicas e interpersonales, así como la ciencia (fisiología/neurología/ psicología) del alto desempeño. Asimismo, se relaciona con los líderes que prestan atención al desarrollo de las habilidades de las personas, apoyando los aspectos *físicos y psicológicos que activan la motivación y el alto desempeño*. Representa el espacio de “lo mío”.
- El cuadrante 3 (inferior izquierdo) se refiere a los aspectos **colectivo/interno** del cambio. Representa la cultura de la organización, las suposiciones compartidas y las imágenes que dirigen lo que ocurre cuando el equipo o grupo se reúne. Lo constituyen los mitos, la historia, las reglas no escritas y las creencias. Este cuadrante recuerda a los líderes que deben prestar atención a los significados más profundos de los símbolos, propósito, visión y valores, no tanto en su forma escrita sino en los mensajes sutiles codificados en las interacciones diarias. Representa el espacio de “nosotros”.
- El cuadrante 4 (inferior derecho) hace referencia a los aspectos **colectivo/externo** del cambio. Representa el sistema social, técnico y organizativo. Es el cuadrante del diseño organizacional, la tecnología de flujos, las políticas y los procedimientos. Este cuadrante recuerda a los líderes que el diseño del sistema determina el desempeño y que, si se quiere llevar a un nivel de desempeño substancialmente mayor, se debe diseñar. Representa el espacio de “lo nuestro”.

El modelo AQAL de Ken Wilber se aprecia en la Figura 8.

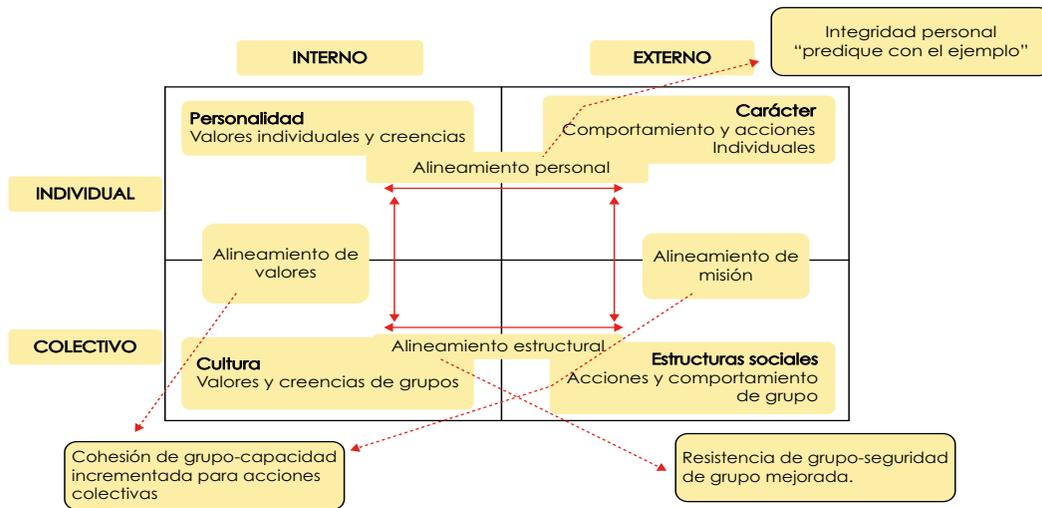


Figura 8. Modelo AQAL de Ken Wilber.

Nota. Tomada de *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

2.4. Modelo de congruencia actualizado de Nadler

Stanford (2010) indica que Nadler y Tushman consideran que la gestión para el cambio en una organización se logra mediante directrices corporativas y a través de las personas; en esta versión actualizada se tiene una visión global con múltiples estrategias competitivas, múltiples relaciones congruentes entre la gente, cultura, organización formal, estrategias y tareas críticas. Tiene en cuenta las diferencias de unidades de negocio, pero requiere de un liderazgo claro que dé autonomía a las diferentes unidades, cuidando siempre la misma dirección.

Este modelo se puede apreciar en la figura 9.

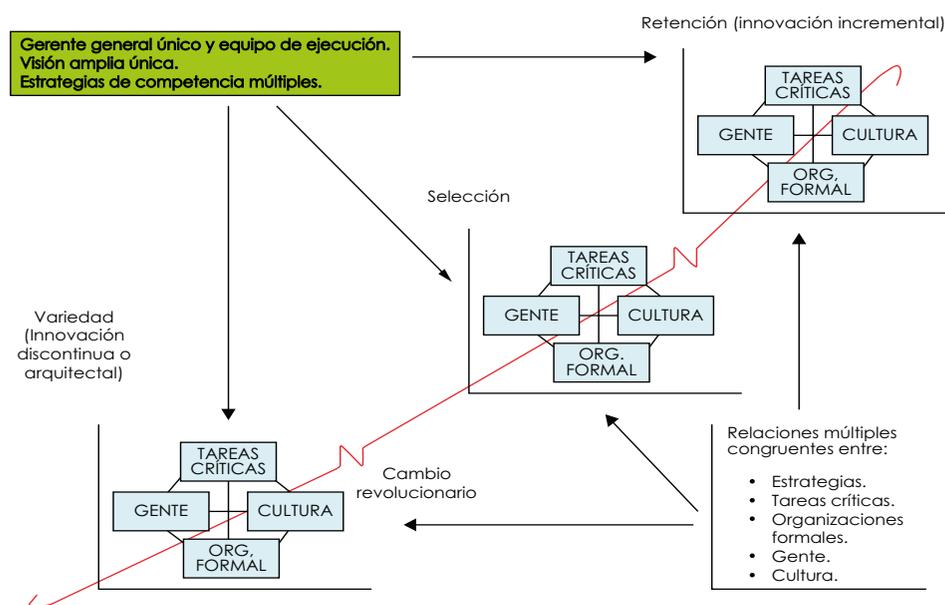


Figura 9. Modelo de congruencia actualizado de Nadler.

Nota. Tomada de *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

2.5. Modelo organizacional holónico

Sanz (2011) manifiesta que la organización holónica surgió del híbrido entre las definiciones de estructura individual de los organismos vivos (*holos*: "todo" en griego) y ellos como parte de grupos sociales (sufijo *on*: "parte"), dando lugar al término *holón*. Así, se define un *holón* como un bloque de construcción autónomo y cooperativo en un sistema para transformación, transporte, almacenaje y/o validación de información y objeto físico. La principal tarea para el diseño de un sistema holónico es la identificación de los *holones*; se tiende a distinguir *holones* de producto y de recurso como *holones* locales y *holones* de gestión. Así, la estructura holónica se trata de un sistema producto/recurso enfocado a la gestión de la fabricación. Sin importar el tipo de *holón*, cada uno tiene dos funciones básicas: realizar la secuencia de operaciones y controlar el tiempo de ejecución. Los *holones* de gestión procuran obtener una secuencia óptima de tareas para mandar las instrucciones adecuadas a los diferentes *holones* locales. Este proceso implica un comportamiento proactivo del sistema y es el más apropiado cuando se aplican modificaciones. Contra sucesos inesperados, el *holón* de gestión necesita bastante tiempo para obtener una secuencia nueva por lo que, si se espera una reacción rápida, los *holones* locales deben ser los encargados de buscar una solución acorde a sus criterios locales de forma cooperativa, ignorando la voluntad de los de gestión y suponiendo un comportamiento reactivo (funcionamiento heterárquico). De esta manera, las relaciones entre *holones* son flexibles y el sistema se controla de manera autónoma.

Finalmente, las organizaciones holónicas agrupan dos o más empresas en torno a un objetivo común formando una estructura organizacional compuesta. Una organización holónica es un conjunto de empresas que actúan integradamente para acometer una oportunidad de negocio que solicita un cliente. Cada empresa participante es responsable de la ejecución de uno o más procesos de la cadena de valor requerida por la organización. Una organización holónica está compuesta de *holones* u otras organizaciones, además tiene la capacidad de crear, ejecutar sus propios planes y definir estrategias y actividades para realizar los procesos que le corresponden. La arquitectura de una organización holónica es dinámica; se reestructura rápidamente, a fin de adaptarse a los requisitos de sus clientes o a los cambios que su entorno le impone.

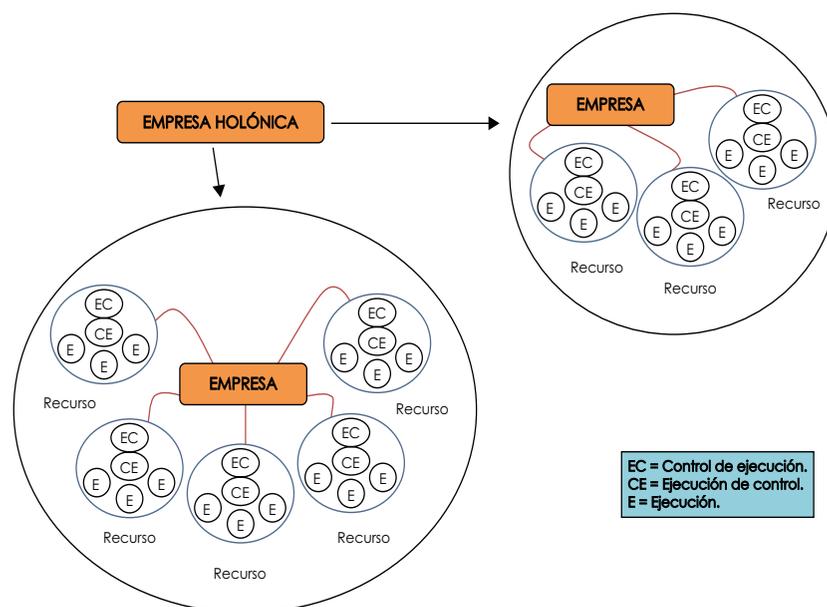


Figura 10. Modelo organizacional holónico.

Nota. Tomado de *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

3. Abordajes

El proceso de diseño organizacional debe ser complementado con la elección de una forma de abordar el tema con los miembros de la organización. Esta forma llamada abordaje por Stanford (2010, p. 35) debe adaptarse a las formas de hacer de las organizaciones. Por ejemplo, si una organización es participativa y se gestiona a través de reuniones continuas, entonces exponer el nuevo diseño organizacional puede ser efectivo. Actualmente se busca generar el compromiso de los miembros para implementar con éxito la propuesta de diseño organizacional.

Stanford (2010, p. 35) promueve el involucramiento de los miembros de una organización en el desarrollo de su diseño, por ello describe técnicas que se agrupan en dos enfoques (participativa y de estimulación) que buscan comprometer a las personas con la implementación del diseño organizacional. Las técnicas descritas son las siguientes:

3.1. Enfoques de participación

- a. **Narración de historias.** Stanford (2010) indica que consiste en relatar hechos pasados para así poder motivar a los trabajadores. Muchas veces se busca generar un vínculo emocional a través de hechos pasados para demostrar que el cambio puede llevarnos a una mejor situación. Narrar una historia rompe la barrera de la formalidad y logra una mejor aproximación con el participante. Ejemplo: el CEO de la compañía narra las experiencias cuando ingresaron a un nuevo mercado, comenta que al inicio no fue fácil, pero que el resultado de todo ese proceso de cambio permitió mejorar la participación de la empresa a nivel nacional.
- b. **Indagación valorativa.** Stanford (2010) indica que esta técnica busca indagar sobre las fortalezas de la organización y a partir de ellas construir el diseño. Trata de asociar el futuro con base en experiencias pasadas. La indagación valorativa atraviesa cuatro etapas:
 - Descubrir. Se identifica las conductas y sectores de logros pasados a través de preguntas como la siguiente: ¿cómo resolvimos este problema hace tres años?
 - Soñar. Busca visualizar estados futuros mediante preguntas; por ejemplo, ¿qué resultado podríamos obtener al resolver este problema?
 - Diseñar. Aquí se debe trazar el plan de acción a seguir con preguntas como las siguientes: ¿cómo nos convendría empezar?, ¿qué necesitamos para ser exitosos?
 - Aplicar. Se da cuando se implementan las acciones. Se puede avanzar respondiendo preguntas como las siguientes: ¿qué es lo que funciona bien?, ¿qué nos ayuda a hacer un buen trabajo?, ¿qué aprendemos cada día?

Ejemplo de esta técnica:

Cuando el CEO hace referencia al logro obtenido al implementar un nuevo modelo de servicio hace tres años, formula la pregunta: ¿cómo el personal logró cambiar su resistencia al cambio y reducir las quejas de los clientes, así como aumentar su nivel de satisfacción y fidelidad?

- c. **Desviación positiva.** Stanford (2010, p. 35) manifiesta que esta técnica busca identificar a uno o varios individuos, agentes promotores de cambio, cuyas formas, estrategias y comportamientos particulares sirvan de ejemplo para desarrollar culturalmente y motivar a los participantes. Para lograrlo sigue cuatro etapas:



- Indagar. Busca en la organización las desviaciones positivas que hayan logrado resultados favorables.
 - Diseñar. Se aprende de las experiencias del individuo identificado y se incentiva su aplicación para lograr modificar conductas.
 - Poner en práctica el diseño. Se debe enfocar en las habilidades en que los adultos destacan en el aprendizaje de nuevas técnicas para llevar a cabo la etapa de diseño.
 - Sustentar/establecer. Se refiere a lograr que el nuevo comportamiento y prácticas se integren a la cultura, estructura, sistemas, procesos, etc. de la organización.
- d. **Psicología positiva.** Stanford (2010, p. 35) la describe como una técnica que se enfoca en el cambio de perspectiva de los individuos; es decir, se busca reducir o eliminar los miedos, la ansiedad, el pesimismo, etc., de las personas para adoptar un nuevo comportamiento hacia el cambio e involucramiento en diferentes proyectos. Por ejemplo, la realización de talleres o programas orientados a tratar temas sobre la autoestima, el miedo, la ansiedad, etc., pueden permitir que acepten las nuevas propuestas con mayor facilidad.

3.2. Enfoques de estimulación

- a. **Modelo de conferencia grupal de Axelrod.** Stanford (2010, p. 35) manifiesta que está constituido por un conjunto de conferencias realizadas en un par de días. Estas conferencias buscan que las personas se sientan parte del proyecto, pues si logran comprometerse sentirán autoridad para realizar cambios. Por ejemplo, se programan conferencias dirigidas a clientes, proveedores, etc., donde los colaboradores forman parte del equipo que comparte la información.
- b. **Búsqueda de futuro.** Stanford (2010, p. 35) dice que es una técnica que a través de conferencias ayuda a los individuos a que sus aptitudes se conviertan en acciones. Para lograr ello, se reúne un grupo de colaboradores quienes trabajan juntos en elaborar el proyecto de diseño con el apoyo de un moderador. Cada participante habla de su pasado, presente y futuro deseado, lo relaciona con el proyecto de diseño y así se puede crear un sentimiento de pertenencia que favorecerá el momento de la implementación del proyecto.
- c. **Tecnología de espacio abierto.** Stanford (2010, p. 35) la describe como la forma de utilizar los correos electrónicos corporativos, la página web, etc., herramientas que permiten compartir una nueva visión, objetivos, estrategias, planificar un cambio, resolver un problema, participar de foros, etc. Esta técnica busca estimular el modo natural en que los individuos se relacionan entre sí e intercambian ideas entre diferentes culturas y países.
- d. **Conversaciones de café.** Stanford (2010, p. 35) describe que se trata de abordar el tema de diseño organizacional en una situación de manera informal, creando una red viva de conversación en torno a preguntas de importancia. Se da en un ambiente creativo que fomenta el dialogo y genera posibilidades de acción como estas: identificar el propósito, generar un espacio agradable, analizar preguntas de importancia, motivar la participación de todos, conectar perspectivas diversas, estar atentos a nuevas ideas y compartir soluciones, etc.

4. Diseño: caso para elegir un modelo y un abordaje para el diseño

Luego de haber definido claramente lo que se quiere lograr con la organización, su visión y misión, se procede a diseñar su arquitectura. La selección de un modelo y abordaje será un procedimiento que se aplicará durante todo el proceso de implementación del diseño organizacional.

Elegir el modelo y abordaje constituye el inicio de la función de diseño organizacional. Para el diseño organizacional, el principio es que en los modelos la forma sigue a la función y los abordajes siguen cuando los límites se conocen. En el diseño organizacional, la función está expresada en la visión, misión, objetivos y estrategias de la organización. Se observa que cuatro de los cinco modelos tradicionales de organización descritos especifican a la estrategia como un elemento clave; por ello, se debe empezar por definir la función, luego el modelo y, por último, el abordaje. La elección del modelo dependerá de la función; por ejemplo, la función de Google es organizar la función de mundo y hacerla universalmente accesible y útil, entonces su propuesta debe estar alineada con lo que Google busca. La selección del abordaje surge después de elegir el modelo; se puede optar por una técnica del enfoque de participación o por una de estimulación o ambas. Por ejemplo, relatar historias se puede combinar con la búsqueda de futuro o la psicología positiva.

Stanford (2010, p. 39) indica que elegir un modelo para una organización específica requiere hacer preguntas previas como estas:

- ¿El modelo contiene los elementos de la organización de modo que los participantes los reconozcan?
- ¿De qué manera van a reaccionar los participantes al modelo presentado?
- ¿El modelo será aceptado?
- ¿El modelo tiene un promotor o defensor que lo va a comunicar adecuadamente?
- ¿El modelo ayudará a impulsar la estrategia del negocio?

Para una mejor comprensión citaremos un ejemplo: el nuevo diseño de la NASA, dado por Naomi Stanford (2010, p.45) donde indica:

En julio de 2005, Griffin reinventó la posición ejecutiva de 1970 de socio administrador y promovió al ingeniero en jefe Rex Geveden a esa posición. Con Geveden como director de operaciones, el administrador está libre para abordar temas de estrategias y políticas. Griffin también instituyó una oficina para el programa de evaluación y análisis para encargarse de los planes y presupuestos, y cambió la escala jerárquica de reporte de los directores de las diez instalaciones de campo de la NASA, en respuesta a las recomendaciones de la Junta de Investigaciones del Accidente de Columbia.

En la actualización del plan operativo del 2005 que la NASA presentó al Comité de Asignaciones Presupuestarias del Senado en julio, Griffin detalló varios cambios en la organización. Cuando se le formuló la pregunta: "¿cuál de esos cambios tuvo mayor impacto en la capacidad de la NASA para alcanzar la misión que exhibía para la exploración?", Griffin contestó lo siguiente: "No creo que ningún cambio aisladamente tenga el mayor impacto. El informe de la Junta de Investigación del Accidente del Columbia no fue definitivo sobre la organización, instituciones y programas de la NASA. La NASA necesitaba una imagen nueva. La organización no se adaptó a los cambios todavía, pero lo hará".

Elegir el modelo de abordaje también requiere responder a algunas interrogantes como estas:

- ¿Cómo van a reaccionar los participantes al abordaje?
- ¿Qué tan adaptable es el abordaje para cada contexto específico y circunstancias en que se utilizará?
- ¿Va a funcionar en combinación con otros enfoques en la organización?
- ¿Son aceptables los costos de adoptar un abordaje?
- ¿El abordaje tiene un promotor o defensor que va a comunicarlo adecuadamente?
- ¿El abordaje permite un diseño transformacional y también un diseño transaccional?

Para una mejor comprensión, citaremos un ejemplo, historias en la NASA, dado por Naomi Stanford (2010, p. 43) donde menciona que:

Una de las pocas cosas valiosas de sobrevivir al movimiento del *management* del conocimiento de finales de la década de 1990 es un sitio *online* para los *managers*, lo que resulta muy interesante de la NASA. El sitio, con el extraño nombre de Academy Sharing Knowledge, o ASK, ofrece a los *managers* de la NASA la oportunidad de contarse historias unas a otros sobre éxitos, fracasos y lecciones aprendidas. Es una publicación que debería leer cada director federal. ASK utiliza tecnología innovadora, la red, para publicitar las lecciones, pero utiliza una técnica antigua, contar historias, para ayudar a los *managers* a mejorar en sus trabajos.

Se puede apreciar que relatar historias puede ayudar en el trabajo de diseño organizacional.

Actividad n.º 1

Foro de discusión sobre el texto “La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica”.

Instrucciones

- Ingrese al foro y participe con comentarios críticos y analíticos del tema “La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica”.
- Lea y analice los temas n.º 1 y n.º 2 del manual.
- Responda en el foro a las preguntas acerca de la lectura indicada:
 1. ¿Por qué es importante el diseño organizacional?
 2. ¿Cuál es la diferencia entre la estructura organizacional y el diseño organizacional?



Glosario de la Unidad I

A

Abordaje

Acción de abordar un buque a otro, especialmente con la intención de combatirlo. No obstante, en un sentido más amplio abordar es tratar un tema por primera vez de la forma que permita a la otra parte entender lo compartido. (Stanford, 2010, p. 35).

D

Diseño

Proceso previo de configuración mental, en la búsqueda de una solución en cualquier campo. Utilizado habitualmente en la administración, industria, ingeniería, etc. (Daft, 2011, p. 270).

E

Enfoque

Manera de ver las cosas o las ideas y, en consecuencia, también de tratar los problemas relativos a un tema. Es la manera a través de la cual un individuo, grupo, empresa, entre otros, considerarán un determinado tema, asunto o problema. (Daft, 2011, p. 76).

Estructura

Disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio. (Daft, 2011, p. 119).

M

Modelo

Aquello que se toma como referencia para tratar de producir algo similar o igual. También se refiere al proceso llevado a cabo para controlar y organizar las actividades productivas. (Stanford, 2010, p. 29).

O

Organizaciones

Robbins y Coulter (2010, p. 15) lo definen como grupos de dos o más personas orientadas al cumplimiento de un mismo objetivo. Es un sistema estructurado que se vincula con el entorno externo.

R

Regla

Sirve para denominar a la norma o precepto que debe respetarse y cumplir, el no cumplirlo traerá como consecuencia un castigo. (Robbins & Coulter, 2010, p. 129).

S**Sistema**

Conjunto de elementos relacionados entre sí y que funcionan como un todo. Los elementos que componen un sistema pueden ser variados, como una serie de principios o reglas estructurados sobre una materia o una teoría. En ocasiones se sustituye la palabra *sistema* por *aparato*. Siendo un concepto amplio, es aplicable a muchos términos (Robbins & Coulter, 2010, p. 35).

T**Técnica**

Es el conjunto de procedimientos o recursos que se usan en un arte, en una ciencia o en una actividad determinada, en especial cuando se adquieren por medio de su práctica y requieren habilidad. También es la destreza y habilidad de una persona en un arte, deporte o actividad que requiere usar estos procedimientos o recursos, que se desarrollan por el aprendizaje y la experiencia.

Bibliografía de la Unidad I

- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño Organizacional*. México D. F.: Cengage Learning Editores.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas*. México: Pearson.
- Hernández, I. (2013). *Aplicación del modelo estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa*. Disponible en: goo.gl/5wzLr4
- Huamán, L., & Ríos, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa (2ª edición)*. Disponible en: goo.gl/HNPYwn
- López, C., Antonio, P., & Robledo, J. (2013). *La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación*. Disponible en: goo.gl/J4HB1F
- Parra, C. & Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*. Disponible en: goo.gl/zJkRhq
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sanz, C. (2011). *Robots en la fabricación*. Disponible en: goo.gl/9uKYW5
- Stanford, Naomi. (2010). *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*. Perú: Nueva Economía, 2010.
- Toro, N. (2004). El diseño organizativo desde la perspectiva de la complejidad [Blog post]. Disponible en: goo.gl/FdUPmD



Autoevaluación n.º 1

1. Marque V si la proposición es verdadera, y F si es falsa, en relación al diseño organizacional:

- a. Tiene el propósito de alinear los procesos en una empresa. ()
 - b. Está orientado al logro de estrategias y la visión. ()
 - c. Es solamente crear la estructura de la organización. ()
 - d. La dimensión estructural describe el escenario organizacional. ()
 - e. La formalización se refiere a los documentos escritos. ()
- a. VVFFV
 - b. VVVVV
 - c. VVFFF
 - d. VFVfV
 - e. FVFFV

2. Complete los espacios en blanco:

“Las permiten describir los rasgos de una organización por ello es un paso previo a”

- a. estructuras / la planificación
- b. reglas / las normas
- c. dimensiones / el diseño organizacional
- d. reglas / la planificación
- e. dimensiones / la estructura

3. En relación a las dimensiones del diseño organizacional, complete el siguiente enunciado:

“.....se refiere al grado en que las tareas de la organización han sido divididas”.

- a. La formalización
- b. La centralización
- c. La especialización
- d. La jerarquía de autoridad
- e. Las razones de personal

4. Identifique a qué dimensión del diseño organizacional se refiere el siguiente enunciado:

“La empresa Verde S.A. adquirió un *software* para el manejo de inventarios que optimizará las actividades del almacén”.

- a. Tamaño
- b. Profesionalización
- c. Entorno
- d. Tecnología
- e. Formalización

5. Identifique a qué dimensión del diseño organizacional se refiere el siguiente caso:

“Se ha determinado que la empresa debe preparar productos lácteos con los más altos estándares de calidad para lograr incrementar sus ventas en un 20%”.

- a. Centralización
- b. Estrategia y objetivos
- c. Tecnología organizacional
- d. Profesionalización
- e. Entorno

6. Identifique a qué fuerza clave del análisis PESTEC se hace referencia en el siguiente caso:

“Los niveles de contrabando se han incrementado y esto afecta a la industria nacional”.

- a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- b. Fuerzas económicas y financieras
- c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas
- d. Fuerzas tecnológicas y científicas
- e. Fuerzas ecológicas y ambientales

7. Identifique a qué fuerza clave del análisis PESTEC se hace referencia en el siguiente caso:

“El comercio electrónico en nuestro país ha estado creciendo a tasas del 8% anual, según Visanet. Vale decir que el 2015 se alcanzaron ventas por \$2 mil millones”.

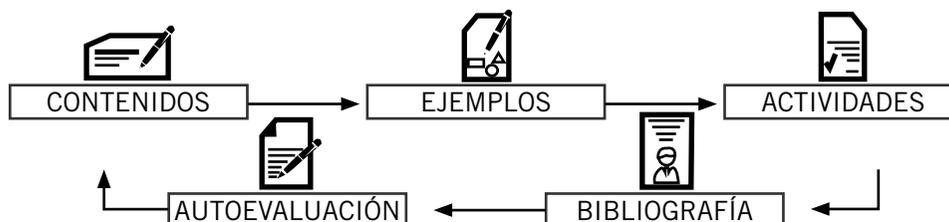
- a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- b. Fuerzas económicas y financieras
- c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas
- d. Fuerzas tecnológicas y científicas
- e. Fuerzas ecológicas y ambientales

- 8. En relación a las reglas generales del diseño, ¿cuál de las siguientes alternativas es la incorrecta?**
- a. Diseñe cuando hay una razón apremiante.
 - b. Desarrolle opciones antes de elegir un diseño.
 - c. Elija el momento más apremiante para realizar el diseño.
 - d. Busque indicios que evidencien que se requiera el cambio.
 - e. Estar siempre alerta al futuro.
- 9. En relación al diseño organizacional, indique si el siguiente enunciado es verdadero o falso:**
- “Es el único proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos”.
- a. Verdadero
 - b. Falso
- 10. ¿Cuál de las siguientes alternativas no es un modelo tradicional o potencial del diseño organizacional?**
- a. Modelo de las siete s, modelo desarrollado por McKinsey
 - b. Modelo de estrella de Galbraith
 - c. Modelo de red fractal
 - d. Modelo de actualizado de Weisbord
 - e. Modelo de Burke y Litwin

UNIDAD II

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD II



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad II: Al finalizar la segunda unidad, el estudiante será capaz de explicar los fundamentos del diseño organizacional a través de un trabajo escrito.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema n.º 1: Planeamiento y puesta en secuencia del diseño organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> Plan de diseño. Programa de diseño organizacional. Fases del proceso de diseño. <p>Tema n.º 2: Medición</p> <ol style="list-style-type: none"> Proceso de elección de herramientas de medición. <p>Tema n.º 3: Compromiso de los participantes</p> <ol style="list-style-type: none"> Cinco pasos del proceso del compromiso de los participantes. Factores que indican el compromiso de los participantes. <p>Lectura seleccionada n.º 1 Escudero, J., Delfín, L. A., & Arano Chávez, M. R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. <i>Ciencia Administrativa</i>, 11(1), 9. Disponible en http://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf</p> <p>Tema n.º 4: El liderazgo y el diseño organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> El liderazgo formal <p>Tema n.º 5: La cultura y los procesos de grupo</p> <ol style="list-style-type: none"> Cultura organizacional Niveles de la cultura Tipos de cultura <p>Tema n.º 6: Metamorfosis</p> <ol style="list-style-type: none"> Importancia Contexto externo: nuevos modelos y negocios, responsabilidad social y economías emergentes. Contexto interno: gobierno de las organizaciones, relaciones con los empleados, demografía. <p>Tema n.º 7: Tendencias</p> <ol style="list-style-type: none"> Reorganización Reingeniería Downsizing 	<ol style="list-style-type: none"> Describe la forma de planear un diseño organizacional. Determina la forma de medir el diseño organizacional Describe cómo lograr el compromiso de los participantes en el proceso de diseño organizacional. Describe el rol del liderazgo formal en un proceso de diseño organizacional. Describe los aspectos culturales de un proceso de diseño organizacional. Describe los elementos que influyen en el proceso de implementación del diseño organizacional. Describe algunas tendencias que motivan el cambio de diseño organizacional. <p>Actividad n.º 2</p> <p>Los estudiantes participan en el foro de discusión sobre la lectura "El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones".</p> <p>Producto académico n.º 2</p> <p>Desarrollo de las actividades indicadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Demuestra interés en el tema participando en las videoclases. Demuestra responsabilidad y puntualidad en el envío de la actividad.

Autoevaluación de la Unidad II

Planeamiento y puesta en secuencia del diseño organizacional

Tema n.º 1

Para que el diseño organizacional pueda implementarse de buena manera, debe ser el resultado de un planeamiento adecuado y una implementación bien administrada. Por estos motivos se debe tener en cuenta que los objetivos del diseño deben ser claros para que pueda ser implementado y controlado de manera efectiva. El planeamiento y puesta en secuencia del diseño organizacional que describiremos será el propuesto por Naomi Stanford (2010, p. 89-123) en el libro *Diseño de organización, cómo lograr compañías sólidas*. Esta autora plantea un proceso que consta de tres etapas, las cuales se aprecian en la Figura 11.



Figura 11. Visión general de alto nivel del plan de diseño organizacional y la secuencia.

Nota. Tomada de *Diseño de organización, cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

El programa de diseño organizacional comienza con el caso de negocios (primera fila de la imagen). Una vez que se acepta el caso, se establece el programa de diseño organizacional: la autoridad y la administración diaria operativa del trabajo (segunda fila). En la tercera fila se enuncian las cuatro fases que atraviesa un programa de diseño típico (evaluación, diseño, implementación e integración). En la quinta fila se enuncian los cinco facilitadores del éxito: respaldo de los directivos, compromiso de los participantes, predisposición al cambio, comunicación y capacitación. Aunque se presente como una jerarquía prolija con una secuencia lineal, en la práctica el proceso es mucho más interactivo y confuso: un aspecto se fusiona con otro, las cosas suceden y los límites se tornan borrosos. A continuación, describiremos cada etapa considerada por Naomi Stanford.

1. Plan de diseño: El caso de negocios para el cambio

Stanford (2010, p. 91) manifiesta que en esta parte se debe argumentar el motivo del cambio; si este es convincente, entonces logrará el respaldo de los directivos y los colaboradores. Al momento de justificar el motivo de cambio, este debe ser complementado con datos tecnológicos, económicos, ambientales, financieros, políticos y otros que tengan impacto en la propuesta de diseño organizacional. En esta primera parte se pueden considerar aspectos como los siguientes:

- **Ajuste estratégico.** Se puede argumentar que la visión no está alineada con los objetivos y estos con la estructura, entonces por motivos estratégicos sería válido cambiar.
- **Opciones.** Se puede manifestar que se ha indagado sobre otras opciones de cambio, pero el diseño organizacional es el mejor.
- **Factibilidad.** Se debe describir si es posible realizar el proyecto en la situación actual de la organización.
- **Evaluación del dinero.** Este es un aspecto clave. Debe evaluarse si la inversión necesaria para el nuevo diseño organizacional podrá ser asumida por la organización y si así será, entonces para cuándo estará disponible.

Considerar estos aspectos en el plan de diseño permitirá demostrar que la propuesta es congruente con los objetivos estratégicos y que su implementación será factible. Como ejemplo, podemos citar algunos problemas como los siguientes:

- **Internacionalización:** Se refiere a la urgente decisión que deben determinar los directivos, debido a la falta de expansión en el mercado internacional.
- **Crecimiento o mantenimiento del mercado:** Aparentemente, la rápida consolidación de la industria global de productos de belleza y de los competidores globales han copado el mercado local.
- **Carencia de líderes:** Faltan líderes que se ocupen de los puntos de expansión del negocio en el extranjero.
- **La concentración del poder de decisión en pocas personas:** La falta de delegación de facultades de parte de los directivos, preparación y empoderamiento de nuevos líderes afecta a una empresa.
- **La alta dependencia de insumos provenientes de pocos proveedores:** Por ejemplo, existen insumos procedentes de la selva brasileña.
- **Revisar su modelo de ventas:** Se deberá revisar el modelo de venta directa a través de consultoras y adaptarlo de acuerdo a las condiciones de las regiones y/o países donde decida operar en adición a los actualmente existentes, de ser el caso.

2. Programa de diseño organizacional

Stanford (2010, p. 92) describe la segunda fila de la Figura 11. En esta etapa se indica cómo se integrará el equipo encargado de guiar el proceso de diseño organizacional. Para ello este debe poseer una estructura de gobierno que indique cómo dicho proceso será dirigido, controlado, organizado, administrado. Algunos ejemplos son los que presentamos a continuación:

- La implementación de estándares y controles efectivos para el diseño, el desarrollo, la implementación, el mantenimiento, el uso, la administración de los servicios y activos para respaldar nuevas formas de trabajo.
- El establecimiento de mejores prácticas para la asignación y administración de los recursos.
- Políticas, procedimientos, prácticas, etc., para garantizar que la organización logre los máximos beneficios.

Las características de la estructura de gobierno del proyecto de diseño organizacional podrán ser simples o complejas, pero deben asegurar su éxito. Lo ideal es que este equipo esté integrado por un equipo multidisciplinario que fortalezca sus propuestas.

3. Fases del proceso de diseño

Stanford (2010, p. 94) indica que el plan de diseño organizacional culmina con las cuatro fases del diseño. Cada fase consta de actividades que involucran a los facilitadores del diseño organizacional que vemos en la última fila de la Figura 11 y que deben considerar los siguientes elementos organizacionales: sistemas, estructura, personal, medición de resultados, procesos y cultura.

Fase 1: Evaluación

Stanford (2010, p. 95) indica que en esta fase se debe evaluar lo siguiente:

- a. **Visión y misión de la organización.** Es muy importante verificar que la visión y misión estén claras y sean compartidas por todos los colaboradores. Recuerden que es el inicio; si este no está claro, entonces no se tendrá claro el camino que se tiene que seguir, en donde se deben alinear con los objetivos y estrategias.
- b. **Objetivos.** No olvidemos que los objetivos del programa de diseño organizacional deben estar alineados con la visión, misión, valores y estrategias de la empresa.
- c. **Respaldo de los directivos.** Al momento de implementar la propuesta de diseño organizacional, con el respaldo de los directivos se podría lograr
 - Que la visión del cambio sea clara, inspiradora y compartida.
 - Que la comunicación sea más convincente.
 - Permitir que los recursos estén disponibles y sean priorizados.
 - Evidenciar compromiso con el nuevo diseño.
 - Garantizar la prioridad que se le debe dar al trabajo de diseño.
- d. **Análisis de participantes y compromiso.** Es importante identificar a los individuos y grupos que pueden tener influencia buena o mala sobre el éxito del cambio deseado por la organización. Se pueden identificar estos grupos: patrocinadores, promotores, objetivos afectados, agentes de cambio, obstruores y eventuales. Conocer a cada uno de estos permitirá determinar su nivel de compromiso con el nuevo proyecto, por ello es importante identificarlos, explicarles e involucrarlos en todo el proceso de diseño.
- e. **Gente /contexto interno.** Dependerá del alcance del proyecto que se implementará.
- f. **Predisposición para el cambio.** Conocer si las personas aceptarán el cambio mostrará la predisposición que ellas tendrán para la aceptación del nuevo proyecto.

Fase 2: Diseño

Stanford (2010, p. 103) manifiesta que en esta fase se deben plantear todas las propuestas de mejora considerando siempre los siguientes aspectos:

- a. **Programa de diseño organizacional de la oficina /equipo.** Se trata de establecer una oficina formal de gerencia de programas para el trabajo de diseño organizacional. Los

proyectos de pequeña escala no necesitarán la formalidad de una oficina de programas, pero es importante considerar que debe existir más de una persona que trabaje en los diseños organizacionales. Independientemente del tamaño del proyecto de diseño, es útil conseguir una gama de perspectivas en desarrollo hacia los objetivos. En su mínima expresión, un equipo de diseño debería comprender una transversalidad representativa de la organización bajo revisión. Los abordajes descritos anteriormente brindan formas de invitar a participar y a involucrarse a la gente que se verá afectada por el nuevo diseño. Para diseñar e implementar una transición, los miembros del equipo de programas deben tener una idea clara de los procesos administrados en cada nivel de la organización y ser capaces de influir en los demás, negociando e instando en forma efectiva a favor del proyecto. El rol del equipo de programas en la fase de diseño es planear el camino de la implementación, alineando todos los intereses de los participantes y los componentes de la organización para respaldar el nuevo diseño. El monitoreo, la evaluación, la administración del riesgo y el garantizar la calidad son actividades esenciales del equipo que lidera el proyecto de diseño organizacional. Juntas, estas actividades producen un entorno que mantiene a la gente motivada e involucrada durante la transición mientras continúa realizando su trabajo diario normal. La composición del equipo de diseño puede variar mientras la implementación avanza. La elección de la gente apropiada es crucial, pues ellos no solo deben ser capaces, sino también tener la suficiente experiencia y, por supuesto, ser defensores totalmente comprometidos con el proyecto.

- b. Políticas de procesos, estructuras, sistemas, recursos humanos.** La tarea de la fase de diseño es planear la alineación de las políticas de los procesos, estructuras, sistemas y recursos humanos (RR.HH.) en forma recíproca con los objetivos y la visión del trabajo de diseño. Lo importante es recordar que los cambios en un área tienen repercusiones, intencionales o no, en otras áreas, dependiendo de los objetivos del programa de diseño organizacional.
- c. Liderazgo del cambio.** El respaldo de los directivos es un requisito permanente en todo el proyecto. Los directivos del cambio de diseño no pueden darse el lujo de distraerse o de ser complacientes, pues lo impredecible siempre está al acecho y si el contexto cambia, es probable que la estrategia necesite cambiar también. Por esta razón, los directivos deberán ser activos y estar visibles para reforzar y comunicar las razones para el cambio, demostrar y establecer el compromiso para este, así como actuar como el modelo a imitar para todas las habilidades y conductas nuevas requeridas, y aceptar la responsabilidad por el avance del trabajo de diseño.
- d. Compromiso de los participantes: comunicación y participación.** Durante la fase de evaluación, se debe desarrollar así como poner en práctica un plan de comunicación que evite malos entendidos y rumores, y facilite el camino para establecer la confianza de los integrantes de la organización. Se podrían utilizar diferentes medios y formas para comunicarse con los colaboradores de las diferentes áreas involucradas y con los grupos de interés necesarios. Existen cuatro motivos de porque se debe comunicar los cambios a los colaboradores y a los grupos de interés:
- Porque el diseño organizacional es necesario.
 - Comunicar qué avances se han hecho con el plan.
 - Comunicar ejemplos específicos de aciertos, fracasos y las respuestas de la gente.
 - Dar información general relacionada; por ejemplo, lo que se informa a la prensa, comentarios que provienen del equipo líder, o sugerencias.

Los expertos en comunicación, por lo general, describen la curva de cambio a partir de cuatro pasos: concientización y comprensión, aceptación, adopción y uso.

- En la etapa de la concientización y comprensión, el programa de diseño organizacional se promueve en las audiencias apropiadas, destacando los beneficios específicos para dichas audiencias. El objetivo de esta etapa es educar a las audiencias sobre las características del programa y pedirles sus impresiones sobre el uso de este.
 - La etapa de la aceptación requiere de estrategias y tácticas de comunicación que alienten y respalden la adopción del programa.
 - La etapa de adopción refuerza y recompensa el uso del programa de diseño organizacional con una comunicación persuasiva. La etapa del uso involucra mensajes de comunicación en forma consistente y regular que incluyan el trabajo del diseño organizacional; por ejemplo, informando sobre aciertos, revisiones, lecciones aprendidas y los hitos sobresalientes.
- e. Cultura.** Se centra en el modo de diseñar para terminar con la mentalidad de silo (ver a la organización dividida y con departamentos que trabajan de manera independiente resistiéndose a la colaboración). Stanford (2010, p. 108) cita a Simón London quien explica por qué esta mentalidad es un pasivo y sugiere que en definitiva “el tono se fija en la cima”: como los directivos que envían “flujos constantes de señales” sobre una conducta aceptable, los diseños pueden también reforzar las culturas de colaboración, el uso compartido de los conocimientos, la innovación, o cualquier otra cosa que se considere una cultura deseable al alinear otros elementos organizacionales como soporte. Luego de las señales de liderazgo, los sistemas de recompensa y reconocimiento tienen un efecto más significativo sobre cambiar o mantener la cultura deseada. Esta se sostiene por todos los diseños de puestos de trabajo y las estructuras organizacionales, más allá de aquellos grupos de valores alineados.
- f. Capacitación.** Conforme se desarrolla y va implementando el nuevo diseño organizacional se debe capacitar a los colaboradores en las nuevas prácticas, llegando incluso a instituir métodos de capacitación. El desarrollo de las habilidades para la administración del cambio debe ser incluido como parte de las habilidades globales y del programa correspondiente. La capacitación debe ser ajustada a la medida de los grupos específicos de participantes y debe ser impartida adecuadamente (por ejemplo, entrenamiento, aprendizaje por medio de Internet, instrucción presencial, aprendizaje al ritmo propio de cada empleado y capacitación en la oficina). Al estar relacionada con el cambio para cada empleado, así como los nuevos modos de realizar el trabajo, los nuevos sistemas y procesos y los nuevos roles de trabajo requiere una consideración especial y sensibilidad.

Fase 3: Implementación

Stanford (2010, p. 111) describe que esta fase tendrá éxito cuando se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Indicadores de desempeño.** Mientras el diseño organizacional se implementa, todos los elementos que contribuyen a este (sistemas, procesos, tecnología, estructuras, capacidades, etc.), deben ser monitoreados y medidos, como debe hacerse con los riesgos, aciertos, hitos notables, pequeños triunfos y lecciones aprendidas. Sin un adecuado seguimiento es imposible mantener el proyecto en la dirección correcta. Una poderosa inteligencia empresarial y el uso de estadísticas ayudarán a lograr los impulsos necesarios. Stanford (2010, p. 111) hace referencia al poder de la información estadística y cita a Thomas Davenport quien sugiere que “los procesos de los negocios están entre los últimos

puntos remanentes de la diferenciación [organizacional]" y que el poder del análisis estadístico es "extraer cada gota de valor de estos procesos".

- b. Cambios en el diseño de los puestos de trabajo y roles.** El cambio organizacional inevitablemente trae consigo cambios en las descripciones de los puestos de trabajo y en la creación de nuevos puestos. Por lo tanto, requiere de la participación de los *managers* de RR.HH. de la organización, cuyos conocimientos de la oportunidad, el contenido y el impacto de cualquier plan sugerido en las descripciones de los puestos de trabajo, trayectorias profesionales y planificación de cuadro de reemplazos debería ayudar a garantizar una transición sin altibajos. Por lo general, los enfoques hacia el diseño del puesto de trabajo deben tener como resultados:
- Niveles lógicos de ingreso y perfiles de carrera para que los empleados se muevan hacia posiciones categorizadas más altas y calificadas.
 - Estrategias para permitir que el personal apropiadamente calificado ocupe nuevas posiciones (a veces esto significa que el personal tiene que presentarse nuevamente para obtener sus puestos de trabajo o presentarse para nuevos puestos).
 - La identificación de las necesidades de capacitación y de desarrollo para cumplir con los requerimientos futuros del personal.

Fase 4: Integración

Stanford (2010, p. 112) manifiesta que planear e implementar la integración de un nuevo diseño organizacional a menudo está en un segundo plano con respecto al trabajo que se realiza en las primeras tres fases. Es como si toda la energía se hubiera invertido en la evaluación, el diseño y la implementación, de modo que vivir el nuevo modelo realmente se relaciona con la siguiente frase: "Bueno, llegamos", en lugar de una exploración energética de qué es lo que funciona y qué no, que se debe retroalimentar. Si ha existido un alineamiento verdadero de todos los distintos elementos durante las primeras etapas, la integración debería ser un tema simple de una revisión o revisiones minuciosas; después de la implementación, escuchar atentamente las reacciones y hacer los ajustes en vista de todas las áreas que lo necesitan es lo correcto.

Medición

Tema n.º 2

La medición del diseño de organizaciones es una forma de controlar el éxito del nuevo diseño organizacional, por ello describiremos el aporte que realiza Stanford (2010, p. 125-156) en relación a este tema. La medición se inicia con responder claramente las siguientes cuatro preguntas:

- a. ¿Qué análisis y evaluación se deben realizar para obtener un diagnóstico confiable sobre si hace falta iniciar un nuevo diseño?
- b. ¿Logrará el diseño cumplir con sus objetivos: solucionar el tema del negocio y al mismo tiempo desarrollar la cultura y los comportamientos que aseguren el éxito continuado?
- c. ¿Se está cerrando la brecha efectiva y suavemente entre el estado original (el viejo diseño) y el estado futuro (nuevo diseño)?
- d. ¿Se están realizando los beneficios y los resultados deseados en el nuevo diseño?

Lo ideal es tener niveles altos de certeza en relación a la implementación del nuevo diseño organizacional, pero dado que las organizaciones están en un constante cambio y no en condiciones controladas, la mayoría de las mediciones organizacionales no son más que “varillas para medir la profundidad” en un punto en el tiempo. En el momento de la próxima medición, el contexto ha cambiado y los valores medidos no son directamente comparables. Asimismo, cualquier valor atípico en las medidas (por ejemplo, en una encuesta sobre satisfacción del cliente) con frecuencia no se toma en cuenta y las decisiones se toman basadas en el promedio. No obstante, siempre existe la posibilidad de que uno de los valores atípicos sea la “mosca blanca”; es decir, el hecho raro que trae grandes consecuencias imposibles de ignorar.

El valor de las mediciones reside en dar una sensación de seguridad y en contribuir a interpretar la situación y determinar qué paso tomar. Por esta razón, utilizar mediciones como indicadores generales y como fuentes de retroalimentación para incentivar la acción es sensato. Sin embargo, creer que señalarán la respuesta correcta a todas las preguntas enumeradas más arriba es un error. En este tema se mencionarán los pasos para medir el logro de los objetivos del diseño organizacional, bajo una perspectiva pragmática y en su mayor parte práctica de las herramientas de medición y sus aplicaciones; por ello, la medición significa evaluación, monitoreo, medida, averiguación, encuesta, etc., todo orientado a producir información estructurada. Los datos informativos obtenidos son entonces interpretados y, si corresponde, aplicados en el proceso de establecer juicios, decisiones y elecciones. Existen múltiples herramientas cuantitativas y cualitativas que se pueden utilizar para medir la implementación de un nuevo diseño organizacional. Por ello, describiremos los cinco pasos para elegir la mejor herramienta de medición que describe Naomi Stanford (2010, p. 126-144).

1. Proceso de elección de herramientas de medición

a. Fijar el propósito de la medición

Stanford (2010, p. 128) manifiesta que aquí es necesario recordar que el propósito general de la medición es evaluar el impacto del diseño de la organización en el logro de los objetivos del negocio; es decir, medir si se logró satisfacer a sus clientes, dar ganancias y sostener su ventaja competitiva. De esta manera, el desafío del diseño organizacional es determinar cómo será el alto desempeño futuro en relación a la estrategia de negocios y decidir cuáles de las características del alto desempeño tienen la mayor probabilidad de lograrlo, y luego acordar qué medir y cómo medirlo. Debido a ello, para que esta

actividad tenga resultados útiles, debe haber un claro conocimiento de la estrategia de negocios.

b. Elegir el método de medición

Stanford (2010, p. 130) indica que de haber determinado los propósitos de medición de un proyecto de diseño organizacional, medir el impacto del diseño en el desempeño organizacional y monitorear el progreso del proyecto, la elección del método de medición (cuantitativo, cualitativo, o mixto) está regida por lo siguiente:

- Lo que se debe medir.
- El público/mercado para los resultados.
- Los recursos del investigador (o equipo de investigación), tales como la experiencia, el costo, y el tiempo disponible.

El primer factor en la elección de la medición es saber lo que se mide, lo cual implica comprender e identificar los datos específicos que darán una información relevante con respecto a los dos propósitos de medición. Por ejemplo, si para una empresa X se tiene como objetivo incrementar las ventas en el canal *on line*, entonces el diseño de la organización debía cambiar para satisfacer las nuevas demandas del mercado y producir suficientes ganancias por ventas por el nuevo canal.

c. Obtenga una herramienta adecuada para el trabajo

Stanford (2010, p. 138) explica que limitar la disponibilidad de recursos y el público al que se dirige el estudio puede contribuir a reducir la elección, pero no en mucho. Se requiere experiencia para ayudar a determinar qué medir y por qué se lo mide; es decir, qué información brinda la medición que contribuye a uno o ambos propósitos de una organización y proyecto de diseño. Por ejemplo: en la decisión de una empresa por incrementar sus ventas por el canal *on line* se determinó medir la satisfacción del cliente. Luego de medirla, se mostró un incremento de estas compras, resultado de fomentar una mejor coordinación entre unidades de negocios, compartir mejor la información de los clientes, más flexibilidad interna, entre otros. Para lograr este resultado se debió identificar la herramienta adecuada (herramienta: cuantitativa, cualitativa o mixta) que permitiría medir lo esperado. Queda claro que medir todo sería lo ideal, pero a veces hay que considerar que el recurso es escaso; por lo tanto, el desafío de obtener la información más válida y útil con un mínimo de mediciones es un reto que puede lograrse de tres formas:

- **Particularizar el campo.** Identificar una o dos medidas que proporcionarán una información suficientemente buena como para desencadenar la acción o brindar información en un número de áreas: un par de parámetros que actúen como sustitutos para un número mucho más grande de mediciones.
- **Acordar criterios y límites de elección.** Se debe buscar herramientas que se caractericen por lo siguiente:
 - Estar dentro de los límites de los recursos (tiempo, costo, experiencia).
 - Medir el área específica que informará la acción más amplia.
 - Reconocer el público/mercado.

Por ejemplo, utilizar una encuesta en línea podría cumplir con estos criterios, podría estar dentro de los límites de los recursos, ya que es rápida para generar informes, tiene un precio acorde y sobre todo es confiable.

- **Decidir sobre la herramienta de medición.** Existen tres opciones: comprar una herramienta cualquiera sea, adaptar una herramienta existente o diseñar una herramienta para una situación específica. Generalmente, una herramienta que se compra en cualquier lugar es más probable que sea válida, confiable, actual y generalizable (es decir, los resultados de la muestra pueden ser aplicados universalmente o extendidos a la población de la cual se extrajo la muestra, aunque esto se debe controlar; por ejemplo, una herramienta para el público norteamericano puede no funcionar para el inglés). La adaptación toma tiempo, es generalmente cara y existe la posibilidad de perder rigor en los resultados. Diseñar para una situación específica es también oneroso y conlleva riesgos agregados si se les encarga desarrollar el instrumento a personas inexpertas en el diseño de medición. La situación ideal es que el diseñador de la organización trabaje en conjunto con un experto en medición, posiblemente de una organización independiente de un tercero externo, para buscar rápidamente herramientas disponibles en el mercado. Si no hay herramientas disponibles, la mejor opción es la adaptación y el último recurso es desarrollar una herramienta desde cero.

2. Acordar cómo se aplicará la herramienta

Stanford (2010) manifiesta que analizar cómo aplicar las herramientas también es parte del proceso de elección. Tanto en la recolección cualitativa como cuantitativa de datos existen dos posibilidades: la recolección de datos para censo y la recolección de datos de muestra.

La recolección de datos para censo obtiene información de cada entidad individual. Por ende, en el caso de una encuesta de satisfacción de empleados, cada empleado debe contestar. En el caso de informes financieros, cada departamento o unidad de negocios debería ser consultada para que suministre información (normalmente se genera de forma automática por *software* financiero).

La recolección de datos de muestra obtiene información de un número menor de la población a la que va dirigida en una forma de representar a toda la población lo más claramente posible. Las aerolíneas, por ejemplo, le piden a un pequeño porcentaje de pasajeros en cada vuelo que completen encuestas de satisfacción del cliente. La muestra se identifica utilizando una selección al azar de números de asiento. El tamaño de la muestra depende del nivel de certeza requerida de la información. Cuanto mayor sea el tamaño de la muestra, hay más posibilidad de certeza y menos de error, siempre suponiendo que el diseño de la herramienta de medición es bueno. Sin embargo, al identificar la muestra correcta, tampoco el método por azar es necesariamente perfecto.

3. Preparar el terreno para el éxito

Stanford (2010, p. 142) indica que, para obtener buenos resultados en los procesos de medición, primero debe asegurarse de que el uso de la herramienta de medición no le causará problemas y luego maximice la cantidad de respuestas. Se pueden evitar problemas en la medición si se aplican pruebas piloto del estudio completo. Este ensayo puede tomarse como un trabajo adicional en tiempo y costo, pero en realidad disminuye el riesgo de que las cosas vayan mal y justifica ampliamente la inversión, así como reduce el nivel de riesgo de aplicar un mal instrumento.

Compromiso de los participantes

Tema n.º 3

El éxito del programa de diseño organizacional estará garantizado si se logra generar el compromiso del colaborador en todo proceso. La predisposición de los colaboradores ayudará a mejorar el desempeño ambiental, financiero y la responsabilidad social de una organización (conocido como triple fondo). Recordemos que el trabajo de diseño organizacional comienza teniendo en claro el caso empresarial a cambiar, lo cual enmarca los pasos a realizar para lograr que los participantes se comprometan con el nuevo diseño organizacional. A continuación, describiremos los pasos que Naomi Stanford (2010, p. 158) indica en su libro *Diseño de organización: cómo lograr compañías sólidas*.

1. Clarificar objetivos para comprometer a los participantes
2. Identificar a los participantes
3. Mapeo (categorización) de los participantes
4. Determinar lo que los comprometerá
5. Planear precisamente cómo comprometerlos

Luego, explicaremos tres factores específicos (confianza, lealtad y promoción) que demuestran compromiso de parte del participante.

1. Los cinco pasos del proceso del compromiso del participante

Paso 1: Clarificar objetivos para comprometer a participantes

Stanford (2010) describe que en el trabajo de diseño organizacional los objetivos del compromiso son específicamente para los colaboradores en relación al nuevo diseño. El objetivo fundamental es tener colaboradores que conozcan claramente lo que busca la organización y que se desempeñen de manera entusiasta, creativa y con buenos resultados, estos alineados con las actividades descritas en las cuatro fases de la secuencia del diseño explicadas en el tema uno.

Paso 2: Identificar a los participantes

Stanford (2010, p. 158) indica que la mayoría de las organizaciones tienen una amplia gama de participantes, y es significativo que los proyectos de diseño de organizaciones con frecuencia amarren muy estrechamente a aquellos que consideran se verán afectados por el nuevo diseño. Al identificar participantes búsquelos no solo dentro de la organización, sino también afuera.

Paso 3: Mapeo (categorización) de los participantes

Stanford (2010, p. 158) manifiesta que mapear a los participantes significa conocer a cada uno de los colaboradores que participarán del nuevo diseño organizacional para identificar su nivel de influencia y de impacto; además, facilita una vista general del lugar donde el trabajo de compromiso del participante necesita enfocarse. Los participantes que tienen una gran influencia en su éxito, pero no están muy impactados por el nuevo diseño, pueden figurar mapeados en un segmento superior izquierdo (los analistas son el ejemplo en esta instancia), y así sucesivamente. El trabajo de compromiso incluye mover a los participantes a un segmento donde estén comprometidos a promocionar el nuevo diseño. Se debe tomar en cuenta que el trabajo de compromiso del participante continúa a través del ciclo vital del proyecto, pues todo individuo o grupo puede cambiar rápidamente de una posición en la matriz a otra. Tratar

un mapa de un participante como una pieza de información estática y estable es altamente riesgosa.

Paso 4: Determinar lo que los comprometerá

Stanford (2010, p. 162) manifiesta que hay cinco métodos disponibles para comprometer a los colaboradores: la comunicación, la educación, la participación, los incentivos y el poder. Se puede utilizar cada uno de estos métodos haciendo una elección y mezcla adaptada para responder a las preocupaciones de cada individuo o grupo de participantes. Por ejemplo, preguntar a los participantes qué incentivos podrían modificar su conducta en relación al nuevo diseño organizacional.

Paso 5: Planear precisamente cómo comprometerlos

Stanford (2010, p. 162) indica que el compromiso requiere un enfoque estratégico, sistemático, pero a la vez flexible para crear una toma de posición, minimizar la oposición, desarrollar el sentido de pertenencia y continuar el compromiso. Un buen plan medible establece una entrada clave para las comunicaciones, la capacitación y la compensación. El mapa del participante puede utilizarse como base para determinar el plan de compromiso y el nivel de actividad. Considerando el mapeo, los participantes del cuadrante superior izquierdo deben mantenerse satisfechos, aquellos en el superior derecho deben ser manejados de cerca, aquellos en el inferior izquierdo deben ser monitoreados y los del inferior derecho deben ser mantenidos informados, tal como se puede apreciar en la Figura 12.

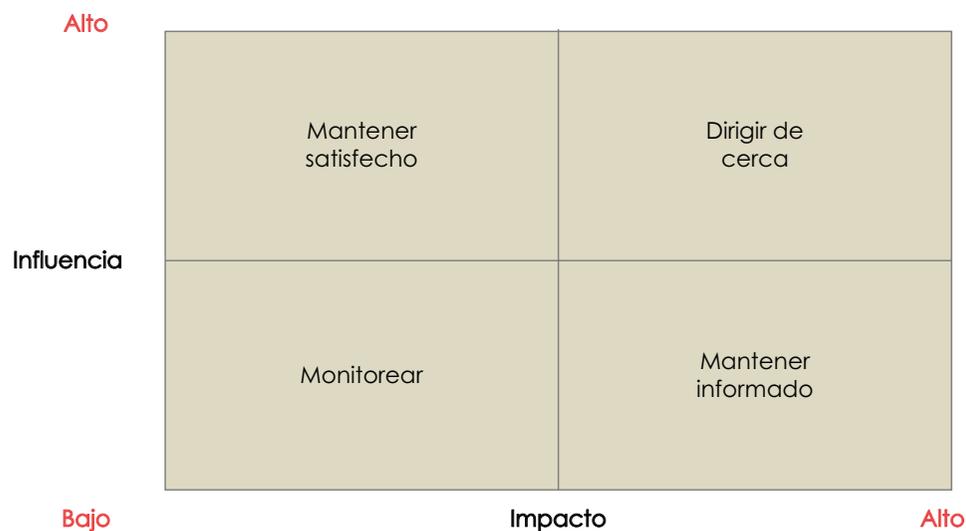


Figura 12. Nivel de actividad del plan de compromiso.

Nota. Tomada de *Diseño de Organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

2. Factores que indican compromiso del participante

Stanford (2010, p. 163) sostiene que un compromiso consciente del participante es esencial no solo en un proyecto de diseño de organización, sino también en el devenir diario de una empresa. Si esto se hace efectivamente, alienta, desarrolla y mantiene un sentido de compromiso y propósito común que crea valor. Por ello, las empresas que fomentan el compromiso de sus colaboradores lo hacen de varias maneras, por ejemplo:

- Colaborando en resolver problemas o aprovechar oportunidades.
- Mejorando la calidad de vida de sus miembros y grupos de interés externos.
- Operando de manera responsable y ética.
- Buscando contribuir con la ganancia mínima.

El compromiso se puede medir a través de la confianza del participante en la empresa, su lealtad y su promoción a los demás. Estos tres atributos del participante son también fundamentales para el éxito de un proyecto de diseño organizacional. Describiremos estos atributos considerando los aportes de Naomi Stanford (2010, p. 165-177).

a. Confianza

Stanford (2010, p. 165) describe a la confianza como el deseo de apoyarse en la otra parte cuando dicha parte no puede ser controlada o monitoreada. La confianza implica riesgo. Por ejemplo, cuando los clientes compran un producto depositan su confianza en el fabricante de que es seguro para ser usado. Cuando compran un servicio confían en que están obteniendo valor por su dinero y que el servicio satisfará sus expectativas. Lleva una inversión constante mantener la confianza en un nivel en el cual los clientes sientan que pueden creer en lo que dice la empresa y serán tratados bien.

b. Lealtad

Stanford (2010, p. 171) indica que la lealtad es el estado emocional y funcional de ser constante en la alianza, o fiel a una institución o producto. No es igual a confianza. Las personas pueden confiar en los demás, pero esto no necesariamente implica lealtad. Entonces, por ejemplo, los pasajeros podrán confiar en que casi todas las aerolíneas son seguras para viajar; sin embargo, es posible que no tengan lealtad a ninguna aerolínea en particular, pues la elección de compra se hace sobre la base de costo, horarios, o lo que sea. Construir y mantener la lealtad emocional requiere desarrollar una relación a largo plazo con los colaboradores.

En muchos proyectos de diseño organizacional, a menos que se planeen acciones para mantener o aumentar la lealtad funcional y emocional en el proyecto, los participantes tienden posiblemente a salirse de él porque la incertidumbre afecta su relación con la organización. Por lo tanto, el mapear a participantes es útil para determinar sus actuales y deseados niveles de lealtad.

Dentro del trabajo de diseño organizacional, el desarrollo y la actividad de mantenimiento de la lealtad al proyecto se concentrará en dos grupos de participantes: el personal y los clientes (hay menos necesidad de construir lealtad en otros grupos, aunque todavía se requiere su confianza). Construir la lealtad del personal implica hacerlos sentir que se los trata con justicia, que son cuidados, que se confía en que harán un buen trabajo, que su contribución es valorada y que se satisfarán sus necesidades.

c. Promoción

Stanford (2010, p. 174) explica que no es suficiente desarrollar, retener, mantener o mejorar la confianza y la lealtad de los participantes si estos a su vez no son activos promotores de la organización, promoviendo, apoyando y recomendándola entusiastamente a los demás.

Para iniciar un diseño que fomenta la promoción, el primer paso más importante es ver la organización a través de los ojos de los participantes.

Lectura seleccionada n.º 1

Escudero, J., Delfín, L. A., & Arano, M. R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1(1), 9.
Disponible en: <https://goo.gl/ltXE8k>

El liderazgo y el diseño organizacional

Tema n.º 4

Para tener éxito, las organizaciones necesitan crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Debido a que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de este son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Noriega (2008) manifiesta que el líder no solo debe cumplir con estas condiciones, sino también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, la templanza, la justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, pues debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, lo cual significa que debe lograr que los miembros de la organización liberen su energía para la realización de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico, pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. Por este motivo, definiremos al liderazgo y los tipos que adopta su relación con el diseño organizacional.

1. Liderazgo

Lupano & Castro (2006) citan a Antonakis, Cianciolo & Sternberg (2004) al definir al liderazgo como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona, el líder, y sus seguidores. Además, coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso.

Podemos definir al liderazgo como la habilidad o capacidad interpersonal o el proceso a través del cual los líderes influyen, inducen o animan a sus colaboradores a llevar a cabo los objetivos organizacionales con entusiasmo y por propia voluntad. El liderazgo no es sinónimo de dirección, pues los líderes se encuentran no solo dentro de la jerarquía de la empresa, sino también en los grupos informales de la organización. El liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día; además, un líder no solo debe delegar responsabilidades, sino también debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Por lo que el liderazgo es un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. También sería bueno mencionar que una organización puede tener una planeación adecuada, mejor organización, control etc., y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, pero, alguna podría carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder, puede salir adelante.

Considerando que todo líder busca el logro de objetivos pueden adoptar diferentes estilos que varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar. Noriega (2008) menciona que existen tres estilos básicos: el líder autocrático, el líder participativo y el líder liberal.

- El líder autocrático es el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo; motiva y controla al colaborador. Sin embargo, considera que solamente él es capaz.
- El líder participativo utiliza la consulta sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consultando ideas y opiniones.

- El líder liberal delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones y espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

2. Tipos de liderazgo

Noriega (2008) indica que el liderazgo adopta dos formas: el liderazgo formal y el liderazgo informal.

2.1. Liderazgo formal: Es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones.

2.2. Liderazgo informal: Es el que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Debido a esta clasificación, existen varias teorías que nos ayudan a identificar el tipo de liderazgo. Noriega, M. (2008) cita a John Schermerhorn (2004) quien agrupa el liderazgo de la siguiente manera: a) perspectivas de la teoría de rasgos y conductista; b) perspectivas situacionales o contingentes; y c) nuevas perspectivas de liderazgo.

- a. La teoría de los rasgos supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son. Los autores citados identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros. La teoría conductista se basa en la conducta del líder y expone sobre la conducta que adopta el líder para lograr el éxito sobre todo en las organizaciones. Se hicieron estudios en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio, que arrojaron resultados muy parecidos. El estudio consistió en entrevistar al personal directivo de diferentes empresas con el fin de identificar su conducta y cómo influye ésta en su desempeño como líder. Los resultados obtenidos en la Universidad de Michigan dicen que hay líderes preocupados por la producción y líderes preocupados por el personal. También se observó que las personas que se preocupan por el personal tenían grupos de personas más productivos que su contraparte. Por otro lado, en la Universidad de Ohio se llegaron a los mismos resultados, concluyendo que un líder adecuado debe tener ambos tipos de conducta para que exista un equilibrio.
- b. Las perspectivas situacionales o contingentes reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales. Debido a que de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre. Los efectos de los rasgos aumentarán acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder. Dentro de estas perspectivas, existen diferentes modelos los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo.
- c. Las nuevas perspectivas de liderazgo desarrolladas se centran en el enfoque transformacional y en el enfoque transaccional.
 - El enfoque transformacional cuenta con cuatro dimensiones: el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo

pleno y capaz de desarrollarse, y que puede elevar sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante.

- El modelo de liderazgo transaccional describe a un líder que garantiza metas si se consiguen los resultados esperados e intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados (aspecto que tiene mucho impacto en las personas), ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, lo cual motiva a seguir haciendo bien las cosas. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación.

Para culminar, después de definir el liderazgo formal e informal y haber explicado algunas teorías relacionadas al liderazgo, podemos mencionar que para la implementación de un proyecto de diseño organizacional se requiere de la participación de un líder formal en el desarrollo de este, debido a que posee fuentes de poder que pueden ayudar a realizar un mejor trabajo, las cuales son las siguientes:

- Poseen autoridad formal.
- Pueden controlar los recursos escasos.
- Usan la estructura, normas y reglas organizacionales.
- Tienen control de los procesos de decisión.
- Tienen acceso a la información y control de la tecnología.
- Poseen alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal.

Los líderes formales de un proceso de diseño organizacional enfrentan desafíos como estos:

- Equilibrar las demandas de trabajo diario con las demandas del proyecto.
- Gestionar una gama de actividades, prioridades y tareas que compiten en importancia y urgencia.
- Ayudar al personal a manejar el cambio.
- Lograr un buen manejo de los tiempos, saber cuándo empujar y cuándo no.
- Motivar a los participantes que no se reportan a ellos, pero cuyo aporte es crucial para el proyecto.
- Trabajar efectivamente con otros líderes dentro y fuera del proyecto.

Para liderar el trabajo del proyecto y el trabajo diario con éxito y manejar los desafíos mencionados, es necesario determinar las demandas del rol en el proyecto y desarrollar un estilo de liderazgo apropiado.

Para determinar las demandas del rol en el proyecto se debe tener en cuenta estos aspectos:

- Tener un dominio claro de la visión y misión del proyecto.
- Determinar si el trabajo necesita ser priorizado o los recursos reasignados.



- Clarificar y establecer los límites del rol de cada participante.
- Establecer niveles de eficiencia y responsabilidad.
- Asegurar recursos.

Para desarrollar un estilo apropiado de liderazgo, se debe considerar las siguientes cualidades:

- Movilizar a los líderes formales e informales para trabajar juntos.
- Construir la confianza rápidamente siendo creíble y competente a la vez.
- Reconocer y reducir el miedo que pueda tener la gente.
- Usar el poder sabiamente.
- Trabajar con habilidad con los seguidores.
- Ser consciente de los intereses y motivaciones de otros líderes en el programa de diseño.

La cultura y los procesos de grupo

Tema n.º 5

Las organizaciones de hoy enfrentan cambios constantes debido a que están inmersas en un ambiente cada vez más competitivo. Por esa razón, es necesaria la capacidad de poseer una cultura organizacional que facilite los cambios que se requieran, no solo en sus procesos de operación, sino también en su forma de percibir y responder a las exigencias de sus grupos de interés, y se asume como una de las responsabilidades más importantes al momento de dirigir una organización. Las organizaciones están formadas por personas con diferentes costumbres, actitudes, creencias, valores, motivaciones, técnicas, etc., pero que pertenecen a un mismo sistema social y, por lo tanto, están regidas por procesos dinámicos que hace que el cambio sea una constante que deben afrontar para poder sobrevivir. La cultura dentro de las organizaciones juega un papel fundamental en el desarrollo de la misma, ya que esta define límites, la identifica, facilita el compromiso y refuerza la estabilidad del sistema social. Por ello, es importante considerarla al momento de plantear el diseño organizacional. En este tema, definiremos a la cultura organizacional, los niveles de la cultura y tipos de cultura.

1. Cultura organizacional

Daft (2011, p. 18) define a la cultura como el conjunto de valores, normas y creencias orientadoras que comparten los miembros de una organización; representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización.

Robbins & Coulter (2010, p. 47) definen a la cultura como los valores, principios, tradiciones y formas de trabajar que influyen en la manera en que actúan los miembros de la organización y mencionan que muchas veces estos valores y prácticas compartidas evolucionan hasta determinar en gran medida cómo se realizan las tareas en la organización.

Podemos manifestar que el tipo de cultura organizacional que desarrolla una organización influenciará en su manera de afrontar el cambio, por ello debe ser considerado al momento de realizar la propuesta de diseño organizacional.

2. Niveles de la cultura

Rodríguez (2009, p. 73) describe los niveles de la cultura organizacional y sus relaciones, y cita la propuesta realizada por Schein en 1988. Se puede apreciar estos niveles en la Figura 13.

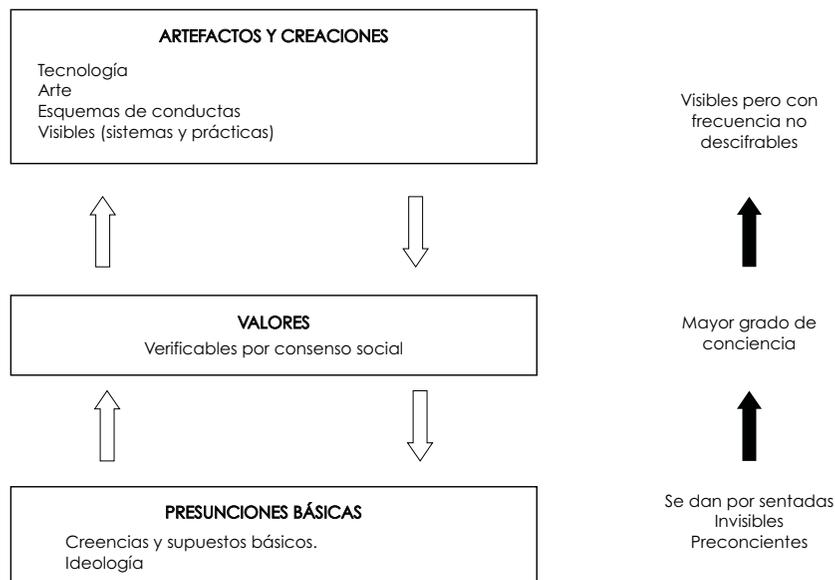


Figura 13. Niveles de la cultura y su interacción.

Adaptado de *Diseño de Organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

- En el nivel superior, artefactos y creaciones o comportamientos, el más visible de la cultura organizacional, están las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología, el lenguaje utilizado, la indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos. Son fácilmente perceptibles para un observador y ocupan la parte superior del sistema cultural. Estos productos culturales reflejan de manera externa los valores del grupo social que dirige a la organización y que son declarados en forma explícita para guiar las conductas de todos los integrantes. Ejemplos: el protocolo de atención al cliente de una institución financiera, el uniforme utilizado por los trabajadores de una aerolínea, etc.
- Los valores determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos; fundamentan los comportamientos, pero no son directamente visibles como estos. Cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo social. Ejemplo: cuando una organización promueve la práctica de cuidado al medioambiente, se espera que sus colaboradores lo cuiden.
- Las presunciones básicas o suposiciones son supuestos que se van arraigando en la mente de los integrantes de manera tal que se vuelven inconscientes y sus miembros las consideran como indiscutibles para orientar la conducta. La cultura organizacional refleja los rasgos distintivos aprendidos a través de la experiencia grupal. Esos rasgos son compartidos por los integrantes, en el marco de la existencia de diversas subculturas operantes dentro de la unidad social que se identifica como "la organización". Ejemplo: una institución financiera se supone que practica el valor de honestidad por la naturaleza de sus operaciones.

3. Tipos de cultura

Naomi Stanford (2010, p. 223-227) describe tres tipos de cultura que son particularmente hostiles a un nuevo diseño de organización, pero son esenciales para el cambio; estos tipos son los siguientes: la cultura del reproche, la cultura de las buenas noticias y la del cono de sombra.

- a. **Cultura del reproche.** Es donde hay una búsqueda de alguien o algo a quien atribuirle los errores. Aquí la gente busca adjudicarle la responsabilidad de una acción incorrecta a alguien o a algo ajeno a ellos. Un proyecto de diseño organizacional no tiene éxito en este tipo de cultura porque durante su implementación se presentarán inconvenientes que generarán cuellos de botella, pero que deben comunicarse a tiempo para ser solucionados. En este tipo de cultura se requiere de un líder o un jefe que se encargue de dejar en claro que los procedimientos han cambiado. En la Figura 14 se muestran algunos ejemplos de la reacción de los colaboradores en cada nivel de cultura descrito anteriormente:

Artefactos y comportamientos	➔	<i>Si no tienes éxito en un proyecto, mejor desaparece toda evidencia de que trataste de lograrlo.</i>
Valores estimados	➔	<i>Ninguna gota de lluvia cree ser responsable de la inundación. El secreto del éxito está en saber a quién reprochar tus fracasos.</i>
Suposiciones	➔	<ul style="list-style-type: none">• <i>La gente quiere tu cabeza.</i>• <i>Cuanto más tratas, más tonto pareces.</i>

Figura 14. Cultura del reproche.

Nota. Adaptada de *Diseño de Organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

- b. **Cultura de las buenas noticias.** En esta cultura las personas se niegan a escuchar las realidades operativas de una situación que no está yendo de acuerdo a lo planeado. Los participantes se centran en comentar lo positivo del cambio, pero evitan comunicar los errores. Por esta razón, este tipo de cultura tampoco es recomendable al momento de implementar un proyecto de diseño organizacional, un nuevo proyecto necesita de retroalimentación para mejorar las propuestas. Este tipo de cultura requiere de un líder que posea una imagen de líder exitoso que evidencie que antes tuvo éxito en diferentes proyectos y así asegure que este nuevo cambio también será exitoso. En la Figura 15 se presentan algunas muestras de la reacción de los colaboradores en cada nivel de cultura descrito anteriormente.

Artefactos y comportamientos	➔	<ul style="list-style-type: none">• <i>Presentar información para mostrar solo las buenas noticias.</i>• <i>Descartar las malas noticias o suavizarlas.</i>
Valores estimados	➔	<ul style="list-style-type: none">• <i>No te pagan para hacer lo que crees correcto.</i>• <i>Evita la ingenuidad.</i>
Suposiciones	➔	<ul style="list-style-type: none">• <i>Serás castigado por ser el portador de malas noticias.</i>• <i>No hay apoyo para la admisión de errores.</i>

Figura 15. Cultura de las buenas noticias.

Nota. Adaptada de *Diseño de Organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

- c. **Cultura del cono de sombra.** Está formada por todas las actividades que no se identifican, discuten y gestionan los procesos de toma de decisiones. El cono de sombra comprende lo secreto, lo no discutido, incluye aspectos que no se encuentran en manuales, documentos de la empresa, etc. Es una analogía con el hemisferio izquierdo del cerebro

(parte racional) y con el derecho (intuición y creatividad). Considerando esta analogía del cerebro, los proyectos de diseño organizacional se inician y planean usando predominantemente lo racional del cerebro cultural, lo que significa que el lío, la imposibilidad, el caos por la implementación del proyecto crean desconfianza y ansiedad, pero la parte derecha del cerebro cultural permite que las personas se adapten, innoven y encuentren soluciones creativas a estos problemas. Este tipo de cultura no es particularmente hostil a la implementación de un proyecto de diseño organizacional, debido a que los colaboradores tienen la habilidad tanto de desarrollar la parte derecha como la izquierda del cerebro cultural, lo cual les permite adaptarse, innovar y encontrar soluciones creativas a los problemas que se les va presentando.

El éxito en la implementación del diseño organizacional dependerá del grupo de personas que trabajarán para alcanzar los objetivos de la organización. Esto parecería ser un trabajo sencillo, pero no lo es, debido a que muchas de las personas pueden conocer qué se espera de ellos y no tener las habilidades necesarias para lograrlo. Por este motivo, los diseñadores de la organización deben tener habilidades para manejar dinámicas interpersonales que les permitan tomar decisiones, solucionar problemas, manejar conflictos, comunicar efectivamente, etc., debido a que trabajarán con diferentes grupos como asesores, comités, directores, grupos de interés externos, etc., en los cuales deben generar confianza y compromiso.

Metamorfosis

Tema n.º 6

Al hablar de metamorfosis nos referimos al proceso de transformación o cambio que experimentan las organizaciones o personas con el objetivo de desarrollar sus empresas, lo que afecta sus prácticas, formas de actuar, forma de ser, costumbres, etc. Actualmente estamos inmersos en un entorno caracterizado por el cambio constante, por lo que las organizaciones deben estar en la capacidad de transformarse y adaptarse a las nuevas necesidades del mercado. Podemos comentar el caso de la empresa Graña y Montero cuyos inicios se remontan a los años 1933, donde tres jóvenes ingenieros peruanos, Alejandro Graña Garland, Carlos Montero Bernal y Carlos Graña Elizalde, con entusiasmo propio de la juventud, acuerdan formar una sociedad técnica con el objeto de aunar sus conocimientos; en sus inicios la compañía tomó el nombre de GRAMONVEL, ya que en ella participó como proyectista durante los primeros años el arquitecto Héctor Velarde Bergmann. La empresa inició sus servicios construyendo obras como ferrocarriles y carreteras, hasta entonces de patrimonio exclusivo de firmas extranjeras. En la actualidad, Graña y Montero es un grupo de 26 empresas de servicios de ingeniería e infraestructura, con presencia en 7 países de Latinoamérica, operaciones permanentes en Perú, Chile y Colombia, y más de 29 000 colaboradores. Este ejemplo demuestra la capacidad que tuvo esta empresa de transformarse y perdurar en más de 80 años y ser un referente en nuestro país.

En este tema se desarrollará la importancia de la metamorfosis y se describirán elementos del contexto externo e interno que influyen en el proceso de transformación de una organización.

1. Importancia

Desarrollar la capacidad de metamorfosis en una organización es importante debido a que el cambio es una de las constantes de nuestro tiempo; por lo tanto, cambiar no es una opción, sino una necesidad de las organizaciones de hoy si es que realmente quieren seguir ofreciendo valor a sus grupos de interés. Sin embargo, la experiencia muestra que resultan ser pocos los capaces de transformarse al ritmo que exige el ambiente actual. Podemos citar dos ejemplos de empresas que no supieron adaptarse al entorno:

- La empresa Daewoo era una compañía coreana de automóviles que llegó a ser el sexto fabricante de coches del mundo, gracias a sus modelos de bajo coste y su internacionalización. Durante los años noventa, el holding de Daewoo se endeudó mucho para poder continuar con su expansión, y consiguió llegar a ser la segunda compañía de una emergente Corea del Sur, hasta que en el año 1997 estalló la crisis financiera asiática y el nivel de endeudamiento de Daewoo era muy elevado y no pudo controlarlo. Pese a que todas las compañías tenían problemas, como Hyundai y Samsung, Daewoo siguió comprando empresas y no se deshizo de activos deficitarios. La gran cantidad de deuda que tenía la empresa y la caída de las ventas hicieron imposible su recapitalización y más tarde, el año 2000, la compañía fue declarada en bancarrota y General Motors la adquirió.
- La empresa Nokia, compañía de telefonía finlandesa, fue la clara dominante del mercado en los años noventa, consiguiendo hacer de los teléfonos móviles un dispositivo para todo el mundo, alejándolo de la imagen elitista que tenían estos productos gracias a la una combinación de calidad y buen precio. Nokia junto con otras empresas creó Symbian, un sistema operativo para móviles que funcionó perfectamente durante años, gracias a su poco consumo de recursos y su adaptabilidad a diferentes terminales, pero con la llegada de los *smartphones* todo cambió. Apple presentó su iPhone y Google lanzó Android. El éxito de estos dos sistemas fue inmediato. Nokia, sin embargo, siguió apostando

por una versión más moderna de Symbian, que pese a que funcionaba bien en móviles de gama media y baja, no era suficiente para los potentes dispositivos táctiles que estaban por venir. La compañía tardó mucho en reaccionar, y para cuando quisieron darse cuenta, iOS y Android se habían hecho con una gran parte del mercado.

Las organizaciones son sistemas complejos diferentes que pueden ser vistas como una serie de interacciones entre personas o grupos de personas que orientadas por procesos, normas, reglamentos, políticas, códigos de ética, etc., buscan lograr sus objetivos. Y ahí está precisamente el desafío: ¿qué hacer cuando esas interacciones no están dando los resultados esperados a causa de las barreras y resistencias al cambio? ¿Cómo lograr que las personas y equipos se transformen? Por estos motivos, el gerente debe desarrollar un rol que impulse a los colaboradores a adaptarse a los cambios y así lograr que ellos sean más competitivos.

2. Contexto externo

Al momento de realizar el diseño organizacional, es necesario que la propuesta esté preparada para los cambios y sea flexible. Por ello, se debe tener en cuenta tres aspectos particulares del contexto externo que describiremos a continuación:

- a. **Nuevos modelos de negocios.** La existencia de nuevos modelos de negocios ha generado que los consumidores satisfagan sus necesidades de múltiples formas, por lo que las empresas de hoy deben estar siempre considerando estas nuevas prácticas si desean ser más competitivas. La aparición de nuevas tecnologías ha hecho que estos cambios se den de manera más rápida y hasta drástica. Como ejemplo podemos referirnos a que la productividad en la sala de ventas de Zara, en España, se ha incrementado debido a que han provisto a algunos de sus vendedores con un iPod para responder en tiempo real con solo escanear el código de barras cuando un cliente pregunta "**si hay stock en el almacén o en otra tienda**". Otro ejemplo, el uso de un sistema GPS para camiones de carga y transporte antes no utilizados cambia el modelo de una empresa de transportes, pues ahora sí podrán prevenir y evitar accidentes controlando la velocidad y rutas de los vehículos. Estar atentos a las nuevas formas de gestionar las organizaciones serán claves al momento de realizar la propuesta de diseño organizacional.
- b. **Responsabilidad social.** Hoy en día los empresarios se están concientizando en temas de responsabilidad social empresarial, desarrollar acciones de responsabilidad social permitirá a las empresas de hoy generar una ventaja competitiva. La práctica de responsabilidad social empresarial ofrece una posibilidad de diferenciación a través de la mejora de la imagen de la empresa y su buena reputación en temas ambientales y sociales. Los temas que se pueden considerar en este aspecto son los siguientes:
 - Temas medioambientales (el calentamiento global, biodiversidad, ecosistemas, agotamiento de recursos naturales, deforestación, déficit en el agua, contaminación, etc.)
 - Temas humanitarios (la lucha contra la pobreza, la pacificación, prevención de conflictos, educación para todos, enfermedades, prevención y alivio de desastres naturales, etc.)
 - Temas reguladores (impuestos, sistema financiero, drogas ilegales, reglas de biotecnología, derechos de propiedad intelectual, reglas de comercio electrónico, reglas internacionales de trabajo y de migración, etc.)
- c. **Economías emergentes.** El término se refiere a que un país que está en vías de desarrollo comienza a crecer con su propio nivel de producción industrial y sus ventas al exterior,

de esta manera aparece como competidor de otras economías más desarrolladas. Las economías emergentes se caracterizan por ofrecer un mercado de destino atractivo. Por ello, países como Perú son vistos por inversionistas extranjeros y empresas globales que consideran que podrían incrementar sus utilidades al operar en nuestro país; por esa razón, se requiere que las organizaciones sean más productivas y creativas para enfrentar a los nuevos competidores. Perú es una economía emergente que está en la lista de las siguientes compañías que podrían operar desde este año:

- HolidayInn: IHG es la cadena de hoteles más grande del planeta en número de habitaciones. Esta cadena inaugurará a fines del 2016 un hotel bajo la marca HolidayInn, frente al aeropuerto. Sus negociaciones estarían muy avanzadas en pos de desarrollar cinco hoteles en Lima, Piura, Arequipa y Trujillo en los próximos 3 años. IHG ya está presente en el Perú a través de Crown Plaza.
- H2 OH: Esta es una de las marcas de agua ligeramente gasificada que PepsiCo podría introducir en el mercado peruano, a raíz de su alianza estratégica con CBC que ahora es su embotellador en el país.
- Hyatt: Esta cadena hotelera ha considerado edificar un complejo hotelero que será parte del centro comercial Larcomar.
- Topman: Es la versión masculina de la marca inglesa de ropa Topshop, que también llegará al país y tendrá tiendas propias. Topman posee 185 sucursales en el Reino Unido y está presente en 60 ciudades del resto del mundo.
- Taco Bell: El formato de comida tex-mex regresaría a nuestro país para hacerle frente a Chili's. Esta marca ya estaría negociando el contrato de la marca; al igual que Johnny Rockets, Denny's y Planet Hollywood que también están interesados en el mercado local.
- Hampton by Hilton: Llegará para construir un hotel de 200 habitaciones que se ubicará en Miraflores. Otro en Surco, San Isidro y el cuarto en la ciudad de Arequipa. Estos edificios se empezarán a construir a partir de marzo.
- Celio: La fastfashion llegaría representada por Modella Group que también opera la marca Hugo Boss en la región. Celio está en Chile y tiene un activo plan de expansión en ese país.

La llegada de estos establecimientos a Perú generará que las empresas peruanas estén listas para competir con ellas, lo cual implica un cambio en sus propuestas de generar valor y para ello un buen diseño organizacional hará sostenible sus propuestas.

3. Contexto interno:

La propuesta de diseño organizacional debe incluir aspectos internos claves que los ayuden a ser más flexibles y estar preparados para los cambios, por ello debe tener en cuenta tres aspectos particulares del contexto interno que describiremos a continuación:

- a. Gobierno de las organizaciones.** Un buen gobierno de la organización ofrece un elemento esencial para alcanzar los objetivos de la misma. Si las organizaciones no tienen claro cuál es el objetivo que buscan y cómo quieren conseguirlo, posiblemente conseguirán acortar el camino para lograrlo incumpliendo reglas técnicas y éticas, aunque su éxito sea tan efímero como mínimo sea su interés por respetar la ética de los negocios. Aunque no es el actual el momento más perverso desde el punto de vista del mal gobierno en

las organizaciones, sí es cierto que se producen abusos que, además, se reproducen a la velocidad con que fluye la información de los desmanes cometidos por unos u otros. Por eso, es necesario que se promuevan acciones que, tanto desde el ámbito legislativo como desde el formativo, sean capaces de acorralar las conductas de mal gobierno corporativo. Así, es bueno que el gobierno promueva normas de defensa de criterios que faciliten el buen gobierno, como también lo es que las empresas y la sociedad misma promuevan comportamientos éticos que se aprovechen del valor multiplicador del ejemplo. Los departamentos de RR.HH., como departamentos de desarrollo de personas, tienen mucho que decir al respecto. Los directorios, gerentes, propietarios de las organizaciones deben tener en cuenta que pueden influir en el éxito del diseño organizacional; por ello, deben considerar lo siguiente:

- Aprobar una filosofía y visión empresarial
 - Seleccionar, monitorear, evaluar, compensar, reemplazar al CEO y otros ejecutivos superiores para garantizar la sucesión gerencial
 - Analizar y aprobar los planes estratégicos y de negocios de la gerencia.
 - Analizar y aprobar los objetivos financieros de la empresa
 - Monitorear el desempeño de la empresa
 - Asegurar el cumplimiento de comportamientos y prácticas éticas en la empresa
- b. Relaciones con los empleados.** Para implementar con éxito un nuevo programa de diseño organizacional es importante contar con colaboradores comprometidos con el cambio. Las organizaciones que comprenden la conexión entre preparar a sus colaboradores para aceptar el cambio y una efectiva implementación de iniciativas tienen garantía de ver sus esfuerzos recompensados y de conseguir los objetivos buscados. Con una adecuada planificación y el apoyo de los líderes, las organizaciones pueden ayudar a sus colaboradores a adaptarse al cambio y a mantener su ventaja competitiva; sin embargo, una mala gestión puede tener consecuencias muy graves.

Sonsoles (2010) hace referencia a una encuesta de Leadership IQ sobre trabajadores que permanecieron tras una reducción de planilla, la cual señala que el 74% de los encuestados manifestó haber disminuido su productividad y el 69% que la calidad de los servicios prestados por su empresa había caído en picada. Estos datos incrementan la posibilidad de demostrar que cuando los directivos y el staff no están dispuestos a aceptar el cambio las consecuencias son absentismo, falta de rendimiento, disminución en la productividad, pérdida de compromiso, reducción de la fidelidad de clientes, reputación de la marca, etc.

El autor manifiesta que generalmente las estrategias de gestión del cambio fallan porque la mayoría de las personas no tiene la actitud necesaria para adaptarse a las circunstancias cambiantes y, en ese caso, sugiere utilizar un assessment específico, "Assessing Change Readiness", que evalúa a la persona para valorar cómo hace frente al cambio y se analizan los factores claves del cambio como la habilidad para mantener la calma incluso en situaciones estresantes y conseguir resultados beneficiosos en épocas de cambio. Asimismo, señala que el otro problema es no considerar al cambio como una competencia clave para sus líderes y concentrarse en ofrecerles cursos que no tienen en cuenta el entorno de la organización o el contexto del negocio, con poco o nulo seguimiento y escasas sesiones prácticas.

Finalmente, sugiere poner en marcha con éxito un plan estratégico de gestión de cambio que requiere una planificación integrada en los procesos antes, durante y después del cambio, ya que tanto la preparación previa al cambio como las acciones de implementación del cambio y de seguimiento del mismo son cruciales. Algunas de las acciones que propone para la implementación y seguimiento del cambio son las siguientes:

- Entender las iniciativas previas al cambio
- Involucrar a los directivos
- Identificar a las personas que pueden bloquear o facilitar el cambio.
- Diseñar un proceso de cambio
- Construir un sistema de comunicación eficaz
- Proporcionar el apoyo necesario a los directivos para dirigir a sus colaboradores en procesos de cambio
- Ofrecer coaching a los managers que necesiten un apoyo complementario
- Medir el éxito

Gestionar el proceso de cambio en una organización requiere de una dirección que posea las habilidades para involucrar a todos los niveles organizacionales porque hoy en día el cambio es una constante.

- c Demografía.** Otro elemento importante al momento de realizar un diseño organizacional es considerar la estructura etaria de la zona geográfica donde se opera. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), 7 millones 209 mil mujeres integran la Población Económicamente Activa (PEA), es decir, de cada 100 personas de 14 y más años de edad que integran la PEA 44 son mujeres. Cabe precisar, que la población femenina del país es de 15 millones 716 mil y representa el 50% de la población total; y el 74,8% se encuentran en edad de trabajar (11 millones 752 mil). Según resultados de la Encuesta Nacional de Hogares, las mujeres que trabajan se han incrementado en 23,2% en los últimos diez años; así, en la actualidad, trabajan 6 millones 947 mil mujeres, mientras que en el año 2005 eran 5 millones 637 mil. La mayor incorporación de las mujeres en la actividad económica se relaciona con la disminución de las tasas de fecundidad y el acceso a la educación, lo cual ha aumentado su disponibilidad de tiempo para acceder a una actividad remunerada.

Un aspecto que caracteriza la participación de las mujeres en el mercado de trabajo es la inserción en pequeñas empresas. Los datos señalan que el 69,2% de ellas trabajan en empresas de 1 a 5 trabajadores; el 5,5%, en empresas de 6 a 10 trabajadores; el 6,4%, en aquellas de 11 a 50 trabajadores; y solo el 18,9%, en empresas de 51 y más trabajadores. De acuerdo con las ramas de actividad en las que se desempeñan, el 40,5% de las mujeres trabaja en Servicios, el 25,6% se dedica a actividades Comerciales, el 22,3% está en la Agricultura, el 8,6% en Manufactura y el 1,9% en Transportes y Comunicaciones.

Datos como los compartidos influyen al momento de diseñar las organizaciones, por ejemplo, para el tema de sucesión de liderazgo, transferencia de conocimientos, productividad de la fuerza laboral, etc.

Tendencias

Tema n.º 7

Las tendencias actuales del diseño organizacional se orientan a configurar estructuras organizativas que respondan con eficacia a las condiciones del entorno que afrontan las organizaciones modernas. Estas condiciones son cambiantes y complejas por lo que deben tener en cuenta que en el ambiente externo surgen oportunidades, retos y obstáculos para las organizaciones en el proceso de sus operaciones; por ello, los directivos de estas se han dado cuenta de las demandas del entorno o contexto que exigen cambios afines con el diseño organizacional. Estos cambios se relacionan con formas de modificar o reestructurar una organización. A continuación, describiremos tres de estas.

1. Reorganización

En la actualidad, las operaciones económicas que realizan las empresas apuntan a ser cada vez más dinámicas y a la vez competitivas en el mercado, por lo que los directivos se preocupan por mejorar la imagen y posición de la empresa. De modo que las pequeñas, medianas y grandes empresas tienen el reto de identificar algunas causas o síntomas que estén atentando contra su empresa y, por ende, no les permiten crecer al ritmo de la economía globalizada. Precisamente, ello promueve la reorganización de las empresas, entendiéndose por reorganización el mejoramiento del diseño actual, el cual implica cambios parciales en forma secuencia.

Caso de una reorganización en una empresa constructora:

La empresa que vamos a describir es una constructora de origen familiar, que ejecuta obras viales para el sector público y que había adquirido una empresa de extracción de mármoles. Por este motivo, tenían que iniciar un proceso de reorganización interna para así poder integrar de forma satisfactoria ambas empresas.

Cabe señalar que la empresa constructora enfrentaba los siguientes problemas:

- Había diferencias de cultura y valores por parte de las personas de ambas empresas.
- No solo se trabajaría con el sector público, pues surgieron oportunidades para realizar proyectos de otro tipo como edificación de departamentos y casas, lo cual significó trabajar en proyectos con menos presupuestos.
- Había duplicidad de funciones en algunos puestos de trabajo tras la adquisición de la nueva empresa, por lo que bajó el nivel de productividad medio de la compañía.
- Falta de información necesaria para la toma de decisiones, debido a que el sistema informático no daba soporte suficiente a los procesos de la empresa. Esto también provocó que se inviertan recursos y tiempo en clientes sin conocer con profundidad la rentabilidad de cada uno de ellos.
- Se incrementó el período medio de cobro de los clientes, lo que repercutió en que hubiera una mayor necesidad de acceder a créditos bancarios.

Diagnóstico: La empresa estaba intentando gestionar esta situación sin cuestionarse si los métodos de trabajo usados y la estructura organizativa eran los más adecuados. No disponía de un plan de integración para las dos empresas, por lo que no se estaba dirigiendo hacia un objetivo en común.

Alternativa de Solución: Elaboraron un proyecto de reorganización integral tras poner en marcha un análisis de cada una de las áreas de la empresa, señalando las acciones que debían implementarse a corto plazo (90 días). Durante la fase de diagnóstico, se determinó sobre qué temas había de actuar para que mejorara el funcionamiento de las áreas de la compañía y así aumentara la rentabilidad. En este sentido, se ejecutaron una serie de acciones en cada una de las áreas de la empresa. A continuación, se detallarán cada una de estas:

a. Comercial y marketing

- Se implantó una metodología basada en reuniones comerciales para poder hacer un seguimiento de la actividad y una planificación del trabajo.
- En cada mercado se hizo una búsqueda y análisis de las empresas objetivo para poder discernir cuál es el atractivo y potencial de cada una de las zonas y así poder organizar un *planning* de visitas a los comerciales.
- Se puso en marcha una segmentación de los clientes por facturación, para poder trabajar solo con los rentables o con más potencial. Así se consiguió depurar la cartera de los clientes a los que los comerciales debían visitar, retirando a cuatro miembros del departamento.
- Se profesionalizó el *call center* con personal propio para mejorar la atención al cliente.

b. Operaciones

- Se puso en marcha una metodología de equipos de trabajo con personal propio y subcontratado para dimensionar el personal de trabajo necesario cada año y así adaptarse a la estacionalidad de la actividad.
- Se creó un control de los sobrantes de las obras.
- Se hizo un ranking con las subcontratas, en las que se valoró la satisfacción del cliente, sus precios y su calidad y se penalizó a las peor valoradas.
- Para poder medir la productividad del personal y del trabajo subcontratado, se estandarizaron los trabajos a realizar y se obtuvieron las siguientes mejoras: reducción de horas extra, fijación de precios y control de productividad para las subcontratas, montaje de un *call center* para resolver incidencias y ejecución de un panel de proveedores para monitorizar el riesgo de cada uno.

c. Administración y Finanzas

- Se realizó una homogeneización de las tarifas de desplazamientos y de servicios a clientes.
- Para ramificar la gestión e involucrar a los responsables operativos y comerciales de cada uno de los clientes, se implantó una metodología de cobros priorizada por importes.
- Se puso en marcha un control de gastos, dietas, desplazamientos y los importes de las mismas, así como control de las invitaciones a clientes por comidas de negocios.
- Para evaluar qué gastos eran imprescindibles se llevó a cabo un proceso interno de revisión.

d. Organización

- Como base para los gerentes de área se creó un sistema de gestión a través del cual se detallaban los temas tratados en cada reunión que tenía el gerente general con sus gerentes de áreas y se especificaban los indicadores de logro por áreas.
- Teniendo en cuenta los procesos significativos y estratégicos para la empresa y las áreas que se querían potenciar, se redefinió todo el organigrama de la empresa y de cada una de las delegaciones.
- Buscando mayor polivalencia y flexibilidad, se creó un plan de formación para técnicos.
- Tras un proceso de evaluación interna, se detectaron carencias en los puestos intermedios y hubo cambios en puestos importantes como en los delegados.
- Con el objetivo de reducir las horas extras, se reorganizaron los horarios de trabajo y las guardias para el personal operativo.

Metodología: Para lograr los objetivos de la reorganización, se desarrollaron una serie de herramientas como los informes comerciales y el seguimiento de la actividad comercial, un cuadro de control de costos de subcontratación para cada delegación y; además, una herramienta para hacer seguimiento del sistema de retribución variable según la productividad del personal. Se hizo un análisis de capacidad en función de la estacionalidad en el área de Administración y Finanzas para el dimensionamiento de la mano de obra directa necesaria. Además, se rediseñó el proceso de facturación para crear un procedimiento lineal que contuviera varias tareas en paralelo.

En el caso descrito, se observa que se realizan cambios internos, mejoras de los procesos y nuevos procedimientos de trabajo; es decir, reorganizan a la empresa para adecuarse a su nuevo contexto.

2. Reingeniería

Hernández (2012) manifiesta que la reingeniería se ha convertido en una herramienta muy importante para el trabajo administrativo. Sin embargo, su metodología de aplicación sin ser conocida se descarta o bien se usa desconociéndola, lo cual produce resultados no esperados y; por lo tanto, se genera una especie de rechazo a esta técnica. Cabe mencionar que el término reingeniería proviene de dos palabras: "ingeniería", palabra que tiene distintos significados:

- a. Es la profesión y el trabajo que realiza un ingeniero.
- b. Es la aplicación de las ciencias físico matemáticas a la invención o mejora.
- c. Es el perfeccionamiento y la utilización de la técnica industrial.
- d. Es el conjunto de los estudios que permiten determinar las orientaciones más deseables, las condiciones óptimas de rentabilidad y los materiales y procedimientos más adecuados para la realización de un trabajo determinado.
- e. Es la aplicación de la técnica fundada en principios de carácter científico para dominar o encauzar las fuerzas de la naturaleza.
- f. Es el conjunto de conocimientos y técnicas que permiten aplicar el saber científico a la utilización de la materia y de las fuentes de energía mediante invenciones útiles para el hombre.

Y, por otro lado, el término "re" que hace referencia al replanteamiento de los procesos, mejora o corrección. Hernández (2012) también menciona que la creación del término reingeniería es atribuida a Michael Hammer, y

(...) la define como el cambio fundamental para llegar a la base de los problemas de la organización, un cambio radical que debe ocurrir para poder obtener los resultados espectaculares que la reingeniería promueve por medio del estudio de los nuevos procesos productivos que harán a la organización más productiva, se pasa de una etapa de especialización a una de generalización, en la cual el servicio puede ser realizado por una sola persona. (p. 100)

Podemos citar el caso de la empresa Telefónica del Perú S.A., empresa de telecomunicaciones que forma parte del grupo Telefónica (España) y que posee varias líneas de negocio, entre las cuales figuran las siguientes: telefonía fija local, telefonía pública y rural, larga distancia (nacional e internacional), internet y televisión, entre otros. De estas, las tres primeras son consideradas tradicionales, mientras que las restantes conforman la nueva oferta de servicios de la empresa. Cuando Telefónica surgió se adaptó al contexto de ese tiempo, pero su existencia hoy en día demuestra que pudieron adecuarse a los diferentes cambios de su entorno y así asegurar su continuidad. A continuación, mencionaremos algunos eventos que marcaron cambios radicales en su diseño organizacional.

- En 1857, se lleva a cabo la instalación del primer cableado telegráfico.
- En 1888, se realiza la primera comunicación telefónica entre las cámaras de senadores y diputados.
- En 1889, se convoca una licitación pública para establecer el servicio telefónico en Lima.
- En 1911, se instala la primera estación radiotelegráfica en Lima.
- En 1920, se lleva a cabo la fundación de la Compañía Peruana de Teléfonos.
- En 1958, se inaugura el servicio de Tele impresión (Télex).
- En diciembre de 1968 se crea el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- El 07 de noviembre de 1969, se crea Entel Perú.
- El 25 de marzo 1970, el Gobierno Revolucionario nacionaliza la Compañía Peruana de Teléfonos.
- En julio de 1972, expropia la CPT, asumiendo Entel Perú sus activos y pasivos y los servicios que brindaba en el interior del país.
- El 01 de agosto de 1973, los servicios de telefonía de la región sur del país que era operado por la sociedad Telefónica del Sur S.A. se integran a Entel Perú.
- En 1975, el Gobierno implementa la Red Nacional de Télex.
- Entre 1976 a 1988, se instalaron una serie de centrales telefónicas en el marco del Plan de Expansión Telefónica.
- En 1981, Entel Perú es transformada en empresa estatal.
- En 1994, se privatiza Entel Perú y la Cía. Peruana de Teléfonos y se publica el reglamento de OSIPTEL.

- En 1996, se da la aprobación del mecanismo tarifario el que llama paga.
- En 1998, se acuerda la Apertura del Mercado de las Telecomunicaciones en el Perú.
- En la actualidad, la empresa Telefónica S.A.A. integra sus productos a través de una sola marca *Movistar* en tres líneas: *Movistar Fijo*, *Movistar Móvil* y *Movistar TV*, contando con la mayor participación del mercado nacional.

Otro ejemplo es el caso de *Bembos*, empresa creada en junio de 1988 por dos jóvenes empresarios peruanos que decidieron ingresar al sector de hamburguesas. En esa época, no había mayor competencia en el sector, esta se reducía a algunos restaurantes locales que ofrecían este tipo de comida. *Bembos* se dirigió principalmente al mercado de jóvenes de los Niveles Socioeconómicos (NSE) A y B. Su primer local se ubicó en el distrito limeño de Miraflores, para el cual realizaron una inversión inicial de US\$30.000, suma reunida con recursos propios y préstamos. En 1990, se inauguró el segundo establecimiento de la empresa en el distrito de San Isidro. Cabe decir que sus locales destacaron por su diseño moderno en que se resaltan los colores rojo, amarillo y azul. En 2004, inició su expansión nacional inaugurando el primer local en provincias. La expansión internacional empezó el 2006 con el inicio de las actividades de su primera franquicia en la India. La estrategia de la empresa es la diferenciación, basada en la alta calidad de sus productos. La hamburguesa de *Bembos* se caracteriza por su alta calidad, fina carne, sabor agradable y cocido al carbón. Como se puede observar, *Bembos* tuvo que cambiar su diseño organizacional y adecuarse al entorno. Cada cambio que enfrentaba la empresa requería de una reingeniería que le permitiese permanecer en el mercado.

3. Downsizing

Las organizaciones actuales buscan optimizar el uso de sus recursos y para ello deben aplicar diferentes formas y técnicas que incrementen su nivel de productividad y competitividad, así que el *Downsizing* está siendo aplicado a empresas nacionales o locales de cualquier tamaño. Melgar, Reché y Leiner (2008) citan a Gómez-Mejía y Balkin, quien define el término *downsizing* "como la estrategia de gestión usada para reducir el tamaño y el ámbito de un negocio y mejorar así su rendimiento financiero"; además, fue adoptado por Estados Unidos a finales de la década de los ochenta, con la intención de identificar determinadas prácticas empresariales de gestión, destinadas a la reducción de personal, con mucha frecuencia acompañadas de reorganizaciones o reingenierías.

Se estima que el término *downsize* se acuña al inicio de la década de los setentas en la industria automovilística de los Estados Unidos de Norteamérica para referirse a la contracción o disminución de carros producidos por ese sector. A partir de 1982, empezó a ser aplicado a la reducción de empleados de una firma. El *downsizing*, a diferencia de la pérdida del empleo en el pasado, está afectando con bastante fuerza a sectores laborales que se habían considerado poseedores de una mayor estabilidad. Por otra parte, las consecuencias para los desplazados son también diferentes a las que estábamos acostumbrados. En consecuencia, la seguridad en el trabajo se presenta con mucha mayor fragilidad que en el pasado, aun tratándose de personal educado, eficiente, con experiencia o nivel de dirección. Es importante destacar que existen diferentes políticas para llevar a cabo el *downsizing*; es decir, no solo se traduce en despidos masivos, sino también en las formas de reubicaciones, jubilaciones anticipadas, bajas incentivadas o congelación de contrataciones.

García, Mendoza & Puerta (2012) describen el caso de dos empresas mexicanas que aplicaron esta técnica:

- La empresa B-Conect, un *call center* que debido a la crisis económica recortó 90% de su personal, tras verse afectada por la cancelación de un contrato con American Express (Amkie, 2009). Nissan de México, la planta que manufactura automóviles, a inicios del año 2009, despidió a 500 empleados entre las plantas de Cuernavaca y Aguascalientes, esto debido a la baja en la demanda de automóviles entre el año 2007 y 2008, dicha baja fue de alrededor de 50 mil unidades menos (Notimex, 2009).
- El grupo Modelo, corporativo de cerveza en México, a finales de marzo del 2009, anunció el recorte de 1200 de sus trabajadores de la planta de la Ciudad de México como una medida para enfrentar la crisis económica. El sector automotriz en México cerró el 2008 con el recorte de por lo menos 1600 trabajadores en las plantas de Ford, General Motors y Crhysler. Ford de México anunció la liquidación de 600 trabajadores de la planta de Cuatitlán, Crhysler de México tiene actualmente 800 plazas menos que en 2008 en su planta de Saltillo y 175 en sus oficinas corporativas, en tanto que General Motors mantendrá la figura de paros técnicos (Notimex, 2009b).

Finalmente, podemos manifestar que el *downsizing* es utilizado como una estrategia de gestión de recursos humanos para mejorar la eficiencia, productividad y competitividad de la organización.

Actividad n.º 2

Foro de discusión

Instrucciones:

- Ingrese al foro y participe con comentarios críticos y analíticos del tema El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones.
- Lea y analice los temas del 1 al 7 del manual.
- Responda en el foro a las siguientes preguntas acerca de la lectura indicada:

¿Por qué los cambios en el entorno pueden exigir una modificación en el diseño organizacional?

¿Cómo aplicar el proceso del DO y manejar la resistencia al cambio en las organizaciones?



Glosario de la unidad II

A

Assessment

Proceso de recopilar, interpretar y analizar información que evidencie cómo una institución, programa académico o curso está logrando su misión, metas y objetivos y donde el análisis de los resultados tiene que traducirse en el mejoramiento de la institución o del programa (Pautt, 2014, p. 2).

C

Compromiso

Capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes. Supone un esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común (Robbins & Coulter, 2010, p. 153)

Control estratégico

Es una forma de cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión así como los ajustes al plan propuesto (D'Alessio, 2013, p. 17).

E

Entorno

Conjunto de circunstancias que se producen alrededor de un hecho o evento dado, que están fiablemente comprobadas y transmitidas, sin distorsión (Daft, 2011, p. 157).

F

Factibilidad

Disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente, la factibilidad se determina sobre un proyecto (D'Alessio, 2013, p. 27).

H

Herramienta

Objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta para facilitar la realización de una actividad cualquiera (Stanford, 2010, p. 138).

I

Indicadores basados en los recursos

Son los indicadores centrados en el aspecto de los insumos para el proceso de transformación. Supone que las organizaciones deben obtener y manejar satisfactoriamente recursos de valor para ser efectivas (Daft, 2011, p. 76).

M

Mapeo

Modelo para el Análisis Paramétrico y Evaluación Organizacional, MAPEO, consiste en una plataforma de herramientas para analizar el perfil de composición y articulación de la estructura y los procesos internos de entidades organizacionales, con base en un marco de referencia de parámetros descriptivos. El propósito de MAPEO se enfoca en la identificación de los parámetros con los que se deben formular el perfil de estructura y procesos internos, para que una entidad organizacional tenga éxito en el cumplimiento de sus objetivos, metas y expectativas de utilidad proyectadas, así como en la cobertura de sus funciones y compromisos (Stanford, 2010, p. 159).

Mitos

Narraciones pasadas basadas en acontecimientos reales que con frecuencia se comparten entre los empleados y se cuentan a los nuevos trabajadores para informarles acerca de la organización (Daft, 2014. P. 378).

P

Población

Conjunto de organizaciones dedicadas a actividades similares con esquemas parecidos de aprovechamiento de recursos y resultados (Daft, 2011, p. 188).

 **Bibliografía de la unidad II**

- Amkie, S. (2009). En cuanto a desempleo más vale prevenir que lamentar [Blog universia Red de empleoMéxico].
- Antonakis J., Cianciolo A., & Sternberg R. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D. F.: Cengage Learning Editores.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- Escudero, J., Delfín, L. & Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, 1. Recuperado de: goo.gl/Yra2RF
- García, B., Mendoza, I., & Puerta, L. (2012). ¿Es el downsizing un factor de impacto sobre los comportamientos innovadores, el compromiso organizacional y las capacidades de aprendizaje de los trabajadores de una empresa de alimentos en México? *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(2), 57-78. Recuperado de: goo.gl/IV4PHI
- Hernández, R. (2012). *Reingeniería: una herramienta para el trabajo administrativo*. Recuperado de: goo.gl/g4rpnQ
- Instituto nacional de Estadística e Informática. (2016). *Más de 7 millones de mujeres conforman la fuerza laboral del Perú*. Recuperado de: goo.gl/aOS4IJ
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Recuperado de: goo.gl/ZoF7ha
- Melgar, J., Reché, F., & Leiner, M. (2008). *Consecuencias del downsizing en la satisfacción laboral y el compromiso de los operadores de la industria maquiladora de ciudad Juárez, Chihuahua: una revisión de literatura*. Recuperado de: goo.gl/6Au7G4
- Noriega, M. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de ciencia y tecnología*, 12(36), pp. 25-29. Recuperado de: goo.gl/kXH9X6
- Notimex (2009). Aclara Nissan que recortes no afectaran a México. Recuperado de: goo.gl/b8tH29
- Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 1-17. Disponible en: goo.gl/puz9sj
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. *Invenio*, 12(22), 67-92. Recuperado de: goo.gl/unAC9Y
- Sonsoles, E. (2010). *Preparar a mis empleados para el cambio: una estrategia de éxito*. Disponible en: goo.gl/qtzQ0c
- Stanford, Naomi. (2010). *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*. Perú: Nueva Economía, 2010.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administration*. México: Pearson Educación.



Autoevaluación n.º 2

1. En relación a los tipos de cultura organizacional desarrollados en clase, complete el espacio en blanco con las palabras adecuadas.

“La se da cuando hay una búsqueda de alguien o algo a quien atribuirle los errores, y la se da cuando las personas se niegan a escuchar las malas noticias.”

- a. cultura de las buenas noticias / cultura del reproche
- b. cultura del cono de sombra / cultura de las buenas noticias
- c. cultura del reproche / cultura de las buenas noticias
- d. cultura de las buenas noticias / cultura del cono de sombra
- e. cultura del reproche / cultura del cono de sombra

2. Las cuatro fases del diseño son las siguientes:

- a. Planificar, diseñar, implementar e integrar
- b. Evaluar, diagnosticar, diseñar e implementar
- c. Evaluar, diseñar, implementar e integrar
- d. Diseñar, planificar, implementar e integrar
- e. Diagnosticar, diseñar, implementar e integrar

3. En cuanto a la elección del método de medición y obtención de la herramienta adecuada para el trabajo, correlacione adecuadamente lo siguiente:

Medimos reportes de producción, con fines comparativos, entre los meses anteriores en la misma compañía y con otras compañías:	r. Cuantitativo s. Mixto t. Cualitativo
La herramienta de medición elegida debe estar dentro de los límites de los recursos, medir exactamente lo que requiera, reconocer al público o mercado objetivo y debe ser sencillo de resolver.	x. Particularizar el cambio y. Acordar criterios y límites de elección z. El profesionalismo del análisis

- a. r, y
- b. t, z
- c. s, z
- d. t, x
- e. s, x

4. Son pautas, comportamientos y manifestaciones externas de cultura, las cuales son variables que pueden ser indicadores visibles:

- a. Valores estimados
- b. Suposiciones
- c. Artefactos y comportamientos
- d. Historias y mitos
- e. Símbolos y ceremonias

5. En cuanto al contexto de la metamorfosis, escoger la combinación de alternativas correctas:

Nuevos negocios y modelos, nuestra responsabilidad en el futuro y nuevos mercados	r. Contexto externo s. Contexto interno t. Contexto demográfico
Gobierno de las organizaciones, contratos psicológicos y demografía laboral	x. Contexto externo y. Contexto interno z. Contexto demográfico

- a. r, z
- b. s, z
- c. r, y
- d. s, y
- e. t, x

6. Tipos de elección del método de medición:

- a. Cualitativo, numérico, porcentual
- b. Cualitativo, porcentual, numérico
- c. Cualitativo, mixto, numérico
- d. Cuantitativo, cualitativo, mixto
- e. Numérico, porcentual, mixto

7. Los pasos para generar el compromiso de los participantes con el nuevo diseño organizacional son los siguientes:

- a. Acordar protocolos para los participantes, encuesta a los participantes, mapeo, determinar lo que les comprometerá, priorizar los compromisos.
- b. Clarificar objetivos para comprometer a los participantes, identificar a los participantes, mapeo, determinar lo que les comprometerá, planear cómo comprometerlos.
- c. Clarificar acuerdos para los participantes, identificar a los participantes, medir el impacto del compromiso, determinar su compromiso, planear los compromisos.
- d. Identificar objetivos, entrevistar a los participantes, mapeo, determinar lo que les comprometerá, planear cómo aplicar las herramientas.
- e. Acordar objetivos para comprometer a los participantes, entrevistar a los participantes, planear lo que les comprometerá, mapeo, aplicar una encuesta.

8. Relacione las definiciones de las evidencias de un trabajador comprometido de la columna izquierda con las evidencias del lado derecho.

Definiciones: a. Esta genera mejor desempeño organizacional, apertura a la comunicación, distribución de la información, aceptación de las decisiones gerenciales. b. Estado funcional y emocional de ser constante en la alianza o ser fiel a una institución o producto. c. La difusión boca a boca es un contribuyente muy importante al buen desempeño.	Evidencias de compromiso: 1. La confianza 2. La lealtad 3. La promoción
--	--

- a. a-2; b-1; c-3.
- b. b-1; c-2; a-3.
- c. b-2; c-1; a-3.
- d. b-2; c-3; a-1.
- e. a-2; b-3; c-1.

9. De los tres tipos de cultura especialmente hostiles de los que nos habla Naomi Stanford, ¿cuál de ellos se describe de la siguiente forma: “Está conformada por todas las actividades que no se identifican, discuten y gestionan los procesos de toma de decisiones”?

- a. La cultura del reproche.
- b. La cultura de cono de sombra.
- c. La cultura de las buenas noticias.
- d. La cultura hostil.
- e. La cultura organizacional.

10. Sobre el contexto y sus componentes, diga si es Falso (F) o verdadero(V):

Además de los desafíos de negocios de la tecnología y de las responsabilidades globales, existen desafíos gemelos de entrar en nuevos mercados en las economías emergentes y de rápido crecimiento.	
Los temas globales ya están controlados, ya han llegado a un tope que no pueden ser más grandes cada día.	
El directorio de una organización influye en su diseño, y esto es cierto, pues los integrantes del directorio deben ser activos, con intención de contribuir con valor en la organización.	
Los acuerdos flexibles de trabajo se refieren al cumplimiento de horarios establecidos dentro de las oficinas de la organización.	
La estructura etaria de la población mundial está cambiando, lo que implica que las organizaciones tengan importantes y consecuentes cambios en su diseño.	

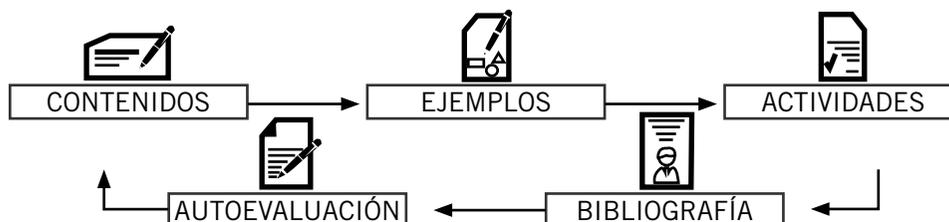
- a. F, F, F, V, F
- b. F, V, F, V, F
- c. V, V, V, F, F
- d. V, F, V, F, V
- e. F, F, V, F, F



UNIDAD III

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD III



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad III: Al finalizar la tercera unidad, el estudiante será capaz de describir los tipos de estructuras organizacionales en empresas nacionales o internacionales a través de un esquema.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema n.º 1: Estructuras organizacionales</p> <ol style="list-style-type: none"> Definición. Tipos (funcional, divisional, matricial, de red, de segmentos, orgánica). Ventajas y desventajas. <p>Lectura seleccionada 1 Fernández, M., Sánchez, J. C., & Rico Muñoz, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. <i>Psicothema</i>, 13(1), 29-39. Disponible en http://www.psicothema.com/pdf/410.pdf</p> <p>Tema n.º 2: Organigramas</p> <ol style="list-style-type: none"> Concepto. Tipos de unidades. Simbología o signos convencionales. Elaboración de organigramas. <p>Autoevaluación de la Unidad III</p>	<ol style="list-style-type: none"> Define una estructura organizacional. Clasifica los tipos de estructuras organizacionales. Indica las ventajas y desventajas de una estructura organizacional. Define un organigrama. Describe los tipos de unidades. Describe la simbología utilizada en los organigramas. Elabora organigramas con los criterios establecidos. <p>Actividad n.º 1 Los estudiantes participan en el foro de discusión sobre la lectura "Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento".</p> <p>Producto académico n.º 3 Desarrollo de las actividades indicadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Demuestra interés en el tema participando en las videoclases. Demuestra creatividad en el desarrollo de sus trabajos.

Estructuras organizacionales

Tema n.º 1

Las empresas requieren de una estructura para lograr sus objetivos y el diseño de una estructura organizacional permite asegurar que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan estratégico. También, es importante que las responsabilidades estén claramente definidas, cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa. La estructura organizacional permite que la organización aproveche los recursos de manera eficiente y para ello se cuenta con un conjunto de personas que trabajan con un objetivo en común. Cabe decir que estos trabajadores requieren conocer de manera clara la función que desempeñará; por ello, es vital tener una estructura que ayude a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa.

En esta unidad, se conocerán la definición, los tipos y las ventajas de diferentes estructuras organizacionales que podrían adoptar al momento de realizar un diseño organizacional.

1. Definición

Aragón, Senice & Matías (1998) definen a la estructura organizacional como el diseño de tareas, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de líneas de autoridad y canales de comunicación, convirtiéndose en un medio para ayudar a la organización a alcanzar sus metas. La vinculación entre estructura y estrategia es clave, habiéndose considerado habitualmente que la estrategia determina a la estructura. Los autores mencionados citan a Chandler (1962) como el pionero en analizar esta relación, quien afirmó que cuando las organizaciones comienzan su actividad suelen hacerlo con un solo producto o línea (simplicidad de la estrategia) por lo que necesitan una estructura sencilla; al crecer pasan a una integración vertical o a la diversificación de productos, siendo obligadas a establecer una estructura divisional.

Daft (2011, p. 90-91) manifiesta que existen tres componentes claves para definir a una estructura organizacional. Primero, la estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores. Segundo, la estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total. Tercero, la estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. Por lo tanto, estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los dos primeros son el marco estructural, que es la jerarquía vertical; mientras que el tercero pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos observar empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se evidencia la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama.

Stanford (2010) menciona que todo trabajo de diseño organizacional requiere de una evaluación de la estructura actual y su capacidad para respaldar los futuros resultados dependerá de hacer una evaluación relacionada a los siguientes aspectos:

- Dirige suficientemente la atención del administrador al origen de las ventajas competitivas en cada momento.
- Ayuda al centro corporativo a agregar valor a la organización.
- Refleja las fortalezas, motivaciones y debilidades de la gente.
- Protege unidades que necesitan culturas diferentes.
- Ofrece coordinación para enlaces entre unidades que pueden ser problemáticas.
- Tiene demasiados niveles y unidades.
- Respalda controles efectivos.
- Facilita el desarrollo de nuevas categorías.
- Ofrece la flexibilidad requerida para adaptarse al cambio.
- Refleja la complejidad de los mercados y las relaciones del sector, en tanto es lo suficientemente directa para los participantes que trabajan en ella. (p. 55).

La organización debe estar diseñada de tal manera que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización. Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas recibirán poca información o dedicarán tiempo a procesar aquella que no es vital para sus tareas, reduciendo así la efectividad. Sin embargo, existe una tensión inherente entre los mecanismos verticales y horizontales de una organización. Daft (2011) indica que los primeros están diseñados principalmente para el control; y los segundos, para la coordinación y colaboración que, por lo general, implican reducir el control.

Las organizaciones pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional o contemporánea. La primera, diseñada para la eficiencia, hace énfasis en la comunicación y el control vertical; mientras que la segunda es la que aprende, enfocada en la comunicación y la coordinación horizontal. Cabe decir que el énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formal, pocos equipos o fuerzas de tarea y la toma de decisiones centralizada, que significa que los problemas y las decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución. Por otro lado, el énfasis en el aprendizaje y la adaptación se asocia con tareas compartidas, una jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación directa, muchos equipos y grupos de trabajo, y toma de decisiones informal y descentralizada pues la autoridad se delega a los niveles organizacionales más bajos.

2. Tipos de estructuras organizacionales

El diseño general de la estructura organizacional indica la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Para este fin, las organizaciones necesitan tener una estructura que les resulte útil y que les sirva para contener e integrar todos los órganos que la integran. La estructura organizacional se puede comparar con un esqueleto en el que se soportan todos los componentes que la integran y en el que se coordinan todos los elementos vitales para su funcionamiento (sistemas, personas, procesos, equipos, recursos, tareas, recursos, jerarquías, puestos, relaciones, etcétera). Cada organización tiene su propio diseño, su forma de integrar y de asignar los recursos para operar con eficiencia y eficacia. Las formas organizacionales incluyen las opciones generales dentro de las cuales se trazan un organigrama y se diseña

la estructura detallada. Cada alternativa de diseño estructural tiene fortalezas y debilidades significativas, las cuales conoceremos a continuación:

a. Funcional

Daft (2011) manifiesta que este tipo de diseño estructural es uno de los más comunes en las organizaciones, su característica principal es que las actividades se reúnen por funciones comunes. En la estructura funcional, los conocimientos y las habilidades del personal determinan la ubicación departamental. Por ejemplo, pertenecen al departamento de Marketing todas aquellas personas que conocen y desempeñan funciones y actividades relacionadas con la comercialización de productos o servicios.

Una ventaja de la estructura funcional es que permite la economía a escala, esto significa que todos los colaboradores se localizan en instalaciones que pueden compartir. Esta ventaja le permite a la organización que sus empleados desarrollen habilidades adicionales a sus funciones básicas; es decir, se ven en la necesidad de realizar una variedad de actividades funcionales dentro de su departamento.

Por otro lado, una desventaja de la estructura funcional es que prevalece la jerarquía vertical, lo que significa que las decisiones se centran en los altos mandos y en los mandos medios. Lo mencionado anteriormente retrasa las acciones, ya que los ejecutivos no dan soluciones fluidas a las diversas situaciones que requieren coordinación departamental. Se puede decir que la jerarquía vertical sobrecarga las actividades de la estructura organizacional. Recordemos que una estructura horizontal permite la coordinación y la comunicación directa entre el personal de los diferentes departamentos. En la estructura funcional, esta posibilidad es casi nula, porque los colaboradores tienen limitada visión de las metas globales y se conducen conforme lo regula su línea de mando y, fuera de esto, no tienen alcances para coordinar con otras áreas, si no es por medio de sus jefes (supervisores, gerentes y ejecutivos). Los administradores eligen diseñar estructuras funcionales para que la eficiencia sea importante siendo los conocimientos y la experiencia críticos para obtener los objetivos funcionales de la organización.

En la Figura 16, se aprecia una estructura funcional que como se puede observar cuenta con departamentos funcionales de finanzas, operaciones, marketing y recursos humanos. Asimismo, la coordinación entre los departamentos funcionales se maximiza dentro de cada grupo de productos.

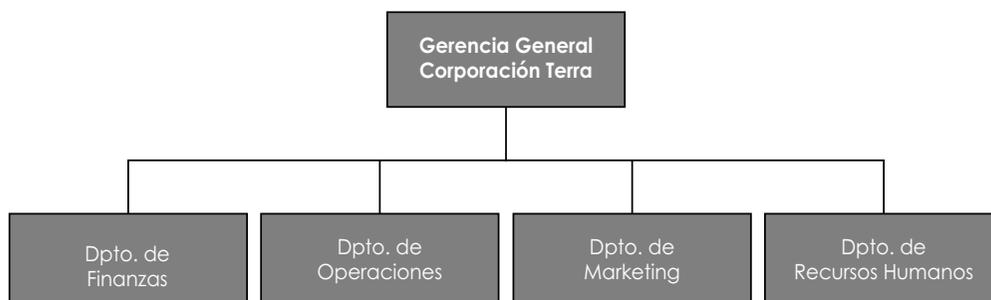


Figura 16. Estructura Funcional. Nota. Elaboración propia.

A continuación, en la Figura 17 se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura funcional elaborado por Daft (2011), el que deberíamos tener en cuenta al momento de optar por esta estructura.

Fortaleza	Debilidades
1. Permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales.	1. Lentitud en el tiempo de respuesta a los cambios en el entorno.
2. Posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos.	2. Puede provocar que las decisiones se acumulen en el nivel alto; sobrecarga de la jerarquía.
3. Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales.	3. Conduce a una coordinación horizontal deficiente entre departamentos.
4. Es mejor con uno o algunos productos.	4. El resultado es una menor innovación.
	5. Implica una perspectiva limitada de las metas organizacionales.

Figura 17. Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional funcional.
Nota. Tomada de *Teoría y diseño organizacional*, por Daft, 2011.

b. Divisional

Daft (2011) indica que, cuando las actividades se vuelven más complejas para una estructura organizacional funcional los directivos, tienden a crear departamentos más autónomos, las divisiones son unidades separadas para cada tipo de negocios, clientes o zonas geográficas donde cada división tiene su propia dirección y funciones específicas. La estructura divisional fomenta la flexibilidad y el cambio, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Más aun, la estructura divisional descentraliza la toma de decisiones, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía. Por el contrario, la estructura funcional es centralizada, porque obliga a que las decisiones sean tomadas en el nivel superior antes de que se pueda solucionar un problema que afecte a varias funciones.

La estructura divisional no se trata de una estructura completa desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones, sino una estructura superpuesta en otras palabras, cada división dispone de una estructura propia.

En la Figura 18, se aprecian tres estructuras divisionales, por productos, por zona geográfica y por cliente, donde cada división presenta sus propias funciones. La dispersión de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones; de modo que cada una de ellas puede funcionar como entidad semiautónoma, sin necesidad de coordinarse con las demás.

Daft (2011) presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura divisional que podemos apreciar en la Figura 19. La estructura organizacional divisional es excelente para lograr la coordinación entre departamentos funcionales. Esta sirve cuando las organizaciones ya no pueden controlarse adecuadamente a través de la jerarquía vertical tradicional y las metas están dirigidas a la adaptación y el cambio. Las organizaciones complejas como General Electric, Nestlé, Johnson & Johnson, Coca Cola, Aje, Backus. Gloria, etc. se subdividen en una serie de organizaciones autónomas más pequeñas para un mejor control y coordinación. En estas empresas grandes, las unidades a veces se llaman divisiones, empresas o unidades estratégicas de negocio. Es necesario evaluar si este tipo de estructura es el más conveniente para optar por su aplicación.

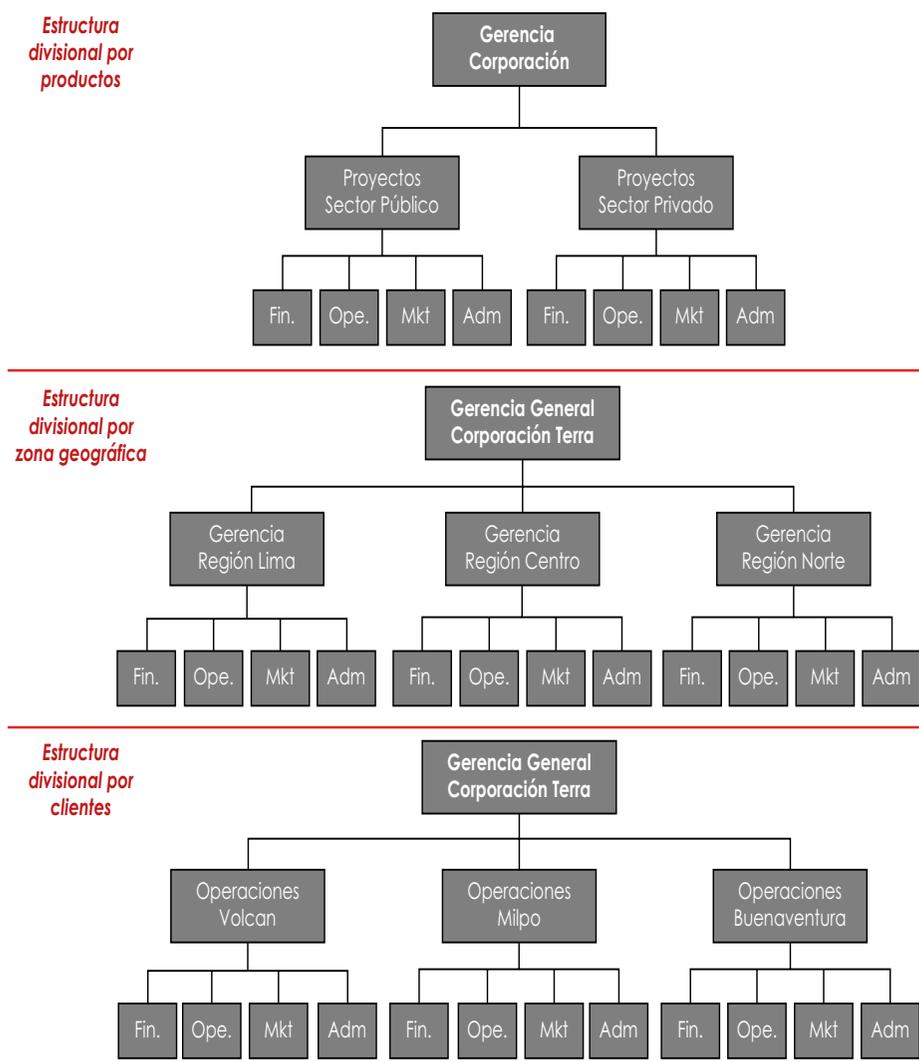


Figura 18. Estructuras divisionales. Nota. Elaboración propia

Fortaleza	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuada para cambios rápidos en un entorno inestable. 2. Dirigida a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y los puntos de contacto son claros. 3. Implica una alta coordinación entre funciones. 4. Permite que las unidades se adapten a las diferencias de productos, regiones, clientes. 5. Es mejor para organizaciones grandes con varios productos. 6. Descentraliza la toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elimina las economías de escala en departamentos funcionales. 2. Conduce a una coordinación deficiente entre líneas de productos. 3. Elimina la competencia profunda y especialización técnica. 4. Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de productos.

Figura 19. Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional divisional.
Nota. Tomada de *Teoría y Diseño Organizacional*, por Daft, 2011.

c. Matricial

Según Daft (2011), las empresas complejas deben organizarse de acuerdo con cuatro aspectos: las áreas funcionales, las áreas geográficas, los productos y los clientes. Bajo esta estructura cualquier problema que se presenta debe ser analizado desde estas cuatro perspectivas, lo que conlleva a la necesidad de crear estructuras llamadas matriciales por orientarse a más de una perspectiva. Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El proyecto, el cual deja de existir con la conclusión del mismo. Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes: un jefe de función, quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales y de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

La matriz puede usar el conocimiento experto técnico y la innovación del producto con frecuencia. La estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal. La matriz es una forma sólida de vínculo horizontal. La única característica de la organización matricial es que se implementen simultáneamente las divisiones de productos y las estructuras funcionales (horizontal y vertical), tal como se muestra en la Figura 20. Los gerentes de producto y gerentes funcionales tienen la misma autoridad dentro de la organización y los empleados reportan a ambos. La estructura matricial es semejante al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto, excepto que en la estructura matricial los gerentes de producto (horizontal) reciben una autoridad formal igual a la de los gerentes funcionales (vertical).

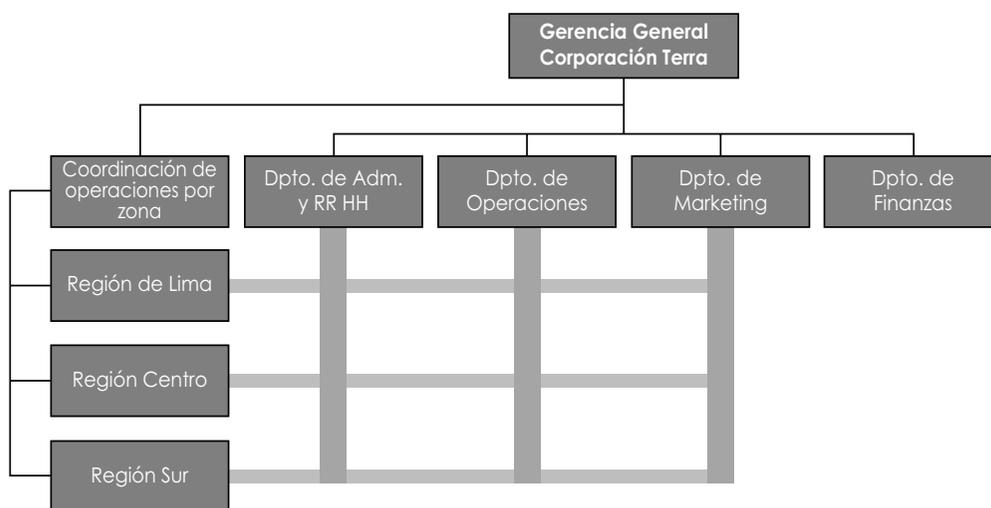


Figura 20. Estructura matricial. Nota. Elaboración propia.

Daft (2011) menciona que la estructura matricial es mejor cuando el cambio en el entorno es alto y las metas reflejan un requerimiento dual como en el caso de metas de producto y funcionales. La estructura de autoridad dual facilita que la comunicación y la coordinación hagan frente a un cambio rápido en el entorno y permite un equilibrio entre los jefes de producto y los funcionales. Cabe decir que la matriz facilita el análisis y la adaptación a problemas inesperados y que suele funcionar mejor en organizaciones de tamaño moderado con pocas líneas de productos. No se necesita la matriz para una sola

línea de productos y demasiadas líneas dificultan la coordinación de ambas direcciones a la vez.

En la Figura 21, se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura matricial propuestos por el autor.

Fortaleza	Debilidades
1. Logra la coordinación necesaria para cumplir con las demandas duales de los clientes.	1. Provoca que los participantes perciban una autoridad dual, lo cual puede ser frustrante y confuso.
2. Los recursos humanos entre productos se comparten de manera flexible.	2. Significa que los participantes necesitan habilidades interpersonales adecuadas y una extensa capacitación.
3. Adecuado para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable.	3. Consume tiempo: implica juntas frecuentes y sesiones para la solución de conflictos.
4. Ofrece una oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de productos.	4. No funcionará a menos que los participantes lo entiendan y adopten relaciones colegiadas en vez de verticales.
5. Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con múltiples productos.	5. Requiere un mayor esfuerzo para mantener el equilibrio del poder.

Figura 21. Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional matricial.

Nota. Tomada de *Teoría y Diseño Organizacional*, por Daft, 2011.

d. De red

Daft (2011) indica que este tipo de estructura surge para responder a las presiones competitivas cambiantes del entorno y, a la vez, para saber diseñar tareas en entornos y ambientes que son muy flexibles. Esta estructura no pretende dejar de lado las anteriores, ya que incorpora elementos de cada una como la eficiencia de una estructura funcional, la autonomía de una estructura divisional y la capacidad de transferir habilidades de la matricial. Sin embargo, a diferencia de los modelos anteriores, no busca tener un estricto control de todas las áreas que se requieren para fabricar un producto o servicio. En estas empresas, el trabajo se organiza alrededor de la entrega de un equipo y una unidad, mientras las unidades trabajan en conjunto la entrega al cliente está perfectamente integrada. Por ejemplo, Amazon, que se relaciona con diferentes organizaciones para completar con su entrega a domicilio.

Además, Daft (2011, p. 119-122) hace referencia a que los desarrollos recientes en el diseño organizacional amplían el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de los límites de la organización tradicional y la tendencia del diseño más generalizado ha sido el *outsourcing* de varias áreas de la organización. El *outsourcing* significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito, de otras empresas. Pocas empresas pueden llevar el *outsourcing* al extremo y crear una estructura de red virtual. Con una estructura de red, a veces llamada estructura modular, la empresa subcontratada realiza la mayoría de sus funciones o procesos principales por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas corporativas de la organización. La organización de red se puede ver como un eje central rodeado de una red de especialistas externos.

Como podemos apreciar en la Figura 22, en la estructura de red, el eje mantiene el control de los procesos en los que tienen capacidades a nivel mundial o difícil de imitar y

transfiere otras actividades, junto con la toma de decisiones y el control sobre ellas a otras organizaciones. Dicha contraparte organiza y realiza su trabajo utilizando sus ideas, recursos y herramientas. La idea es que una empresa se pueda concentrar en lo que mejor hace y contratar el resto de empresas competentes en dichas áreas específicas, lo que permite a la organización hacer más con menos.

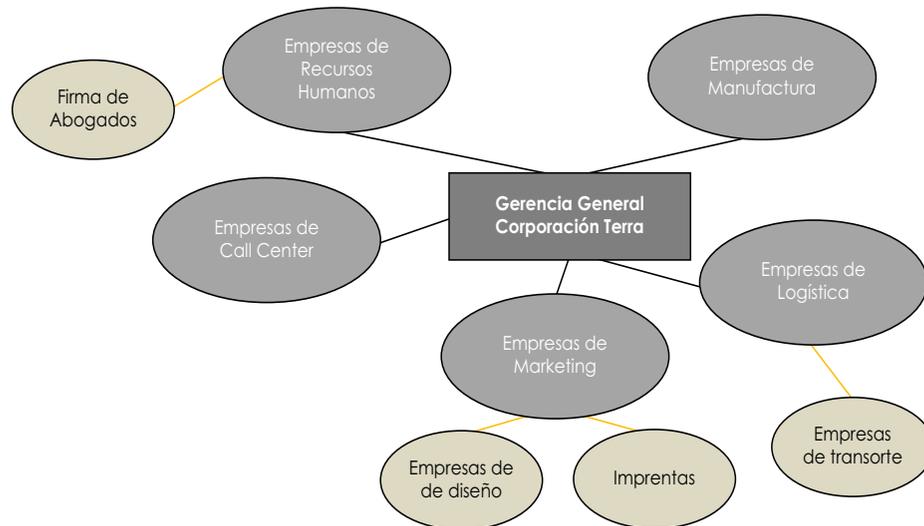


Figura 22. Estructura de red. *Nota.* Elaboración propia.

La Figura 23 presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura de red que debemos tener en cuenta al momento de seleccionar la estructura que más conviene a la organización en estudio.

Fortaleza	Debilidades
1. Permite que incluso pequeñas organizaciones obtengan talento y recursos a nivel mundial.	1. Los generales no tienen control directo sobre muchas actividades y empleados.
2. Ofrece una escala y alcance inmediatos a la empresa sin grandes inversiones en fábricas, equipo o plantas de distribución.	2. Se requiere mucho tiempo para el manejo de relaciones y conflictos potenciales con socios contractuales.
3. Permite una mayor flexibilidad y respuesta de la organización a las necesidades cambiantes.	3. Existe el riesgo de que fracase la organización si un socio no contribuye o cierra el negocio.
4. Reduce los costos generales administrativos.	4. La lealtad de los empleados y la cultura corporativa podría ser débil debido a que los empleados perciben que podrían ser reemplazados por servicios contratados.

Figura 23. Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional de red.

Nota. Tomada de *Teoría y Diseño Organizacional*, por Daft, 2011.

e. De segmentos

Stanford (2010) describe a este modelo como un estilo organizacional ideal para condiciones que requieren flexibilidad, innovación y cambios. Es una no-organización en el sentido que no existe una organización física; es decir, no cuentan con un lugar para encontrarse para llevar a cabo sus actividades o dentro de una organización, los servicios como contabilidad, diseño, manufactura, marketing y distribución se encargan a em-

presas por separado que están conectadas electrónicamente a una oficina central. De acuerdo con esta estructura, los socios organizacionales, localizados en diferentes partes del mundo, pueden utilizar computadoras en red o internet para intercambiar datos e información con tal rapidez; mientras los subcontratistas pueden entrar y salir del sistema, según sea necesario, para cumplir con las necesidades cambiantes. En este último caso, los subcontratistas son los segmentos alrededor del punto central y los contratos de trabajo específicos y relacionados con plazos provienen del punto central.

A diferencia de la estructura organizacional de red, en esta se delegan todas las actividades incluyendo aquellas principales como el de producción. Un ejemplo de este tipo de organización es Nike, una compañía que ha crecido tanto que en la actualidad no fabrican nada, todo el calzado lo fabrican subcontratistas; tienen en planilla a poca gente que solo se dedica a gestionar su marca y a controlar que todo se realice de la mejor manera. Este modelo es más efectivo en las siguientes condiciones:

- Existen cambios acelerados.
- Un segmento de mercado debe ser explotado con rapidez
- Los subcontratistas deben realizar partes específicas de trabajo.
- La toma de decisiones y la responsabilidad son delegadas a los que realizan el trabajo.
- Los segmentos se relacionan por medio de contactos entre miembros.

En la Figura 24, podemos apreciar una representación de una estructura de segmentos.

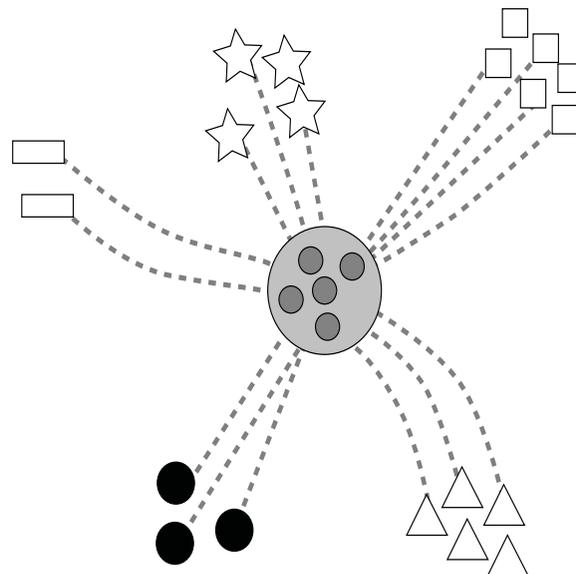


Figura 24. Estructura de segmentos.

Nota. Tomada de *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

f. Híbrida

Para finalizar, describiremos a la estructura híbrida, que es aquella que descentraliza las decisiones en las unidades de negocio y centraliza las funciones administrativas en el staff corporativo. Dicho de otro modo, las unidades de negocio actúan como empresas más pequeñas y ágiles en relación con el negocio y los clientes, pero permiten a la empresa maximizar las economías de escala que se deriven del tamaño global del grupo y también homogeneizar políticas, compartiendo una identidad corporativa externa o no, pero manteniendo una filosofía corporativa común y compartida.

En relación a este tema, Daft (2010) manifiesta que como aspecto práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en las formas puras que hemos descrito, en particular, la mayoría de las organizaciones grandes utiliza a menudo una estructura híbrida que combina las características de varios métodos diseñados para necesidades estratégicas específicas. La mayoría de las empresas combina las características de las estructuras funcional, divisional, geográfica y de red para aprovechar las fortalezas de estas y evitar algunas de las debilidades. Las estructuras híbridas suelen utilizarse en entornos de cambios rápidos, porque ofrecen a la organización una mayor flexibilidad. Un tipo de híbrido que con frecuencia se usa es combinar las características de las estructuras funcionales con las de una divisional.

En la Figura 25, se puede observar en el primer nivel organizacional una estructura divisional por zona geográfica; mientras que en el segundo nivel se aprecia una estructura funcional.

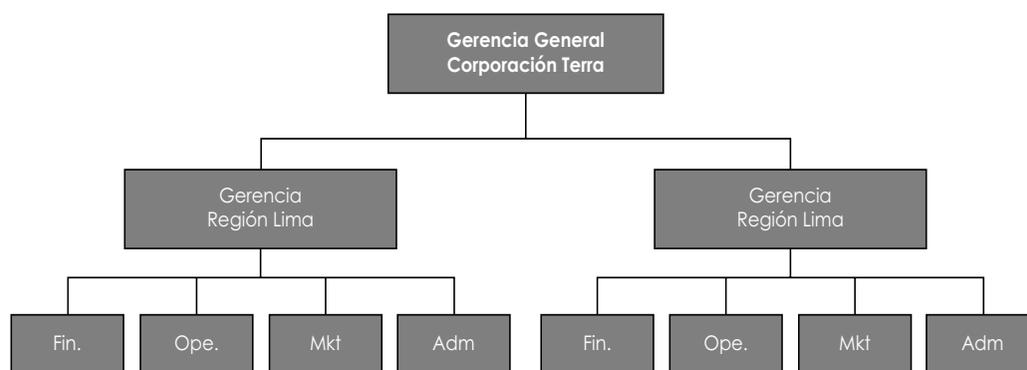


Figura 25. Estructura híbrida. Nota. Elaboración propia.

3. Ventajas y desventajas de las estructuras organizacionales

Se busca desarrollar una estructura que impulse el logro de la visión, razón por la cual debe estar alineada a la estrategia que la organización utilizará; por ello, en el afán de buscar el ideal se debe tener en cuenta algunas características en relación a la velocidad, integración, flexibilidad, innovación y control. Para ello, revisaremos la relación de ventajas y desventajas de las estructuras organizacionales que Stanford (2010) ha elaborado, en la cual se muestran aspectos claves de cada tipo de estructura que deberíamos tener en cuenta al momento de elegir la nuestra (ver Figura 26).

Finalmente, se puede comentar que siempre se debe estar evaluando la estructura organizacional o al momento de diseñarlo se deben tener en consideración las siguientes características o síntomas de deficiencia estructural que propone Daft (2011):

- **Retraso o falta de calidad en la toma de decisiones.** Es posible que quienes toman las decisiones estén con exceso de carga, debido a que la jerarquía canaliza demasiados problemas y decisiones hacia ellos. La delegación a niveles más bajos es insuficiente. Otra causa de las decisiones de mala calidad es que la información no llega a las personas correctas.
- **La organización no responde de modo innovador a un entorno cambiante.** Un motivo de falta de innovación es que los departamentos no coordinan horizontalmente, se debe coordinar la identificación de las necesidades de los clientes por parte del departamento de Marketing y la identificación de los desarrollos tecnológicos en el departamento de Investigación.

- **Disminuye el desempeño de los empleados o no se alcanzan las metas.** El desempeño de los empleados puede disminuir, porque la estructura no ofrece metas, responsabilidades y mecanismos claros para la coordinación. La estructura debe reflejar la complejidad del entorno del mercado y ser lo bastante directa para que los empleados trabajen eficazmente en ella.
- **Evidencia de demasiado conflicto.** La estructura organizacional debe permitir que las metas departamentales en conflicto se combinen en una sola serie de metas para toda la organización. Si los departamentos actúan con propósitos distintos o están bajo presión por alcanzar las metas departamentales a costa de las metas organizacionales, la estructura con frecuencia tiene fallas.

ESTRUCTURA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Divisional por Producto	Enfoque en el producto.	Costos elevados, pérdida de economías de escala.
	Diversidad de productos por categoría de clientes.	Dificultad para coordinar las diferentes áreas geográficas.
	Breve desarrollo del producto y del ciclo de vida.	Falta de respuesta a las condiciones locales.
	Escala de mínima eficiencia para las funciones o tercerización.	Limitaciones para desarrollar.
Divisional Geográfica	Bajo coeficiente del traslado valor-costo.	Conflicto entre regiones y casa matriz.
	Prestación del servicio in situ.	Dificultad y lentitud para implementar nuevas líneas de productos o cambios.
	Proximidad al cliente para la entrega o soporte.	Dificultad para implementar una estrategia global.
	Percepción de la organización como local.	Dificultad para desarrollar la coherencia y transmitir conocimientos.
Divisional por Clientes	Segmentos de mercados importantes.	Costos elevados, pérdida de economías de escala.
	Productos o servicio de la atención al cliente y en los ciclos de vida de los productos.	Dificultad para coordinar las áreas geográficas.
	Escala de mínima eficiencia para las funciones o tercerización.	Menos especialización funcional.
	Dinamismo en el servicio de la atención al cliente y en los ciclos de vida de los productos.	
	Escala de mínima eficiencia para las funciones o tercerización.	Posible ausencia de receptividad de las condiciones locales.
	Se necesitan segmentos de mercado geográficos.	
Matricial	Flexible: los equipos se pueden desarmar una vez completadas las tareas.	Difícil de aplicar.
	Las habilidades de especialistas se incorporan cuando se necesitan.	Conflicto de poderes y de superposición de responsabilidades de los supervisores.
	Atención puesta en el producto/geografía.	Alto requerimiento de coordinación. Costos de operación más altos.
Red	Rápida respuesta a los mercados.	Ausencia de una profunda experiencia funcional.
	Elevada autonomía, pertenencia y responsabilidad	Dificultad de coordinación entre los grupos.
	Escasa duplicidad de recursos.	La responsabilidad se debe pensar y especificar con cuidado.
Segmento	Los socios se concentran en aspectos particulares de la cadena de valor lo que conduce a: mayores economías de escala, desarrollo de habilidades superiores, reducción de la repetición de las operaciones, disminución de las barreras de entrada.	Requiere de una orientación central clara.
		La selección de socios puede ser complicada.
		Problemas para mantener la sincronización entre socios.

Figura 26. Ventajas y desventajas de las estructuras organizacionales.

Nota. Tomada de *Diseño de Organización: Cómo lograr compañías sólidas*, por Stanford, 2010.

Lectura seleccionada n.º 1

Fernández, M., Sánchez, J. C., & Rico, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29–39. Disponible en: goo.gl/5vFdE8

Organigramas

Tema n.º 2

Las organizaciones son diferentes unas de otras y, por ello, requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada miembro debe ejecutar. De manera que la funcionalidad de esta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y coordinación. En la actualidad, vemos diferentes modelos de organigramas, unos mucho más coloridos que otros y que a veces no representan a su empresa; en otros casos, presentan formas complejas que no se adecúan a lo que realmente hace o se quiere hacer. Por ello, en este tema, describiremos aspectos claves, características y la simbología apropiada para diagramar organigramas.

1. Concepto

Según datos de la Secretaría de la Contraloría General del Gobierno Mexicano (2005), el organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y refleja en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

El Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá (2009) define al organigrama como "una representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o de una de sus áreas o unidades administrativas". Se identifican en algunos casos sus componentes, características de las dependencias, funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, etc.

Considero que el organigrama es la gráfica que representa la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización, por niveles jerárquicos. El organigrama es una representación parcial de la estructura formal por dos razones distintas:

- ✓ Toda la información de la estructura formal no se puede graficar en un único gráfico. Dependiendo del tipo de organigrama que utilizemos, veremos algún aspecto diferente de dicha estructura.
- ✓ Por ser un modelo, se llega a un nivel de detalle y, a partir de allí, la información que exista no se representa. Además, el observador que diseña el organigrama posee racionalidad limitada que es propia de cada individuo.

Adicionalmente, se puede manifestar que la importancia de los organigramas radica en los siguientes puntos:

1. Sirven de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.
2. Sirven para reflejar la estructura, así como, velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.
3. Son útiles para el analista de personal, quien requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios, y, en general, como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Considerando las definiciones dadas, un organigrama muestra lo siguiente:

- La estructura de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las diversas unidades administrativas y grados de interdependencia funcional
- La supervisión y las vías de comunicación
- Los niveles de autoridad y responsabilidad
- Las escalas de los sueldos y salarios
- Las características de las unidades (unipersonal o pluripersonal) y su condición en cuanto a estabilidad (definitiva o provisional)

El Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá (2009) indica que un organigrama tiene por finalidad ser un medio de información y análisis que permite visualizar claramente la imagen de la organización en un periodo determinado. En este sentido, se mencionarán a continuación sus finalidades básicas:

a. Como medio de información, debido a que:

- Ubican la posición de cada participante y su relación con el resto.
- Facilitan la instrucción de quienes ingresan a la organización.
- Muestran los sectores, puestos y departamentos.
- Identifican las relaciones de autoridad lineal y de asesoramiento.
- Especifican divisiones geográficas por productos o mercados.

b. Como medio de análisis, debido a que:

- Proveen una visión global de la organización.
- Permiten relevar la estructura vigente y proyectar nuevas estructuras.
- Facilitan la comparación de distintas estructuras.
- Ponen de manifiesto debilidades estructurales.

La importancia de la finalidad de los organigramas varía de acuerdo con el tipo de usuario como se aprecia a continuación.

- **Para los directivos:** Es un instrumento que ayuda al reconocimiento de su área de acción y de los lineamientos por medio de los cuales deben desarrollar sus relaciones con el resto de las unidades que componen la organización.
- **Para los funcionarios:** Es un medio que permite conocer en forma sencilla su posición dentro de la estructura.
- **Para los expertos en organización y métodos:** Es el punto inicial para realizar una apreciación real de la organización. Su análisis permite detectar posibles duplicaciones de funciones, las relaciones de dependencia, insuficiente coordinación, etc.
- **Para el público:** Permite dar una visión general de cómo funciona la organización.

2. Tipos de unidades

A continuación, se detallan los tipos de unidades en las estructuras más utilizadas.

- a. **Unidades de línea o ejecutivo:** Son aquellas cuyas actividades típicas coinciden con la actividad típica de la unidad actual. Cumplen funciones ejecutivas de “hacer”, estableciendo el trabajo efectivo de conseguir que se ejecuten las acciones. Por ejemplo, las unidades que representan al área de Operaciones de una organización.
- b. **Unidades de asesoría o estado mayor:** Son aquellas cuya actividad típica consiste en producir información y/o consejos, se analiza, se prueba y se investiga. Por ejemplo, el área de Asesoría legal que orienta o alerta sobre determinados aspectos legales a tener en cuenta al momento de adquirir un terreno para una organización.
- c. **Unidades de servicio o de apoyo:** Son aquellas que no son de línea ni de asesoría y funcionan en provecho de toda la organización. Por ejemplo, podría corresponder a la Oficina de secretaría que da soporte a algunas áreas en temas administrativos.

3. Simbología o signos convencionales

Al momento de diagramar un organigrama, se utilizan diferentes símbolos que no son reglas universales, pero sí pautas generales que permitirán una mejor uniformización. Los símbolos más utilizados son dos: los rectángulos y las líneas. En esta parte del módulo, describiremos los símbolos citados en la Guía técnica para la elaboración de organigramas en el sector público panameño desarrollada por el Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá (2009) y en el Manual de construcción de organigramas para las estructuras de las instituciones públicas, desarrollada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2007).

a. Rectángulos:

Se utilizan para representar las unidades, cargos, funciones, categorías o personas. Para efectos de una reorganización se recomienda que no tengan los bordes redondeados a fin de no confundir con los diagramas de flujo. En la Figura 27 apreciamos un rectángulo utilizado en los organigramas.



Figura 27. Rectángulo. *Nota.* Elaboración propia.

La distribución de los rectángulos representa los niveles de autoridad y responsabilidad de toda la organización; por ello, colocar un rectángulo en una posición superior a otra representa una relación de autoridad con respecto al nivel siguiente. Los rectángulos que representan unidades de igual categoría deben ubicarse a un mismo nivel. Cada rectángulo contiene información relativa a la estructura de la organización, así como la denominación de la unidad administrativa. Es recomendable que los rectángulos del organigrama tengan las mismas dimensiones, aunque representen niveles jerárquicos diferentes, que haya uniformidad en la distancia de los rectángulos y que sus nombres estén legibles, correctos y completos para que faciliten su comprensión.

b. Líneas:

Las relaciones entre unidades se representan por líneas, y el tipo de ellas dependerá del tipo de las relaciones que tiene cada uno de los órganos en cada uno de los niveles de la

estructura administrativa. Las líneas se dibujan exclusivamente en sentido vertical u horizontal. Se recomienda mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión entre unidades en todo el organigrama, ya que la importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando más las líneas. Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, pues se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad, además de crear la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.

En la Figura 28, se observan que en los organigramas verticales la línea debe partir del punto medio de la línea inferior del rectángulo de mayor jerarquía y terminar en la línea superior del rectángulo que le sigue en jerarquía. En cuanto a los organigramas horizontales, la línea partirá del punto medio del lado derecho de mayor autoridad y se conectará al punto medio izquierdo del rectángulo siguiente.

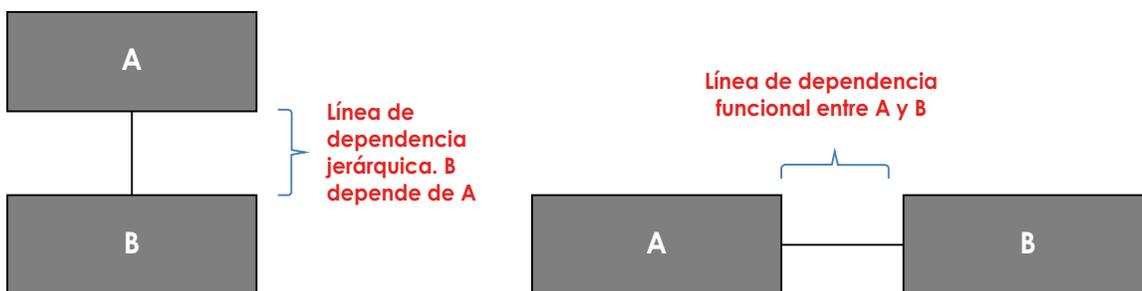


Figura 28. Líneas. *Nota.* Elaboración propia.

c. Símbolos usuales para representar las relaciones de comunicación:

En la Figura 29 se presenta un cuadro donde se detallan los símbolos más utilizados para representar las relaciones de comunicación al diagramar un organigrama.

Líneas llenas sin interrupción	
Relación de coordinación y/o colaboración (líneas largas de trazo discontinuo)	
Relación con las unidades de mando especializado (líneas cortas de trazo discontinuo)	
Separación entre unidades centrales y desconcentradas (líneas largas de trazo discontinuo y un punto intermedio)	
Relación de apoyo de asesorías (línea llena sin interrupciones, de trazo suave, colocada perpendicularmente a la unidad administrativa).	
Descentralización (líneas quebradas en forma de Z)	
Desconcentración (líneas quebradas en forma de dos triángulos laterales, atravesadas por líneas largas de trazo discontinuo con puntos intermedios).	

Figura 29. Símbolos usuales para representar las relaciones de comunicación. *Nota.* Elaboración propia.

d. Símbolos usuales para identificar el tipo de unidad administrativa:

En la Figura 30 se muestran diferentes tipos de unidades administrativas que pueden ser utilizados al diagramar un organigrama.

Asesoría externa que involucra varias asesorías, se dan en forma periódica y no es conveniente (por razones prácticas) detallar dentro de la unidad.	
Asesoría externa en un área específica, pero de intervención periódica.	
Unidad de asesoría, comité o comisión de trabajo de reuniones periódicas.	
Asesoría externa específica, pero esporádica.	
Asesoría externa permanente.	
Asesoría interna permanente de la entidad.	
Asesoría de intervención obligatoria.	

Figura 30. Símbolos usuales para identificar el tipo de unidad administrativa. *Nota.* Elaboración propia.

e. Simbología para identificar los diversos tipos de relaciones

En un organigrama se puede apreciar diversos tipos de relaciones, las cuales pueden ser:

- **Relación lineal.** Establece una relación de subordinación entre el superior y sus colaboradores de forma unívoca y directa. En la Figura 31 se aprecia un modelo de este tipo de relación.

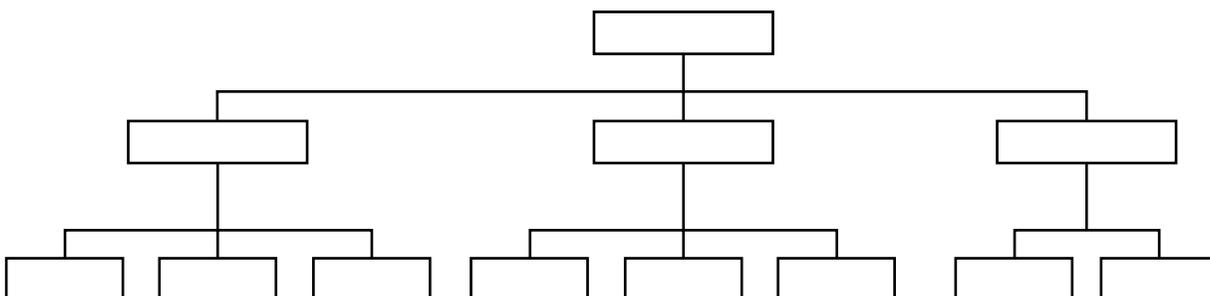


Figura 31. Relación lineal. *Nota.* Elaboración propia.

- **Relación de autoridad funcional.** Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas. La autoridad funcional deberá presentarse por medio de líneas cortas de trazo discontinuo como se muestra en la Figura 32.

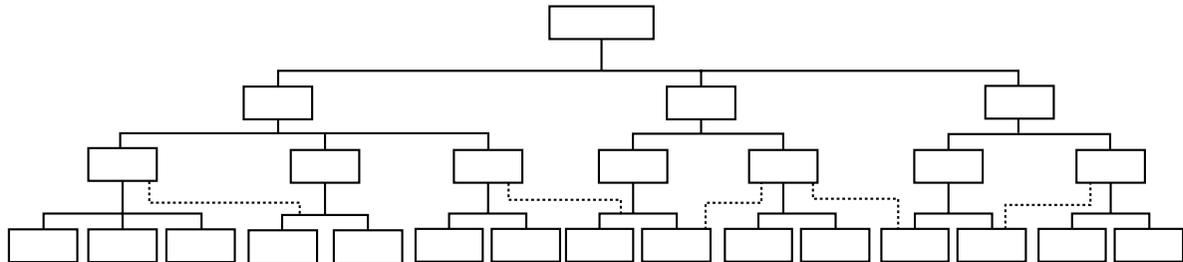


Figura 32. Relación de autoridad funcional. *Nota.* Elaboración propia.

- **Relación de asesoría.** Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados. Las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso, pueden canalizar a través de un órgano superior, para que este, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato. Usualmente se han considerado solo en el nivel superior, representadas con líneas discontinuas como se muestra en la Figura 33.

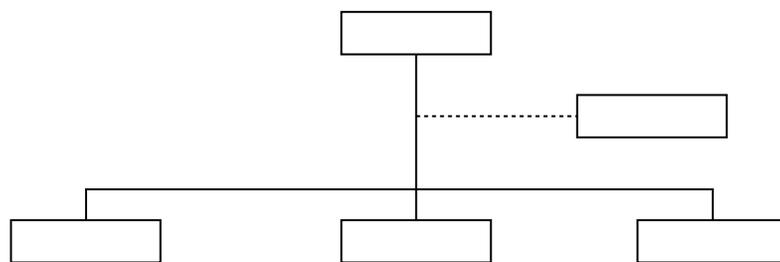


Figura 33. Relación de asesoría. *Nota.* Elaboración propia.

- **Relación de coordinación.** Este tipo de relación tiene por objetivo interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico o bien entre el órgano central y las unidades técnico-administrativas desconcentradas. La relación de colaboración se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo como se aprecia en la Figura 34.

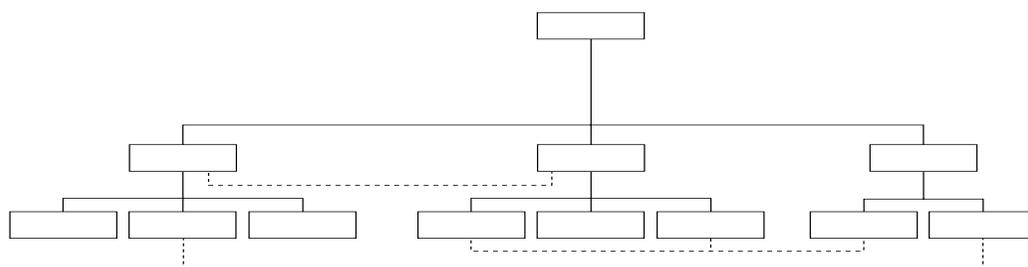


Figura 34. Relación de coordinación. *Nota.* Elaboración propia.

- **Relación con órganos descentralizados.** Es la relación existente entre los órganos descentralizados o dependencias autónomas con las sedes. Descentralizar es la delegación de una atribución en favor de una entidad autónoma como se aprecia en la Figura 35.

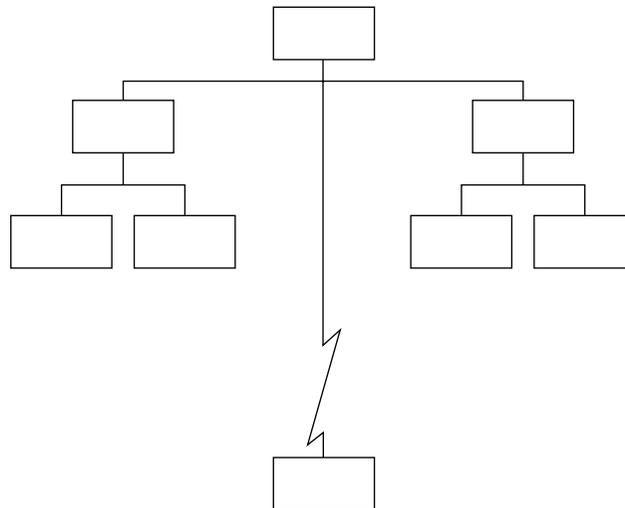


Figura 35. Relación con órganos descentralizados. *Nota.* Elaboración propia.

- **Relación con órganos desconcentrados.** Es la relación que guardan las unidades administrativas de los órganos desconcentrados con las oficinas de las unidades centrales como se presenta en la Figura 36.

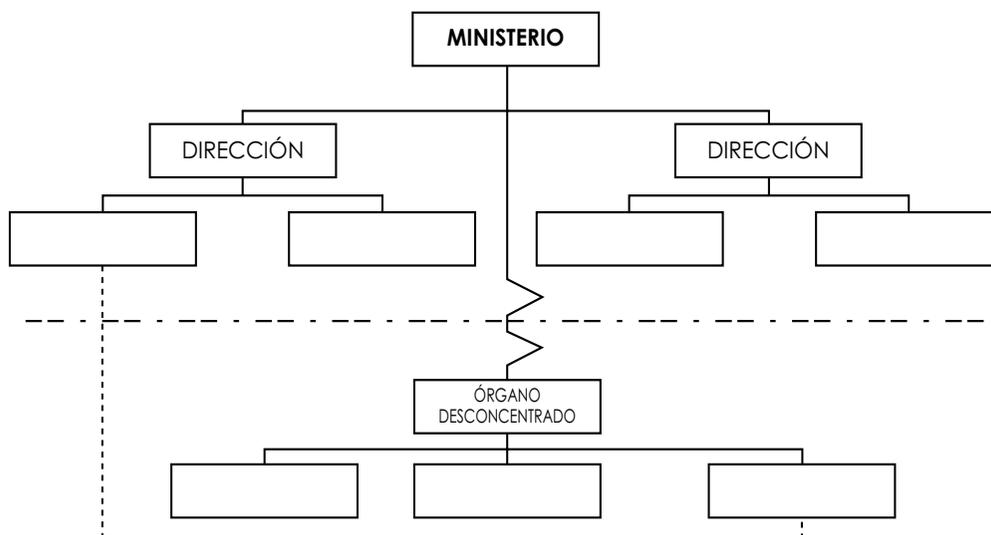


Figura 36. Relación con órganos desconcentrados. *Nota.* Elaboración propia.

4. Elaboración de organigramas

En esta parte del material se compartirán dos casos citados por Sotomayor (2000) que requerirán de su atención.

a. Proyecto de organización de una compañía del giro de la construcción que tiene diferentes especialidades y su mercado es el sector privado y público

Sotomayor (2000, p. 21) desarrolla el siguiente caso:

En la Ciudad de México, D.F. está instalada la compañía Constructora Hidalgo, S.A., con su giro de construcción en general y dentro de él con varias especialidades y tiene como objetivo realizar obras y elaborar proyectos para realizarse en diferentes entidades del país, teniendo su registro vigente en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

La compañía se fundó en el año de 1972, desarrollándose inicialmente como subcontratista, es decir, contratándose con el constructor principal, pero a partir de 1980 contrato en forma directa con el cliente, dentro de los cuales se encuentran entre otros Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma, Grupo Vitro, Cementos Mexicanos, Galletera Mexicana, Grupo Alfa, Pigmentos y Óxidos, Chrysler, General Motors¹, Instituto Mexicano del Seguro Social, Comisión Nacional Azucarera, Instituto del Fondo de Vivienda para los Trabajadores y el Gobierno del Estado de Nuevo León.

El director general es el Ingeniero Francisco Peña Ruiz, quien es egresado de la Facultad de Ingeniería de la UNAM y cuenta con una vasta experiencia en este ramo.

Se ha contratado al Lic. Salvador Torres Lara, quien se desempeñará como gerente administrativo y fue seleccionado por su preparación académica y experiencia en las áreas administrativa, contable, financiera, sistemas, fiscal y de control.

En próximos días va a presentar al Consejo de Administración, el nuevo proyecto de organización y en el cual se contemplan los aspectos legales previstos en la legislación, así como el área funcional en donde por cierto tienen diferencias de opinión.

El ingeniero considera que la organización debe estar diseñada en base a gerencias y el señor Torres indica que sería más conveniente subdirecciones y al margen de ello y tomando en cuenta que en realidad estiman operar con obras y proyectos públicos en un 40% y privados en el resto, deciden presentar el esquema de organización con base en el primer criterio hasta el nivel de departamento.

La compañía tiene como domicilio social la Av. Insurgentes No. 3001 Sur con intersección con la Av. Río Mixcoac, en México, D.F., y establece domicilios provisionales en cada localidad donde efectúa trabajos.

1. Proyecto de estructura orgánica

Siendo atenta a las disposiciones legales y administrativas, la compañía tiene configurada las áreas siguientes:

Aspecto legal:

- Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración que posee un servicio de Auditoría Externa y el Director General.

Aspecto administrativo o convencional:

- Gerencias de Administración, de Obras, Proyectos, Presupuestos, Recursos Humanos.

Los departamentos incluidos en cada uno de ellos son los que se indican a continuación.

Gerencia de administración:

- Tesorería
- Sistemas
- Contabilidad
- Presupuestos
- Compras

Gerencia de obras:

- Construcción
- Contratos
- Concursos
- Mantenimiento y Equipo
- Almacenes

Gerencia de proyectos:

- Diseño
- Proyecto

Gerencia de presupuesto de obras:

- Costos y Presupuestos

Gerencia de recursos humanos:

- Selección de Personal
- Nominas
- Seguridad Social
- Capacitación y Seguridad e Higiene

2. Planta de personal

La compañía tiene una planta de personal base de 220 empleados entre administrativo (30 %) y técnico entre ingenieros y arquitectos (70 %), el personal de obras en sus diferentes especialidades fluctúa entre 2000 y 4 000 obreros considerando las diferentes zonas geográficas en las cuales se trabaja, más claro está, el que interviene con los subcontratistas. El personal de obras es eventual, ya que se le contrata por trabajo determinado, liquidándose legalmente en la conclusión de la obra.

3. Operaciones significativas del giro

Organización general:

- En su historial la compañía ha tratado de tener una estructura organizacional compacta, funcional y diseñada a la obtención de resultados y piensa que el proyecto que presenta no es la excepción, aunque el Ing. Peña Ruiz considera que se puede mejorar.
- La distinción del área de administración y de obras siempre ha sido crucial en el diseño estructural.
- El cumplimiento con el cliente y la calidad del servicio siempre ha sido el lema de la compañía.

- La austeridad en la determinación del personal de base y la orientación a la eventualidad y servicios profesionales ha marcado una tendencia en los últimos años.
- La internacionalización hacia América del Sur en obras hidráulicas representa una expectativa al mediano plazo.
- Está diseñada como una organización tipo para la instalación de una oficina en cada localidad, en la cual existen los puestos siguientes:
 - Residente de obra
 - Supervisor técnico
 - Contador de obra
 - Administrativo de nominas
 - Administrativo de personal
 - Secretaria
 - Almacenista
 - Velador

Administración:

- La información financiera, contable y presupuestal se presenta mensualmente a la dirección general y trimestralmente a los consejeros. De requerirse se prepara la información específica de una obra o proyecto independientemente del tiempo.
- La información financiera es auditada por el despacho Norton, Izaguirre, González y Asociados Contadores Públicos, quien efectúa su actividad en forma profesional.
- El inicio, proceso y conclusión de obras son verificadas por un equipo multidisciplinario de personal administrativo, técnico y legal.
- Se otorga especial cuidado a las cláusulas contractuales que fundamentan la calendarización de los ingresos y/o las entradas de efectivo como son los anticipos de obra, estimaciones por trabajo ejecutado, extras, finiquito y, en su caso, fondos de garantía.
- La compañía es respetuosa del cumplimiento de las diferentes obligaciones fiscales, enfatizando por su actividad en la seguridad social del personal eventual de la construcción.
- La negociación de insumos en gran escala así como su aprobación se efectúan a través de un comité, integrado por personal administrativo, técnico y la dirección general.

Obras:

- En esta área se participa en gran medida en relaciones públicas con los clientes y ello resulta positivo, ya que en cierta forma impacta en la obtención de contratos.
- Se estudian y analizan las convocatorias bases y especificaciones de concursos y/o invitaciones, coordinándose para este efecto con la administración y presupuestos para su integración y presentación.



- Se está facultado para firmar contratos con la representación legal de la compañía, así como acudir a entrevistas y juntas con los clientes.
- Se otorga seguimiento físico y financiero de las diferentes obras y proyectos, así como a la inspección física continua, para este último efecto se calendarizan viajes de visitas o en su defecto realizan sin programación, por requerimientos específicos del cliente.
- Al programa de obra se le da la importancia requerida, ya que su cumplimiento evita contratiempos con el cliente y a la vez contribuye al desarrollo normal de la actividad.
- Especial atención se otorga a la elaboración de las estimaciones, que es el documento generador de ingresos, su revisión, aprobación por el cliente y presentación al área administrativa para el seguimiento del cobro.
- Igualmente se tiene como política desahogar con oportunidad las aprobaciones anticipadas de los trabajos extras, así como en su caso el finiquito de conclusiones de trabajos.
- Se interviene en forma coordinada con la administración para el cobro del anticipo para inicio de obra y/o proyecto, así como, los subsecuentes si los hubiera.
- Se tiene como política rentar equipo pesado y auxiliar adicional al propio, existiendo la expectativa, de renovar en los años siguientes el equipo, mediante la implementación de un plan financiero que se base en utilizar recursos de cada obra para este fin.
- De llegar a presentarse reclamaciones de los clientes por diferente índole, se tiene instrucciones precisas de la dirección general de que sean atendidas diligentemente y resueltas en su caso.

Recursos humanos:

- La atención en el suministro oportuno del personal eventual de obra en las diferentes etapas de la ejecución de la misma, es básica y representa el punto neurálgico para un desarrollo eficiente y eficaz del programa en general.
- Se tiene la práctica de contratar despachos de ingeniería y/o profesionistas independientes para las actividades de elaboración de presupuestos y ello depende de la situación y premura que se viva en el giro. Existe una planta base de profesionistas en esta área de carácter fija.
- Se atiende y orienta la contratación de personal en las diferentes localidades donde se opera, teniendo como política la que el ingeniero residente es contratado siempre en la oficina matriz, así como el contador de obra.
- El ingeniero Peña Ruiz consciente de la responsabilidad que tiene al presentar el proyecto de organización al Consejo de Administración, le estima que sería conveniente presentar al menos otra opción y para ello solicita al Lic. Torres Lara le prepare la documentación necesaria para ese efecto, incluyendo las últimas adecuaciones que recomiende.

Requerimientos del caso:

Con la información proporcionada se le solicita elaborar un proyecto de organigrama para la empresa en estudio.

Desarrollo del caso

Sotomayor (2000, p. 30) desarrolla el caso. Con los datos proporcionados se diseñó el siguiente organigrama general para la organización y también el tipo de organigrama para cada oficina que instalen al iniciar un proyecto:

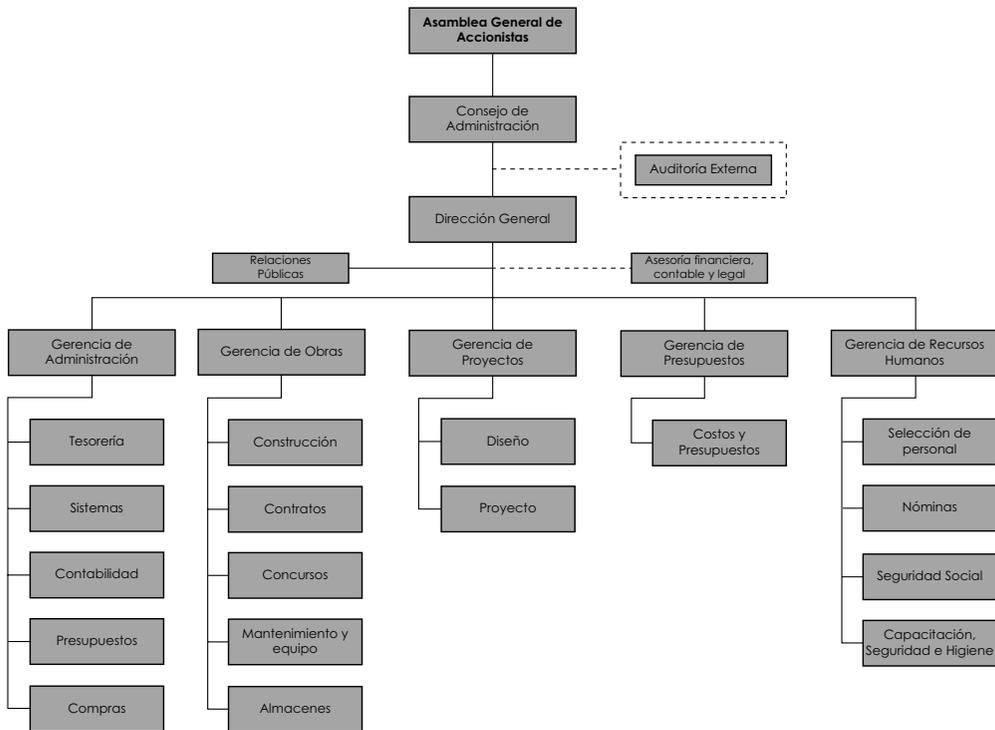


Figura 37. Propuesta: Organigrama de la Constructora Hidalgo S.A. *Nota.* Elaboración propia.

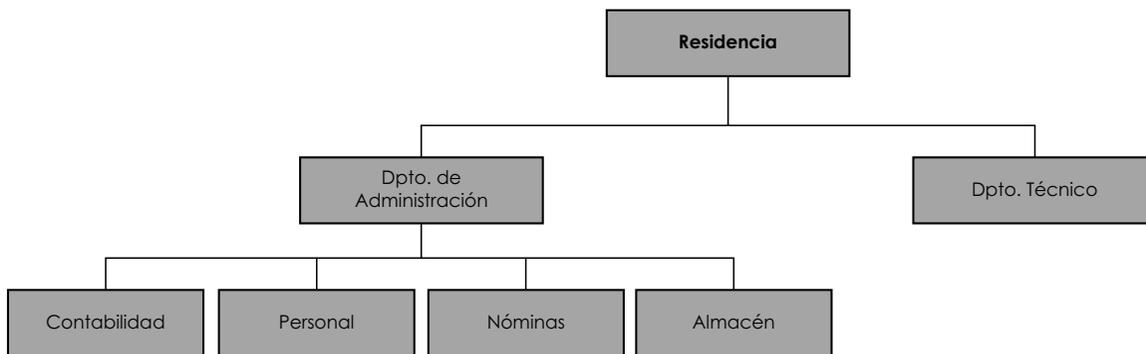


Figura 38. Organigrama de una oficina de la Constructora Hidalgo. *Nota.* Elaboración propia.

¿Qué opina de las propuestas realizadas y cuáles serían sus sugerencias?

b. Diagnóstico organizacional de una compañía manufacturera dedicada a la fabricación, venta y distribución de zapatos tenis

Sotomayor (2000, p. 37) desarrolla el siguiente caso:

La compañía Manufacturera Jaliciencie S.A. está operando desde 1988 a nivel nacional siendo su alcance, desarrollo y penetración al mercado de características estables

y es reconocida por otras empresas competidoras, alcanzando un 20 % del mercado, su director general es el Ing. Adrián Castillo Barba, egresado de la universidad de Guadalajara y con el grado de maestría en administración.

Constitución:

Fue constituida el 10 de octubre de 1988, siendo los socios fundadores de Guadalajara, Jalisco, y México, D.F., su domicilio social se localiza en la Av. Libertadores No. 3050 Nte. En Zapopan, Jalisco.

Capital social:

La compañía tiene un capital social de treinta millones de pesos y está representado por 30 000 acciones con valor de mil pesos cada una.

Aspecto legal:

Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, Director General, así como el servicio de Auditoría Externa obligatoria.

Producto:

Su línea principal de venta es el zapato tenis, color blanco, para todas las edades, siendo su marca oficial "Apolo".

Estructura orgánica:

Cuenta con una estructura administrativa esbelta destacando principalmente las gerencias de Administración, Ventas y Operación, las áreas Administración de Recursos Humanos y la de Abastecimientos, están circunscritas a la gerencia de administrativa y en la de operación se identifican las secciones de selección de materia prima, cortado cocido, pegamento, armado, control de calidad y producto terminado. La compañía tiene también su auditor externo que reporta al Consejo de Administración y asesor legal para la dirección.

Canales de distribución:

Su canal inicial de distribución fue el estado de Jalisco y posteriormente se extendió a los Estados de Veracruz, México, Chiapas, Yucatán, Oaxaca, Campeche, Tlaxcala, Puebla, San Luis Potosí, Tamaulipas y Nuevo León.

Fuerza laboral:

Actualmente cuenta con una fuerza laboral de 310 trabajadores, siendo 240 de planta y 70 eventuales; los cuales pertenecen al Sindicato de Independientes, mismos que firmaron su contrato colectivo en el mes de febrero pasado, el personal eventual espera su planta al corto plazo.

Expectativas del mercado:

En el ambiente del mercado nacional, se ha corroborado que el producto tiene la calidad y precio competitivo en su modelo; no obstante, la tendencia de la competencia es la de ampliar sus líneas de productos variedad de colores, así como vender a menor precio.

Línea de crédito:

Actualmente se tienen líneas de créditos autorizadas con Banamex y Bancomer que ascienden a diez mil y veinte mil pesos respectivamente.

Instalaciones físicas:

Al inspeccionar las instalaciones físicamente se observó que de carácter urgente se necesita hacer remodelaciones y reparaciones a las áreas de producción y almacenes, mismas que no pueden postergarse.

Información adicional:

El personal eventual de la empresa ha solicitado su planta y el sindicato lo reclama, gestándose la amenaza de un paro laboral.

- A la fecha no se ha otorgado el incremento salarial del 5.5 % acordado en la revisión contractual ni el 8 % en prestaciones.
- Se elabora solamente en dos jornadas de trabajo iniciándose a las 6:00 hrs. Y concluye a las 10:30 hrs.

Existen solo tres modelos de productos, fabricándose solo en color blanco, pero se está preparando para incursionar en otros modelos y colores.

Existen adeudos fiscales al INFONAVIT, Tesorería del Estado y al Instituto Mexicano del Seguro Social.

El número de clientes distribuidores es de 450, de los cuales el 40 % es de los últimos dos años y el resto iniciaron operaciones desde tiempo atrás.

Existe inconformidad de los vecinos por la operación de la planta, ya que cometen infracciones ecológicas.

El área de ubicación de la empresa le permitirá crecer físicamente de ser necesario se tiene un proyecto de un proceso para fabricar calzado industrial a mediano plazo.

Requerimiento del caso:

Con la información proporcionada se le solicita elaborar un proyecto de organigrama para la empresa en estudio.

Desarrollo del caso:

Sotomayor (2000, p. 43) desarrolla el caso. Con los datos proporcionados se diseñó el siguiente organigrama para la empresa descrita:

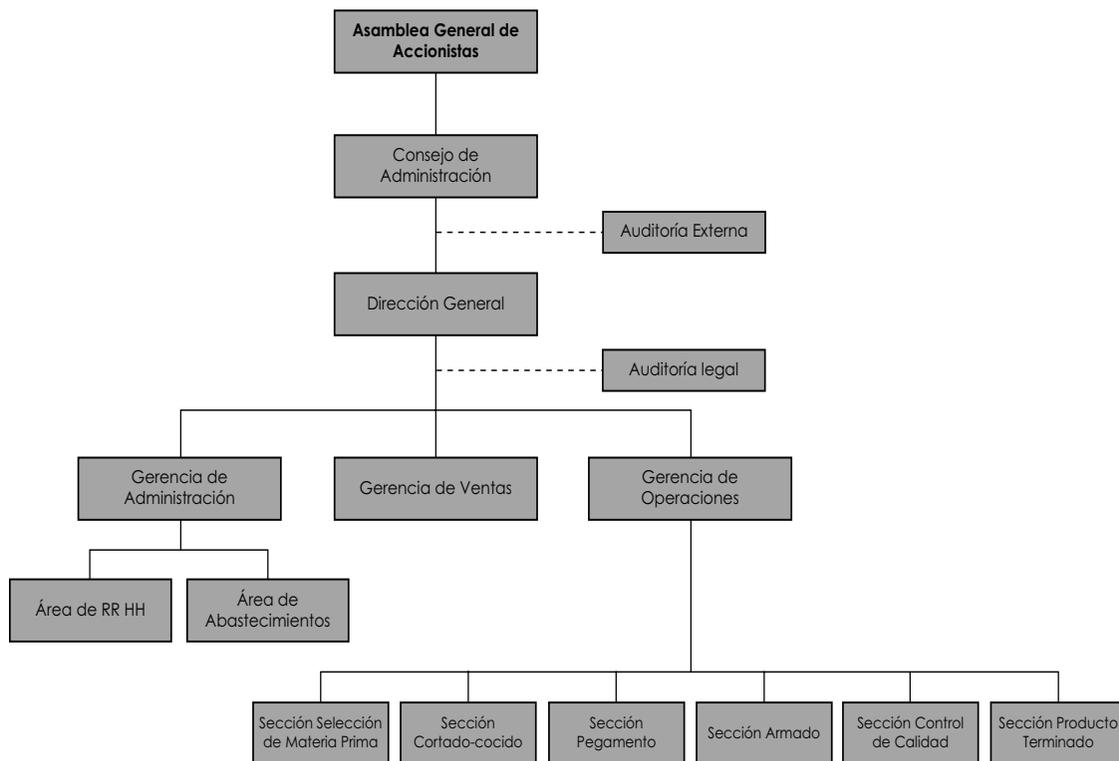


Figura 39. Propuesta: Organigrama de Manufacturera Jaliciencie S.A. *Nota.* Elaboración propia.

¿Qué opina de la propuesta realizada y cuáles serían sus sugerencias?

Actividad n.º 3

Foro de discusión sobre el texto "Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento".

Instrucciones

- Ingrese al foro.
- Responda a la pregunta en función al texto leído: ¿Por qué la estructura organizacional y los procesos estratégicos deben relacionarse en una organización?



Glosario de la Unidad III

A

Autoridad

Robbins & Coulter (2010, p.187) lo difinen como el derecho inherente a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga.

C

Cargo

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (2007, p. 5) lo define como el conjunto de actividades desempeñadas por un funcionario que tiene una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano.

Cambio de estructuras

Daft (2011, p. 614) lo define como cuando una organización crea una estructura orgánica necesaria para la iniciación de nuevas ideas y así revierte una estructura mecanicista para implementarlas.

Consultoría y asesoría

Chiavenato (2006, p.166) las define como las actividades especializadas, como asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría laboral, etc., que son proveídos por el *staff*, como orientación y recomendación.

D

Delegación

Chiavenato (2006, p.135) define el término como el proceso de transferir autoridad y responsabilidad a posiciones inferiores de la jerarquía. Muchas organizaciones estimulan a sus gerentes a que deleguen autoridad en los niveles inferiores de la jerarquía para lograr el máximo de flexibilidad, satisfacer las necesidades del cliente y adaptarse al ambiente.

Diagrama

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (2007, p. 4) lo define como la representación gráfica simplificada de un hecho administrativo que se utiliza como un instrumento de trabajo y comunicación.

E

Economía de escala

Daft (2011, p. 616) lo define como el logro de costos más bajos mediante una producción en gran volumen; a menudo son posibles mediante la expansión global.

Estrategia

Robbins & Coulter (2010, p.163) la definen como los planes sobre la manera en que una organización hará lo que el negocio tiene que hacer cómo competir con éxito y cómo atraerá y satisfecerá a sus clientes para poder lograr sus objetivos.



P

Proceso

Daft (2011, p. 620) manifiesta que proceso es el grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que funcionan juntas para transformar los insumos en resultados que crean valor para el cliente.

O

Órgano o unidad administrativa

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (2007, p. 4) lo define como el elemento organizativo básico de las estructuras orgánicas a las que se les confiere competencias propias, atribuciones y responsabilidades específicas.



Bibliografía de la Unidad III

- Aragón, J., Senice, M., & Matfías, F. (1998). Estrategia, estructura organizativa y desempeño medioambiental: Repercusiones del ajuste. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(3), 41-56. Disponible en: goo.gl/zKQsFB
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D. F.: Cengage Learning Editores.
- Fernández, M., Sánchez, J., & Rico, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39. Disponible en: goo.gl/rbou06
- Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá. (2009). *Guía técnica para la elaboración de organigramas en el sector público panameño*. Disponible en: goo.gl/jBm5YN
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica. (2007). *Manual de construcción de organigramas para las estructuras de las instituciones públicas (tercera edición revisada)*. Disponible en: goo.gl/SkWfx8
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación de México.
- Secretaría de la Contraloría General del Gobierno Mexicano (2005). *Guía para la elaboración de organigramas*. Disponible en: goo.gl/8z5YVo
- Sotomayor, A. (julio 2000). *Casos prácticos de estructura organizacional (primera edición)*. Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Disponible en: goo.gl/N6smXo
- Stanford, N. (2010). *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*. Perú: Nueva Economía.

 **Autoevaluación n.º 3**

1. En relación a la definición de estructura organizacional, indique cuál de los siguientes enunciados es correcto:

- a. Es determinar los objetivos de la organización.
- b. Es la razón de ser de la empresa.
- c. Es comparar resultados.
- d. Es el establecimiento de líneas de autoridad y canales de comunicación.
- e. Es la representación gráfica de una empresa.

2. En relación a los tipos de estructuras organizacionales, complete el espacio en blanco con las palabras adecuadas.

“El diseño general de la estructura organizacional indica la forma de....., organizar y coordinar..... de la organización”.

- a. dividir / las actividades
- b. graficar / las motivaciones
- c. motivar / los objetivos
- d. graficar / las actividades
- e. dividir / las reglas

3. Indique cuál de los enunciados corresponde a la definición de una estructura matricial:

- a. Es una estructura donde los conocimientos y habilidades del personal determinan la ubicación departamental.
- b. Es una estructura que fomenta la atención personalizada a cada segmento de clientes.
- c. Es la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan.
- d. Es una organización funcional.
- e. Es una estrategia que busca la calidad total.

4. En relación a las ventajas de una estructura divisional, indique cuál de los siguientes enunciados es falso.

- a. Descentraliza la toma de decisiones.
- b. Implica una alta coordinación entre funciones.
- c. Se adecua rápido a los cambios.
- d. Es útil en empresas diferentes.
- e. Genera economías de escala.

5. En relación a las debilidades de una estructura organizacional de red, indique cuál de los siguientes enunciados es una debilidad.

- a. Reduce costos administrativos
- b. Genera la adquisición de nuevas habilidades.
- c. No hay un control directo sobre algunas actividades.
- d. Genera la especialización.
- e. Permite la flexibilidad.

6. De las siguientes alternativas, ¿cuál no es un síntoma de deficiencia estructural?

- a. Existe retraso en la toma de decisiones.
- b. No hay innovación.
- c. Disminuye el desempeño de los colaboradores.
- d. Surgen conflictos.
- e. Hay compromiso.

7. En relación a la importancia de un organigrama, indique si el siguiente enunciado es verdadero o falso:

“Permite mostrar un nivel de detalle y, a partir de allí, la información que exista no se representa. Identifica las relaciones de autoridad.”

- a. Verdadero
- b. Falso

8. ¿Cuáles son los tipos de unidades utilizados al graficar un organigrama?

- a. De línea/ de asesoría/ de apoyo
- b. De estado mayor/ de autoridad/ de jerarquía
- c. De orden / de apoyo / ejecutivos
- d. De mando/ de soporte/ de evaluación
- e. De línea / de apoyo/ de dependencia

9. En relación a la simbología utilizada al diseñar un organigrama, relacione los símbolos del lado izquierdo con su definición:

a. 	a. Descentralización
b. 	b. Desconcentración

<p>c. </p>	<p>c. Relación de coordinación y/o colaboración.</p>
<p>d. </p>	<p>d. Relación con las unidades de mando especializado</p>

- a. aa-bb-cc-dd
- b. ad-ba-cc-db
- c. ac-bd-ca-db
- d. ab-bc-ca-dd
- e. ac-bd-cb-da

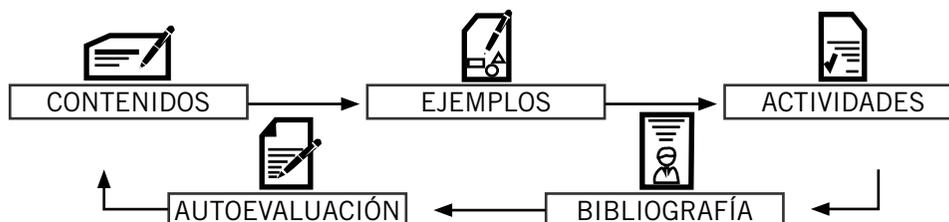
10. En relación a los tipos de relaciones que se establecen en un organigrama, indique cuál es el incorrecto:

- a. Lineal
- b. De autoridad funcional
- c. De asesoría
- d. De comparación
- e. De información

UNIDAD IV

ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD IV



ORGANIZACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Resultados del aprendizaje de la Unidad IV: Al finalizar la cuarta unidad, el estudiante será capaz de diferenciar la organización por funciones de una organización por procesos en un estudio de casos.

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
<p>Tema n.º 1: Organización funcional</p> <ol style="list-style-type: none"> Administración por objetivos basada en funciones. <p>Tema n.º 2: Organización por procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> Frugalización de procesos. Ventajas de una organización por procesos. Clasificación de los procesos. <p>Lectura seleccionada 1</p> <p>Riascos, J. A. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. <i>Revista Ciencias Estratégicas</i>, 14(15), 33–42. Disponible en: http://www.redalyc.org/pdf/1513/151320329003.pdf</p> <p>Tema n.º 3: De la organización funcional a la de procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> Comparación. <p>Tema n.º 4: El pensamiento administrativo moderno</p> <ol style="list-style-type: none"> Tres opciones administrativas. <p>Autoevaluación de la Unidad IV</p>	<ol style="list-style-type: none"> Describe a la administración por objetivos. Describe la frugalización o división de procesos de una organización. Identifica las ventajas de una organización por procesos. Clasifica los tipos de procesos. Compara las organizaciones por funciones y por procesos Compara tres opciones administrativas. <p>Actividad n.º 4</p> <p>Los estudiantes participan en el foro de discusión sobre la lectura "De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización".</p> <p>Producto académico n.º 4</p> <p>Desarrollo de las actividades indicadas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Demuestra interés en el tema participando en las videoclases. Resuelve posibles situaciones para aplicar un efectivo diseño organizacional.

Organización funcional

Tema n.º 1

La organización funcional es un tipo de estructura aplicado por organizaciones que se desempeñan en un entorno poco turbulento, con poca competencia o que poseen actividades poco complejas. En el Perú las pequeñas y microempresas influyen en aspectos económicos y sociales de la nación debido a que aportan al PBI y generan empleo a casi el 75% de la población económicamente activa. Hacemos referencia a este dato porque justamente son las empresas las que más utilizan este modelo por ser necesario para empezar a operar; luego, cuando estas van creciendo, el entorno exige que adopten nuevas formas que les permita hacer frente a la competencia. Este tipo de organización favorece a la especialización, el control de los trabajadores, asignar responsabilidades, proporcionar una línea de carrera, cumplir funciones, etc. En este tema describiremos a la organización funcional y a la administración por objetivos basada en funciones.

La organización funcional es una forma de organización muy antigua y que todavía está en vigencia. Lucas (2014, p.13) manifiesta que este tipo de organización se caracteriza por dividir el trabajo que debe realizarse en una organización en tareas, según funciones específicas, reuniendo en un mismo departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones. Las diferentes tareas, con el grado de desagregación que se quiera, se encomiendan a aquellas personas que tengan los conocimientos más apropiados para realizarlos; de este modo, cada directivo o mando intermedio de un determinado nivel es responsable ante varios jefes o supervisores de un nivel superior, por cada una de las partes de su trabajo sobre las cuales aquellos tienen competencia. A través de los organigramas, se sientan las bases que permitirán el planteamiento de dicho orden jerárquico y el establecimiento de las relaciones entre los diferentes escalones que lo configuran. Los niveles de responsabilidad y de retribución estarán condicionados por la posición en el organigrama, el cual ha de ser flexible y ha de adaptarse a las necesidades del momento como se puede apreciar en la Figura 40.

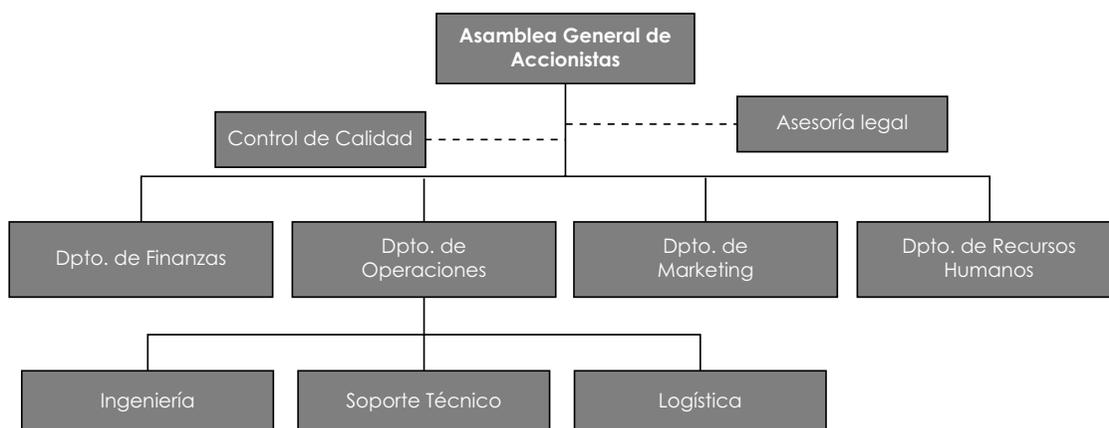


Figura 40. Organización funcional. *Nota.* Elaboración propia.

La organización funcional es la forma que emplean esencialmente las pequeñas organizaciones que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados y facilita considerablemente la supervisión, pues cada directivo o mando intermedio solo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Asimismo, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan. Su principal ventaja se halla en que, al poner cada función o actividad en manos de un especialista, se obtienen las máximas ventajas de la división del

trabajo. Sin embargo, el hecho de que un mismo empleado tenga que seguir las instrucciones u órdenes de varios jefes o supervisores puede ser motivo de conflicto, además la dirección de la organización deberá superar siempre la dificultad de la insuficiente visión de conjunto y la visión específica solo por departamentos.

Lucas (2014, p. 14) describe cuatro principales características de una organización funcional, las cuales son:

- **Autoridad funcional o dividida.** Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- **Línea directa de comunicación.** Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- **Descentralización de las decisiones.** Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.
- **Énfasis en la especialización.** Especialización de todos los órganos a cargo.

Como ventajas de esta forma organizacional, se pueden señalar a las siguientes:

- Es una manera eficiente de dirección, pues centraliza el poder organizacional, permite el control de funciones y facilita la especialización.
- Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función.
- Facilita la supervisión, ya que cada directivo ha de ser un experto en la función que coordina.
- Facilita la movilización de habilidades, y las coloca donde más se necesitan.
- Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias.

Como desventajas podríamos citar a las siguientes:

- Se hace difícil llegar a decisiones rápidas o poder tomar medidas urgentes, dado que el poder de decisión reside solo en algunos o en el área estratégico.
- Pérdida de la autoridad en el mando.
- Subordinación múltiple. La organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad y en la delimitación de las responsabilidades.
- Presenta una tendencia a la competencia entre los especialistas, ya que los diversos órganos o cargos se especializan en determinadas actividades; ellos tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- Exhibe una tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización. La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización, pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos y crear conflictos entre los especialistas.
- Tiende a la confusión en los objetivos, ya que la organización funcional exige la subordinación múltiple; no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

- La gestión por funciones se basa en el funcionamiento de la organización de forma vertical, seccionando a la organización en departamentos y dificultando con ello su interrelación, perdiéndose de vista a los clientes tanto internos como externos. Se ha demostrado la poca efectividad de este enfoque al ser incapaz de orientar la organización en lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Daft (2011, p. 104) manifiesta que las organizaciones actuales siguen basadas en el enfoque jerárquico, burocrático y formalizado que surgió en el siglo XIX; sin embargo, los desafíos que presenta el entorno dinámico actual requieren de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación para casi todas las organizaciones. De esta manera, las organizaciones y administradores pueden ser vistos como un alejamiento del pensamiento basado en rígidos sistemas mecánicos para cimentarse en sistemas naturales flexibles. Durante la mayor parte del siglo XX, la ciencia newtoniana, que sugiere que el mundo funciona como una máquina bien ordenada, siguió guiando la forma de pensar de los administradores en las organizaciones. El entorno se percibía como ordenado y predecible, y el rol de los administradores era mantener la estabilidad. Este pensamiento funcionaba muy bien para la era industrial, pero el crecimiento era un criterio primario para el éxito organizacional. Las organizaciones se volvieron grandes y complejas, y las fronteras entre los departamentos funcionales y las organizaciones eran diferentes. Las estructuras internas se volvieron más complejas, verticales y burocráticas. Ente tanto, el liderazgo se basaba en principios gerenciales sólidos y solía ser autocrático; la comunicación era principalmente por medio de memorandos, cartas y reportes formales. Los administradores realizaban toda la planeación y el “trabajo pesado”, mientras que los empleados hacían el trabajo manual a cambio de sueldos y otras compensaciones. Sin embargo, el entorno de las empresas actuales no es estable, y con la turbulencia de años recientes, los administradores ya no pueden mantener la ilusión de orden y predictibilidad. La ciencia de la teoría del caos sugiere que las relaciones en los complejos sistemas adaptativos, incluidas las organizaciones, son no lineales y están constituidas por numerosas interconexiones y opciones divergentes que crean efectos no intencionales y hacen que todo sea impredecible. El mundo está lleno de incertidumbre, caracterizado por la sorpresa, el cambio rápido y la confusión, y los administradores no pueden medir, predecir ni controlar de la manera tradicional el drama que tiene lugar dentro y fuera de la organización. No obstante, la teoría del caos reconoce también que esta aleatoriedad y este desorden ocurren dentro de ciertos patrones de orden. Las ideas de esa teoría sugieren que las organizaciones deben verse más como sistemas naturales que como máquinas predecibles bien lubricadas.

1. Administración por objetivos basada en funciones

D’Alessio (2012, p. 46) hace referencia a la organización funcional que Peter Drucker desarrolló como un método de planificación en los años 1954, en su libro *The practice of mangement*, método que hoy en día muchas organizaciones utilizan. Se refiere a la administración por objetivos basada en funciones, la cual se trata de un conjunto formal de procedimientos que comienza con el establecimiento de metas y continúa hasta la evaluación de sus resultados. Esta teoría se basa en una filosofía muy positiva acerca del ser humano y lo que lo impulsa a trabajar y de aquí nacen las conocidas teorías Y y Z.

Mora (2009) explica la teoría de Douglas McGregor, figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el paso del tiempo y algunas modas gerenciales. En su obra *El lado humano de las organizaciones*, McGregor describió dos formas de pensamiento de los directivos, formas a las cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que solo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se

basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. Específicamente, define a la teoría Y como una forma de pensamiento de los directivos que se basan en el principio referido y, por ello, consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización. Siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Los supuestos que fundamentan la teoría Y son los siguientes:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo; al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros. La mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

En relación a la teoría Z, o también llamada "método japonés", Mora menciona que es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Pascale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al contrastar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A". Básicamente Ouchi considera que hay tres tipos de empresa: las del tipo A que asimiló a las empresas americanas, las del tipo J que asimiló a las firmas japonesas, y las del tipo Z que tienen una nueva cultura, la cultura Z. Esta nueva cultura Z está llena de características poco aplicadas en las empresas de Occidente de la época y más bien recoge ciertas características comunes a las de las compañías japonesas. La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal; por ello, requiere ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial. Se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

D'Alessio (2012, p. 46) menciona que el proceso de la administración por objetivos basado en funciones incluye los siguientes elementos:

- a. Adhesión al método en todos los niveles de la organización.
- b. Una eficaz planeación y establecimiento de metas por parte de la alta gerencia.
- c. Establecimiento de metas individuales relacionadas y derivadas de las metas de la organización, fijadas por los gerentes.
- d. Considerable autonomía en el desarrollo y selección de medios para alcanzar los objetivos.
- e. Evaluación periódica del desempeño con relación a los objetivos.

D'Alessio (2012, p. 47) también menciona las siguientes fortalezas y debilidades de la administración por objetivos basada en funciones:

Fortalezas:

- Permite a los individuos saber qué se espera de ellos.
- Ayuda a la planeación al hacer que los gerentes establezcan metas y plazos.
- Mejora la comunicación entre gerentes y subordinados.
- Hace más justo el proceso de evaluación al centrarse en logros específicos.
- Permite a los subordinados conocer la eficacia con que están obrando con relación a las metas de la organización.

Debilidades:

- Depende mucho del estilo de gerenciar de la alta dirección.
- Está sujeta a la participación voluntaria de los gerentes; de lo contrario, si se les obliga a someterse, podría fracasar el sistema.
- Requiere de habilidades en las relaciones interpersonales.
- Los constantes cambios en las condiciones de la organización hacen que tengan que cambiarse los objetivos de la misma, proceso que se hace normalmente con mucha lentitud.
- Establecer objetivos interesantes y realistas simultáneamente suele ser causa de confusión para los gerentes.
- Vincular la evaluación del desempeño, la promoción y la remuneración al logro de objetivos resulta contraproducente, pues se tiende a desalentar la innovación.

Adicionalmente, algunas consecuencias de continuar con este modelo generan lo siguiente:

- Estructurar de manera constante el organigrama de la empresa no hace más que desmotivar a las personas que se encuentran en posiciones inferiores y, peor aún, si estos organigramas crecen y se hacen más complejos cada vez.
- Los manuales de funciones y métodos cortan la iniciativa personal.
- La administración y metas numéricas dejan de lado la calidad, pues las metas se logran a cualquier costo.
- La existencia de centros de costos no refleja ni permite evaluar la productividad de cada área dentro de la empresa.
- La permanencia de la supervisión, premios y castigos, las economías de escala y niveles de error aceptables conllevan a descuidar las actividades operativas productivas.
- Culpar al gobierno o al entorno de los problemas se vuelve una excusa fácil.
- No se cuenta con una estructura informática integrada y coherente.
- Los estados financieros agregados se vuelven distorsionados y tardíos.

Las debilidades mencionadas demuestran la necesidad de realizar un cambio en la forma de gestionar, de buscar una forma más adecuada para hacer frente a este, para mejorar los productos, mejorar la calidad, incrementar la productividad, ser competitivos, etc. Esta búsqueda nos lleva a considerar a la administración orientada a los procesos como una forma de lograr mejores resultados.

Organización por procesos

Tema n.º 2

Para que las organizaciones hagan frente al entorno deben poseer una estructura organizacional alineada con la misión y visión de la misma, y para ello, gestionar por procesos es una buena alternativa. Pero, ¿cómo definimos un proceso? Como el conjunto de actividades relacionadas que utilizan recursos y controles para transformar elementos de entrada en resultados; por ello, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan.

Mallar (2010, p. 5) menciona que

Desde comienzos de los años 2000, el escenario en que funcionan las empresas se ha vuelto cada vez más complicado, una serie de cambios políticos y sociales modificaron los estilos de vida, revolucionando las áreas económicas y tecnológicas, trayendo consigo la necesidad de reconversión a las empresas, y también generaron la quiebra y desaparición de gran cantidad de ellas.

Los clientes se vuelven cada vez más exigentes y la competencia se transformó en feroz, creando un marco en que la necesidad de mejorar el rendimiento operativo y el logro de la eficiencia se transforman en un imperativo estratégico.

Surgen así distintas ideas y enfoques, tales como las del valor agregado o beneficio neto para los propietarios del capital o dueños de la empresa (Shareholder Value), tomando fuerza conceptos como la creación de valor económico, con la aplicación del análisis del valor agregado o maximizado para los propietarios (shareholdervalueanalysis).

En este esquema, por ejemplo, la gestión de la cadena de valor de Porter se transforma en una concepción aplicada para identificar y aprovechar al máximo las áreas de actividad en que la empresa espera maximizar sus beneficios (Value Drivers).

Se observa también un desplazamiento del centro de interés de los sectores comerciales de las empresas, desde la promoción, al Marketing de atención al cliente.

En esta línea, el concepto de calidad, por ejemplo, pasó de ser una propiedad inherente al producto o servicio, a resultar un valor asociado a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. Este cambio fue tan importante que provocó incluso la revisión de las normas I.S.O. (Organización Internacional para la Estandarización), dando lugar a sus nuevas versiones ISO 9001:2000 y 2008 y al desarrollo de distintos modelos de excelencia en la gestión (...).

En este contexto se implementan programas que buscan lograr mejoras, se alienta la competencia entre los responsables de cada sector de la organización que defienden sus respectivos programas y que normalmente piden más recursos para implementarlos, generándose finalmente confusión y situaciones en que los esfuerzos terminan diluyéndose.

Por ello, es conveniente aplicar una visión globalizadora, integrando todas estas acciones y propuestas de mejora como una forma de lograr que los esfuerzos se complementen en lugar de competir entre sí, pudiendo manejar las iniciativas en forma organizada.

Los cambios en las formas de comprender la actividad empresarial, generan a su vez otras consideraciones de la teoría de la organización, donde se produce también un desplazamiento del centro de interés, desde las estructuras hacia los procesos, cobrando importancia la denominada Gestión por Procesos, método estructurado para la mejora

del rendimiento, que se concentra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una organización.

En este contexto, las organizaciones deberían contar con una estructura orientada a lograr su visión y aplicar un modelo organizativo basado en procesos. Este modelo permitiría lograr la visión debido a que la generación de productos o servicios requiere de un conjunto de procesos que transforman insumos en resultados. Estos procesos se interrelacionan para operar de manera eficaz; por ello, es importante identificarlos claramente para detectar oportunidades de mejora y corrección de errores. Gestionar por procesos permite que la organización sea más competitiva, flexible ante los cambios del entorno y orientado a la satisfacción de los clientes. Por estos motivos, en este capítulo describiremos la frugalización de procesos, las ventajas de gestionar bajo un modelo de organización por procesos y conocer algunos procesos de la organización.

1. Frugalización de procesos

Lograr un buen uso de los recursos disponibles de una organización en cada uno de sus procesos mejora la calidad del producto y/o servicio ofrecido debido a que si se mejora un proceso este reduce sus costos operativos o gastos, incrementa su productividad, mejora la imagen de la empresa y así de forma repetitiva se crea un efecto multiplicador continuo. Este efecto es denominado por D'Alessio (2012, p. 50) como la "reacción en cadena de la calidad", pues esta reacción impulsa al logro de mayor competitividad empresarial. Por estos motivos, esta forma de gerenciar se basa en ver a toda la organización como un gran proceso en el cual mediante la frugalización o división de los procesos se fracciona en procesos más pequeños, pero igual de importantes, que pueden ser más fáciles de administrar permitiendo tener una mejor visión de la organización y así determinar con claridad dónde se está fallando o dónde se está generando más valor. Una representación de la frugalización de procesos se muestra en la Figura 41.

La frugalización de los procesos permite que exista una mejor organización en el trabajo; por ejemplo, asignar de forma exacta los presupuestos para cada proyecto mejora el trabajo en equipo y permite utilizar los recursos de mejor manera.

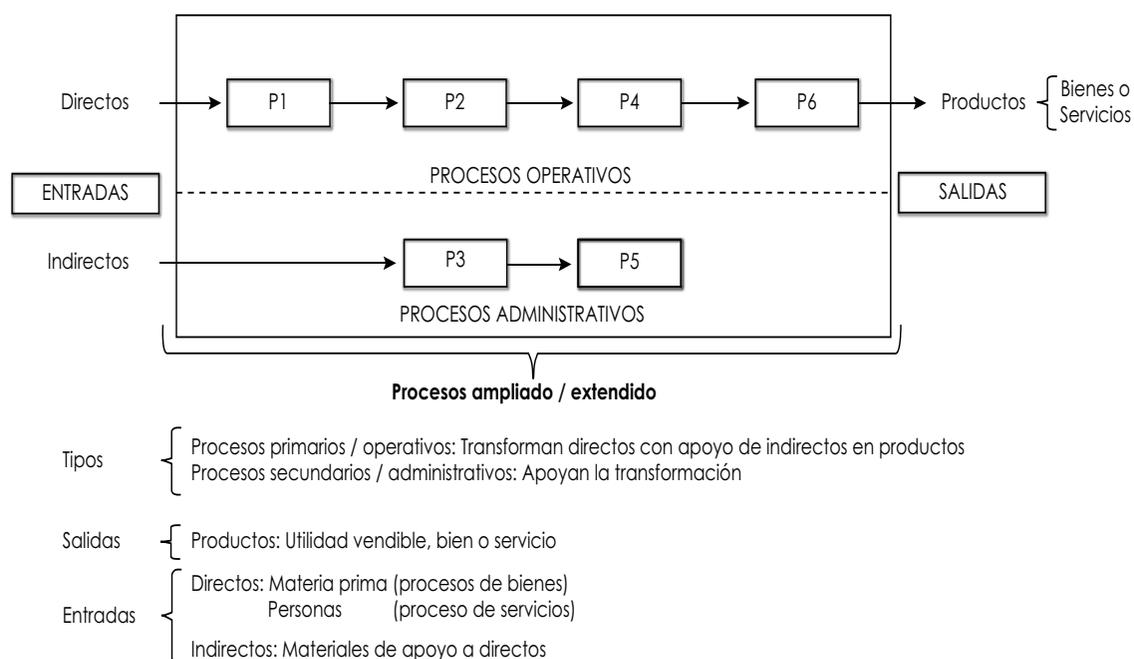


Figura 41. Frugalización de procesos.

Nota. Tomada de Administración de las operaciones productivas, por D'Alessio, 2012.

Para una mejor explicación, citaremos dos casos de frugalización presentados por D'Alessio (2012, p. 51). La Figura 42 representa el caso de un restaurante, que es una empresa de servicios donde el insumo es el cliente que ingresa, el comensal es quien percibe el servicio y sale satisfecho. Para obtener el producto final, en este caso, el cliente satisfecho, se realizan diferentes procesos que van surgiendo de manera complementaria. Se aprecia en esa figura que el proceso general ha sido dividido o frugalizado en ocho pequeños procesos como son los siguientes: de recepción, de bar, de almacenaje, de comedor, de cocina, de despedida, de facturación y contable. Cuando estos ocho procesos interactúan influyen en la calidad percibida de producto y/o servicio obtenido.

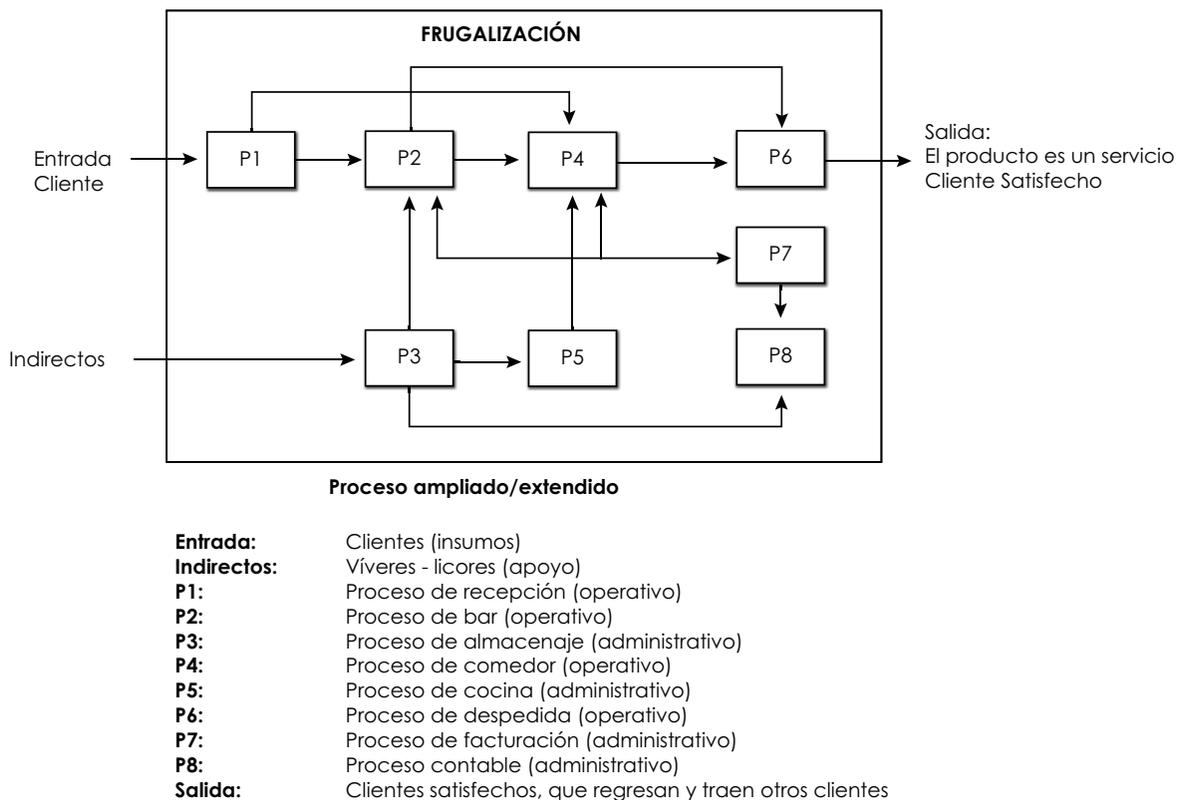


Figura 42. Frugalización para un restaurante.

Nota. Tomada de Administración de las operaciones productivas, por D'Alessio, 2012.

En la Figura 43 se presenta la frugalización de una empresa productora de cemento donde el primer proceso es la extracción de la materia prima seguido de once procesos como los siguientes: trituración y molienda, homogenización de la materia prima, calcinación, transformación, etc., que generan la obtención del cemento como producto final. De la misma manera que en el caso anterior, haber dividido el proceso general en otros más pequeños permite identificar dónde se genera el valor y dónde se identifican los errores para corregirlos.

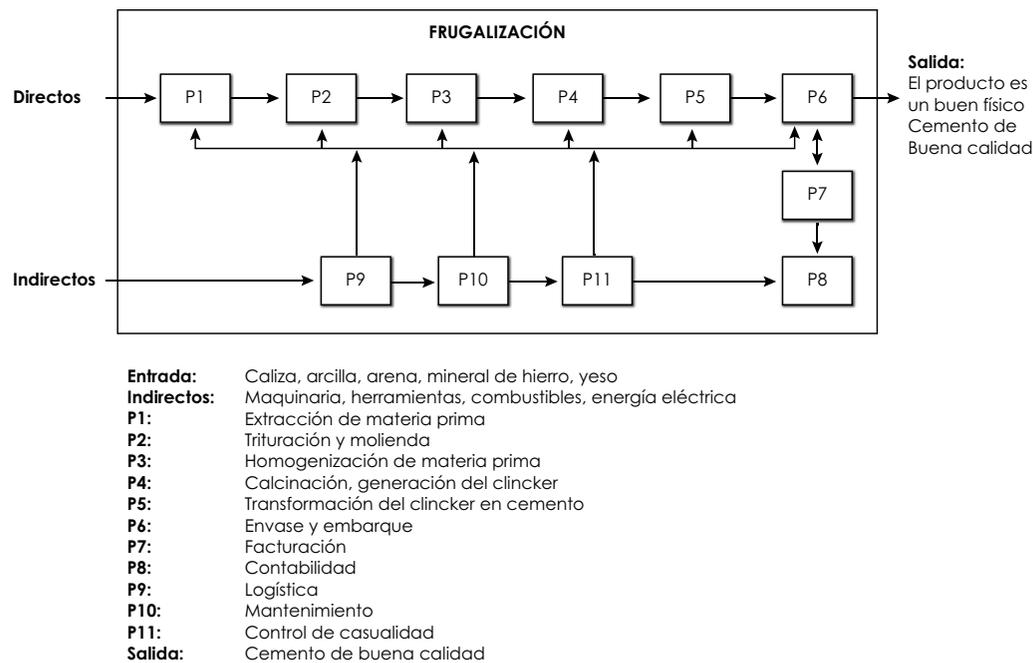


Figura 43. Frugalización para una fábrica de cemento.

Nota. Tomada de Administración de las operaciones productivas, por D'Alessio, 2012.

Algunos pasos a considerar para implementar un sistema de administración por procesos serían los siguientes:

- a. Identificar los procesos operativos y administrativos más importantes
- b. Determinar las fronteras de los procesos: las entradas, el proceso y las salidas
- c. Identificar proveedores y clientes de cada proceso
- d. Comprender cada proceso, su misión y objetivos
- e. Desarrollar la visión de los nuevos procesos
- f. Evaluar la importancia de cada proceso
- g. Calificar la cultura y políticas de cada proceso
- h. Evaluar cada proceso
- i. Diseñar y simular los nuevos procesos
- j. Diseñar procesos flexibles

2. Ventajas de una organización por procesos

Mallar (2010, p. 20) menciona que

(...) al establecer un riguroso diseño de cada proceso, el rendimiento aumenta porque no se malgastan recursos ni tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión por procesos también aporta beneficios mediante la alineación para alcanzar un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo (reingeniería).

Así el éxito de una empresa en definitiva, dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados.

Los sistemas de gestión tradicionales, generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfocan para dar soporte a los procesos. Los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar, brindan asistencia a sus subordinados, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, no a departamentos específicos y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva.

D'Alessio (2012, p. 52) menciona que las ventajas que tiene una organización que opta por gestionar a través de procesos son las siguientes:

- a. Mejor coordinación e integración del trabajo
- b. Mejores tiempos de respuestas al mercado
- c. Controles de costos más simples y eficaces
- d. Mayores niveles de creatividad
- e. Mayor satisfacción de las tareas
- f. Mayor flexibilidad de la empresa
- g. Rápido crecimiento de la productividad

3. Clasificación de los procesos

Lucas (2014, p. 36) menciona que "para detectar los procesos asociados a una determinada organización, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados". La agrupación de los procesos permite establecer analogías entre los mismos, además de facilitar la interrelación y la interpretación del mapa de procesos de la organización, tal y como se puede apreciar en la Figura 44. Es importante considerar que, en función del tipo de organización y negocio, lo que para una organización es un proceso clave u operativo para otra puede ser únicamente un proceso de apoyo.



Figura 44. Modelo para la agrupación de procesos.

Tomado de Gestión de las empresas por procesos, por Lucas, 2014.

Describamos cada tipo de proceso:

a. Procesos clave u operativos:

El primer paso es detectar cuáles son los procesos clave u operativos, esto es, los que tienen un mayor impacto en los objetivos estratégicos definidos por la organización. Los procesos clave son aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio; por tanto, constituyen la razón de ser de la organización, se orientan a la prestación de servicios y aportan valor añadido al cliente externo. Estos procesos deben estar dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. No son comunes a todas las organizaciones, puesto que dependen de la tipología de la misma. Para su identificación, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes finales?
- ¿Quiénes son los proveedores?
- ¿Qué servicio les ofrecemos?
- ¿Cómo se generan esos servicios?

b. Procesos de soporte o apoyo

Una vez identificados los procesos clave, se puede continuar con los procesos de soporte o de apoyo, para lo cual se debe conocer:

- ¿Cuáles son los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos clave?
- ¿Cómo se garantiza la adecuada disposición y gestión de esos recursos?

Este tipo de procesos facilita el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, dando soporte a los mismos y generando valor añadido al cliente interno. A modo de ejemplo se pueden citar como procesos de soporte los siguientes:

- **Gestión económico-financiera:** Engloba los procesos que tienen que ver con esta área como son los procesos contables, administrativos, control presupuestario, etc.
- **Gestión de los recursos humanos:** Recoge todos aquellos procesos relacionados con el personal. A modo de ejemplo se pueden señalar la distribución del personal, la gestión del rendimiento, la satisfacción y el reconocimiento, gestión de riesgos laborales, etc.
- **Gestión de los sistemas de información:** Incluye aquellos procesos que tienen que ver con la comunicación y la información dentro de la organización. De este modo, se pueden citar la elaboración de informes para el equipo directivo, gestión de la comunicación interna, etc.
- **Servicios generales:** Incluye, entre otros, los procesos de gestión de la vigilancia y seguridad, gestión de la limpieza, mantenimiento, etc. Se debe tener en cuenta que, dependiendo del tipo de organización, algunos procesos pueden ser considerados como claves o como de apoyo.

c. Procesos estratégicos

Finalmente, se deben identificar los procesos estratégicos que son aquellos que están relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia de la organización. Dichos procesos incluirán la definición de la misión, visión y valores. Estos procesos son de

carácter global y transversal u horizontal, de tal modo que afectan a todas las áreas de la organización. Generalmente, toda organización cuenta, entre otros, con algunos de los siguientes procesos estratégicos:

- Planificación estratégica: Se refiere a la elaboración del plan de actuación a medio plazo, teniendo en cuenta la misión, visión y los valores de la organización.
- Organización: Supone la definición de las distintas interrelaciones y la estructuración organizativa de las distintas unidades administrativas tales como la elaboración del mapa de procesos, definición del organigrama y dimensión de la plantilla, diseño de los puestos de trabajo, asignación de responsabilidades, etc.
- Planificación operativa: Comprende el análisis y diseño de las diferentes actividades, tareas, etc., precisas para el desarrollo de las distintas funciones, como puede ser la definición del sistema de recursos humanos, fijación y seguimiento de objetivos de las distintas unidades, entre otras.
- Mejora continua: Tiene en cuenta las políticas de calidad que desarrolla la organización, entre las que figura el diseño de acciones destinadas a promover la mejora de las unidades administrativas. Dentro de este proceso estarían los siguientes subprocesos: normalización de procesos, auditorías de procesos, planificación, ejecución de mejoras, etc.

Lectura seleccionada n.º 1

Riascos, J. A. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33-42. Disponible en: <https://goo.gl/aTO0V5>

De la organización funcional a la de procesos

Tema n.º 3

Implementar una gestión por procesos genera un cambio en la forma de gestionar la empresa. A diferencia del enfoque funcional, la gestión se realiza de forma horizontal; es decir, en un mismo proceso en el que pueden intervenir personas de diferentes áreas, se requiere gestionar a través de indicadores, ya que desarrolla un enfoque hacia los clientes internos o externos. Por estos motivos, y considerando que las organizaciones poseen características diferentes, se debe elegir el modelo de gestión más adecuado.

1. Características más importantes de ambos modelos de gestión

Iniciamos este tema presentando las características más importantes de ambos modelos de gestión (basado en funciones y basado en procesos) en la siguiente tabla.

Características de una organización funcional	Características de una organización por procesos
Estructura jerárquica	Estructura sistémica
Actuación interna	Actuación externa
Recurso: el capital	Recurso: el conocimiento
Proyección de los trabajadores a directivos	Proyección de los trabajadores a la profesionalización
Existen órdenes gerenciales.	Existe autogerencia.
Se compensa a través de ascensos.	Se compensa a través de la realización propia.
Los trabajadores cumplen.	Los trabajadores generan valor.
Hay un jefe.	Hay un líder.
Se requiere de control externo.	Se requiere autocontrol.
Tiene orientación a la tarea.	Tiene orientación al cliente.
Deben entender el trabajo.	Deben entender el proceso.
Predomina hacer el trabajo correspondiente.	Predomina el trabajo en equipo.
Surge la pregunta: ¿quién cometió el error?	Surge la pregunta: ¿cómo surgió el error?
Se evalúa el desempeño de cada trabajador.	Se evalúa el proceso.
Los empleados son el origen de los problemas.	Los procesos tienen problemas que deben solucionarse.
Se cambia a los empleados.	Se mejoran los procesos.

De manera complementaria, podemos mencionar algunas debilidades de la organización funcional:

- Desconocimiento de la estructura de los procesos.
- Dificultad de llevar la estrategia a la operación.
- Gestión ineficiente de recursos y servicios.

- Dificultad para evaluar a la organización de manera integral.
- Exceso de procedimientos y actividades manuales.
- Existencia de controles inadecuados.
- Información aislada de cada área.

También es importante tener en cuenta que la gestión de procesos va dirigida a entender que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso. Por ello, Lucas (2014, p. 40) explica que “los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de organizaciones”. Más adelante continúa diciendo lo siguiente:

Así como las organizaciones de tipo funcional generaron altos niveles de eficacia en las operaciones especializadas realizadas por cada función, a menudo a costa de la eficacia global de la organización y de una comunicación poco fluida entre las distintas funciones. Las organizaciones de tipo matricial, diseñadas para optimizar el empleo de las capacidades humanas, integrarlas en equipos para cada nueva actividad, y para reforzar y emplear a fondo los conocimientos disponibles en la organización, encontraron muchas dificultades en su aplicación práctica; probablemente una información insuficiente sobre los requisitos exigibles a la cultura de la organización, junto con el problema siempre presente de la falta de tiempo hicieran fracasar muchos intentos de este tipo de organización. El modelo matricial ya comenzaba a apuntar a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollar políticas y estrategias operativas sólidas. Esto dio origen a estudios sobre las posibilidades de los procesos como base de gestión de la organización, que fueron poniendo de manifiesto su adecuación a los mercados actuales, y como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la organización diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

Es por ello, que sea cual sea el enfoque que se decida dar para la implantación de un sistema gestión de calidad en una organización, se puede considerar que el primer paso a trabajar debe ser una adecuada gestión por procesos.

Una organización excelente debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), ya que son, en última instancia, los que deciden la compra (p. 40).

La gestión por procesos es un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente. Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.). Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan la necesidad de recursos, el cumplimiento de especificaciones.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. Por ello, es necesario establecer indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.

- Se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada. La mejora tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

Una organización que base su funcionamiento en un sistema de gestión de procesos ha de tener en cuenta y aplicar los principios básicos de la calidad total en los mismos, los cuales son los siguientes:

a. Satisfacción del cliente:

Todo proceso ha de estar orientado a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, mediante el establecimiento de un flujo de información bidireccional que permita establecer los requisitos o criterios válidos, tanto deseables como posibles, y diseñar los procesos de trabajo que garanticen la satisfacción de dichos requisitos.

b. Mejora continua:

- Todos los procesos deben tener un responsable designado para que asegure el cumplimiento de los objetivos preestablecidos y vigile de forma continuada la eficacia del proceso.
- Todos los procesos claves y relevantes deberán estar sujetos a una revisión y mejora continua como indica el ciclo PDCA: planificar, implantar, revisar y mejorar.
- Todos los procesos tienen que tener indicadores que faciliten y permitan la visualización de su evolución, en comparación con los objetivos o estándares planificados para los mismos.
- Todos los procesos tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y eficacia de los mismos. Para este fin, es necesario documentarlos, estableciendo indicadores y sistemas de seguimiento y control.
- Es fundamental llevar a cabo una revisión, un control y un seguimiento periódico de los procesos y, en su caso, llevar a cabo acciones destinadas a mejorar su rendimiento.

c. Hacer coherentes la misión y visión

La gestión por procesos supone la incorporación de todas las funciones de gestión en un sistema integrado y alineado con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

d. Dirección basada en resultados

Un sistema de gestión por procesos ha de acompañarse de instrumentos o procedimientos de apoyo a la dirección que, de forma sistemática, permitan recoger información necesaria sobre los resultados obtenidos y su interpretación objetiva, facilitando la toma de decisiones para la mejora continua.

e. Satisfacción del personal

Un sistema de gestión por procesos contribuye a que el personal de la organización adquiera los conocimientos, habilidades y formación necesarios para desarrollar los procesos de forma eficaz y eficiente. La gestión por procesos facilita, igualmente, el aumento

de la comunicación en el lugar de trabajo, refuerza el trabajo en equipo y la participación del personal en la identificación de mejoras y su implantación. Asimismo, potencia la racionalización del trabajo desarrollado por el personal, para lo cual facilita su ejecución o desempeño de forma homogénea gracias a la disposición de materiales tales como manuales de procedimientos, manuales de funciones, etc.

Para finalizar este tema, a continuación, se presenta un cuadro comparativo de ambos modelos de gestión como resultado de los comentarios realizados previamente.

Elementos de comparación	Organización funcional	Organización por procesos
Unidad de trabajo	Departamento o área	Equipo
Grado de responsabilidad	Responsabilidad limitada	Responsabilidad compartida
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelencia funcional ▪ Balance de trabajo más fácil porque los trabajadores tienen habilidades similares. ▪ Dirección administrativa clara sobre como el trabajo debe ser desempeñado. ▪ Cumplimiento de objetivos del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelencia en la respuesta a los requerimientos del mercado. ▪ Comunicación y colaboración mejorada entre diferentes tareas funcionales. ▪ Medidas de desempeño alineadas con los objetivos del proceso. ▪ Cumplimiento de objetivos estratégicos.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreras a la comunicación entre diferentes funciones. ▪ Falta de integración organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duplicación de la experiencia funcional. ▪ Inconsistencia del desempeño funcional entre procesos. ▪ Complejidad operacional incrementada.
Valor estratégico	Estrategia de liderazgo en costos.	Estrategia de diferenciación.

El pensamiento administrativo moderno

Tema n.º 4

El entorno en el que se desarrollan las organizaciones está cambiando en estos últimos años, lo que obliga a las empresas de hoy a ser más competitivas. Muchas empresas lograron un crecimiento sostenido, otras quebraron, muchas tuvieron que reconvertirse, etc. Desde el origen de la teoría general de la administración han surgido muchos modelos de gestión orientados a solucionar problemas administrativos adecuados a su época y en algunos casos ya no funcionan de la misma manera que en otros tiempos; por ello, existe la necesidad de buscar nuevos modelos de gestión que generen una alta competitividad.

1. Tres opciones administrativas

En este tema describiremos tres opciones administrativas que surgieron en diferentes tiempos y se orientaron a mejorar los negocios. D'Alessio (2012, p. 55) hace referencia a los cambios que se consiguen con la inspección rutinaria de las funciones de la administración clásica, con el mejoramiento continuo de los procesos en la calidad total y la innovación radical y el rediseño de los procesos de la reingeniería como tendencias que han logrado la reconversión de muchas organizaciones. A continuación, describiremos estas tres opciones administrativas.

a. Administración científica

Carro (2012, p. 4) menciona que la obra *Principios de la administración científica* es reconocida como pionera en el campo de la administración, y su autor, Frederick Winslow Taylor, es calificado como el padre de la disciplina. Él es el primer exponente teórico formal, quien se interesó por primera vez en abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas de fines de siglo XIX y principios de siglo XX. Carro se formula las siguientes preguntas sobre la relevancia de Taylor:

¿por qué adquiere relevancia el análisis de una obra centenaria teniendo en cuenta los cambios contextuales que han transcurrido en ese lapso? ¿Es que tienen vigencia los aportes taylorianos? ¿Significa esto que la Administración no ha cambiado en los últimos 100 años? Luego, responde lo siguiente: "La administración es la disciplina científica que estudia a las organizaciones, intentando descubrir cómo nacen, cómo evolucionan, cuáles son sus objetivos, de qué manera pueden optimizar su gestión, y cuál es su función en la sociedad".

Más adelante, Carro (2012) explica que Taylor tiene una visión iluminista del progreso social asociado al progreso industrial, supone que sobre el empresariado terminará por imponerse la razón y racionalidad de las ventajas de la administración científica. Fue un autor que respondió a su época, que planteó una modalidad de trabajo particular dadas las necesidades operativas de las empresas industriales estadounidenses bajo el nuevo orden económico, político y social resultante de la Revolución Industrial y los movimientos migratorios que se orientaron hacia los EEUU. Asimismo, Carro concluye que Taylor habla en términos de competencia, de ampliación de mercados, de valorar la iniciativa de los empleados, y de factores que exceden el control de las compañías, de consumidores; por lo tanto, existe en su obra una noción de contexto, y de cómo sus componentes influyen sobre la empresa. No obstante, por ejemplo, en lo que respecta al consumidor, si bien se resalta el valor de su decisión de compra, el qué producir en la empresa se determina sin considerar sus necesidades.

Chiavenato (2006, p. 48) menciona que la administración científica se basa en el estudio de las tareas y que se trata de un intento de aplicar métodos científicos para solucionar problemas administrativos. Fue promovida por Frederick Taylor a quien se le considera el fundador y quien propone cuatro principios básicos para la administración científica que son los siguientes: el principio de la planeación para sustituir la improvisación, el principio de la preparación para seleccionar y capacitar científicamente a los trabajadores, el principio de control para cerciorarse de que las cosas se estén realizando de acuerdo a las normas establecidas, y el principio de ejecución para asignar responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Barba (2010, p. 18) explica que

(...) el taylorismo va más allá de estos aparentemente ingenuos principios. En realidad, lo que pretende es superar el oficio, ya que este se constituye como un obstáculo para la producción en masa por dos razones: en primer lugar, el oficio es un modo de resistencia obrera a la intensificación del trabajo, ya que a través de este el trabajador monopoliza el conocimiento de los procesos de producción, excluyendo a los patrones de él, de tal forma que la única alternativa del capital para dominar el trabajo es mediante un contrato que le permita sancionar a aquel trabajador que no cumpla sus obligaciones contractuales.

En segundo lugar, esta exclusividad del conocimiento obrero le da el control de los tiempos de producción, ya que conoce la mejor manera de producir, pero también la peor, lo que le permite aplicar el ritmo de trabajo que más le convenga, marginando al patrón por su ignorancia sobre la forma de producir.

En pocas palabras, se podría definir el taylorismo como la aceleración de la cadencia de ciclos de movimientos en los puestos de trabajo y la disminución del tiempo muerto de la jornada de trabajo, mediante principios generales de organización del trabajo, disminución de autonomía de los trabajadores y vigilancia y control permanente en la ejecución de la norma de rendimiento.

Debido a la complejidad que empezaban a asumir las grandes organizaciones, los patrones de aquella época se ven impedidos de ejercer directamente estas propuestas, de esta manera, la administración se perfiló como una disciplina específica del capital y el administrador profesional con conocimientos técnicos y científicos que salvaguarda los intereses de aquellos.

Para el diseño de la organización del trabajo que permita un control real sobre los obreros, Taylor propone el establecimiento de un departamento pensante (thinkingdepartment), cuyas funciones principales serían la distribución, la fabricación, salarios y personal.

b. Calidad total

Es la opción administrativa que se deriva de la mejora continua, constituida por métodos y herramientas que mejoran los procesos; es una estrategia para el cambio organizacional que busca la excelencia en calidad de los productos y procesos a través de incrementos de valor continuos. Para lograrlo se debe elegir un área de mejora, formar el equipo de trabajo que buscará la mejora, la identificación de las mejores prácticas, el análisis del método actual, la elaboración de una propuesta de mejora y la implementación de las mismas.

El término calidad fue definido por la Real Academia de la Lengua Española como "La propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor".

Este término tiene su origen con la aparición del hombre sobre la Tierra y con la aparición de las necesidades básicas de alimentación, abrigo, seguridad, vivienda y educación. Podemos definir la calidad como la percepción de cómo satisfacen las personas sus necesidades a través de la adquisición de un bien o servicio. El concepto de calidad ha tenido diferentes significados a lo largo del tiempo, pero sus enunciados han aportado al desarrollo de la gestión de las organizaciones y a través de ellas se han logrado aprendizajes organizacionales. Las teorías de la calidad que describiremos son las siguientes: la teoría de Deming, de Joseph Juran y de Philip Crosby.

Teoría de Deming. Para Vargas & Aldana (2006, p. 76), la evolución de la calidad tiene una posición de productividad y competitividad que se logra a través del desarrollo de catorce puntos como los siguientes:

- Crear conciencia del propósito de la mejora del producto o servicio a través de un plan para ser competitivo y permanente en el negocio.
- Adoptar la nueva filosofía.
- Terminar con la independencia de la inspección masiva.
- Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.
- Descubrir el origen de los problemas.
- Aplicar métodos de capacitación para el trabajo.
- Aplicar métodos para la supervisión de los trabajadores de producción.
- Eliminar de la empresa todo temor que impida a trabajar efectivamente en ella.
- Eliminar las barreras que existen entre los departamentos de la empresa.
- Destacar objetivos numéricos, carteles, lemas, etc., dirigidos a que los trabajadores alcancen nuevos niveles de productividad.
- Eliminar toda norma de trabajo que no refleje sus resultados de forma numérica.
- Retirar las barreras que enfrentan al trabajador con sus actividades diarias de tal manera que sientan orgullo por su trabajo.
- Promover un programa de educación y reentrenamiento.
- Formar una estructura en la alta administración que aseguren la aplicación de los puntos indicados.

Estos catorce puntos son pragmáticos, están basados en las observaciones directas de las actividades en empresas industriales y de servicio. Esto significa que la dirección debe planificar para hoy y para mañana; además debe ofrecer un esfuerzo coordinado y organizado para alcanzar las metas establecidas para el futuro. También significa librarse de los plazos cortos y utilizar eficazmente la planificación de la calidad. La organización orientada hacia la calidad querrá sin duda asegurar su futuro y respetará el hecho de que el desarrollo de la calidad es un proceso a largo plazo. Deming sugirió que la constancia de objetivos significa innovación, investigación y educación, una continua mejora del producto y del servicio, y el mantenimiento del equipo y la planta.

Teoría de Juran. Joseph Juran definió la calidad como la adecuación para el uso. Consideró que la opinión del usuario es la que indica que la calidad está en el uso real del

producto o servicio. Esta definición implicó una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de fabricación o conformidad). En cuanto al primero, se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que, en cuanto al servicio, la calidad de conformidad se orienta a como el producto final adopta las especificaciones diseñadas. Juran aplicó a la calidad dos significados diferentes: característica y ausencia de defectos. Manejar con eficacia estos tipos de calidad significa utilizar lo que ahora parece un concepto muy antiguo de su trilogía de la calidad (Juran, 1986). Vargas & Aldana (2006, p. 79) describieron la teoría de Joseph Juran como la que planteó un enfoque basado en la administración de la calidad que consiste en planear, controlar y mejorar la calidad. Esa teoría fue denominada teoría de la planificación para la calidad. Su planteamiento corresponde a una planeación de la calidad independiente de la organización del producto o proceso. Indicaron que la calidad se puede generar a través de tres pasos, empezando por el establecimiento de un mapa de planeación de la calidad, en el cual se consideran aspectos como los siguientes: la identificación de los clientes, la determinación de sus necesidades, transformar las necesidades en servicios o productos, desarrollar productos o servicios que correspondan a las necesidades de los clientes, etc. En segundo lugar, se debe dar prioridad al control de la calidad; para ello Joseph Juran promovió la creación de la retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos como asegurarse de que cada empleado conozca bien sus funciones, determinar los objetivos de calidad y su unidad de medición, establecer las formas de poder hacer ajustes en los procesos para lograr los objetivos, delimitar las funciones y responsabilidades de control, evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos y aplicar medidas correctivas para lograr los objetivos de calidad. Finalmente, Joseph Juran propuso un mejoramiento de la calidad a través de acciones como:

- Realizar las mejoras necesarias a cada proyecto
- Establecer un consejo de calidad
- Seleccionar claramente a cada integrante de los proyectos
- Designar a un equipo de seis a ocho personas que complementen cada proyecto en temas de calidad
- Otorgar reconocimientos y premios a los miembros de cada proyecto
- Incrementar la calificación del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización
- La alta dirección debe participar en la revisión del progreso de las mejoras de calidad y
- Capacitar de manera continua a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de la calidad, los métodos y herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

Teoría de Crosby. Vargas & Aldana (2006, p. 81) afirmaron que Crosby define la calidad centrándose en cuatro principios absolutos:

1. Calidad es cumplir con los requisitos
2. El ecosistema de calidad es prevención
3. El estándar de realización es cero defectos y
4. La medida de calidad es el precio del incumplimiento

Estos principios fundamentaron el plan de calidad de catorce puntos llamados “cero defectos” que Crosby detalla y que exponemos a continuación:

1. Establecer el compromiso de la dirección
2. Formar un equipo de mejora de calidad
3. Definir indicadores de calidad para cada actividad
4. Evaluar los costos de la falta de calidad
5. Desarrollar la conciencia de la calidad
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de los pasos previos
7. Establecer un comité para el día cero defectos
8. Capacitar a los supervisores
9. Realizar el día cero defectos
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos para la mejora de sí mismas
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice con calidad
12. Crear consejos de calidad con el personal de *staff*
13. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad y
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores

Después de haber definido a la calidad desde el punto de vista de tres teorías, es importante para la investigación definir al modelo TQM como un sistema de gestión de la calidad denominado TQM (por sus siglas en inglés de Total Quality Management-administración de la calidad total). El modelo TQM es sinónimo de prevención, pues busca eliminar los problemas antes de que estos aparezcan. Se trata de crear un ambiente en la organización que responda con rapidez a las necesidades y requerimientos de los clientes, por lo que todos los integrantes de la organización deben conocer la manera de crear valor desde sus diferentes ubicaciones en los procesos de la cadena de valor. El TQM se focaliza en las necesidades del cliente y en la mejora continua de los procesos. Esta filosofía no busca identificar los errores al final del proceso; por el contrario, busca identificarlo antes de que se cometa el error, de esa manera evitan desperdicios y costos en los que se pueda incurrir (Carro & Gonzáles, 2012, p. 5).

c. Reingeniería

Chiavenato (2006, p. 511) manifiesta que la reingeniería es una reacción al cambio existente entre los cambios ambientales veloces e intensos y la total inhabilidad de las organizaciones de ajustarse a esos cambios; reingeniería es hacer una nueva ingeniería de la estructura organizacional, representa una reconstrucción y no sencillamente una reforma total o parcial de la empresa. El autor menciona que la reingeniería está conformada por tres componentes: personas, procesos y tecnología de la información. También manifiesta que la reingeniería se fundamenta en cuatro palabras clave: fundamental, radical, drástica y procesos.

Monterroso (2002, p. 1), define a la reingeniería como

(...) un método mediante el cual, en función de las necesidades del cliente, se rediseñan radicalmente los procesos principales de negocios, de principio a fin, con el objetivo de alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería implica un cambio radical en la forma de concebir las organizaciones, ya que estas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos.

Para lograr el cambio, la reingeniería regresa a la esencia del negocio, cuestionando sus principios fundamentales y la forma en que este opera. Significa una revolución en la forma de administrar la empresa; su éxito no se basa en mejorar lo existente, sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas de nuevo, por eso se dice que es “voltear la página anterior e iniciar una en blanco”.

La reingeniería analiza el proceso y lo observa completo desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener valor para el cliente. Si el proceso global no funciona, las tareas individuales no serán importantes, aunque lo son para el desarrollo del proceso completo; ninguna de ellas importa si el cliente no recibe el producto final esperado en tiempo y forma.

Cortes (2011, p. 6) manifiesta que la historia y evolución de la reingeniería se da a partir de la década de los años ochenta en la que se dio la primera fase, cuando varias empresas transformaron sus negocios por medio del rediseño de sus procesos. Era la época en que este enfoque surgía y su aplicación se limitaba a unas cuantas corporaciones norteamericanas.

En 1993 se inicia la segunda fase cuando se publicaron los casos de las empresas que habían rediseñado con éxito sus procesos y la forma en que lo habían logrado. Michael Hammer y James Champy, por medio del libro *Reingeniería*, permitieron la divulgación masiva y rápida del rediseño. Antes de un año se habían vendido 1,7 millones de copias de su libro. También ese mismo año se publicó el libro *Innovación de procesos: reingeniería por medio de la tecnología de la información*, de Thomas H. Davenport, profesor de la Universidad de Boston, considerado una de las máximas autoridades en el tema. Durante este período, en muchos países las empresas iniciaron procesos de reingeniería y el enfoque se expandió extraordinariamente. Esta fase incluye a las primeras empresas seguidoras del enfoque. Poco tiempo después, las empresas más conservadoras siguen el camino de la reingeniería, con lo cual dan paso a la tercera fase.

Sin embargo, después vendrían las fuertes críticas a la reingeniería, lo que corresponde a la cuarta fase de su evolución, y luego, la quinta fase que corresponde a un período de replanteamiento y revolución de los principios como lo narra Cortes (2011, p. 4):

A partir de 1995 se inicia la cuarta fase: la fuerte crítica a la reingeniería. Consultores, investigadores universitarios y ejecutivos empezaron a acumular experiencias que mostraban algunas limitaciones de la versión original de este enfoque y detectaron los factores que atentaban contra su éxito. A los críticos de la concepción inicial de la reingeniería se unieron también sus principales promotores: Hammer y Champy, cada uno escribió un nuevo libro con sus propios puntos de vista y experiencias sobre la forma en que se estaba aplicando la reingeniería y la necesidad de hacer ajustes a la versión original. En el primer caso *Thereengineering Revolution*, Michael Hammer y Steven Stanton, en el segundo, *Reingeniería de la Gerencia: Cómo modificar el trabajo gerencial*, James Champy.

La quinta fase empieza a emerger al concluir los años noventa y tomará fuerza al iniciarse este nuevo siglo, replanteando el rediseño en un clima menos influido por la moda y dejando de lado a los detractores superficiales de la reingeniería. Los principios en que se base la reingeniería, lejos de responder ahora a una moda más, revolucionan radicalmente la forma en que se ha diseñado el trabajo en el siglo XX, constituyendo una alternativa permanente de efectividad organizacional para los ejecutivos. ¿Cómo nació la reingeniería? Muchas empresas, se vieron obligadas, ante las nuevas características del entorno, a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo.

Las formas tradicionales de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones, de buscar la especialización, etc., no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo. El mundo se enfrenta por vez primera a un escenario relativamente abierto, caracterizado por lo que algunos denominan las tres C: Clientes, Cambio y Competencia.

En la actualidad para los negocios surge la llamada reingeniería de negocios como una herramienta indispensable para enfrentar los nuevos desafíos de la globalización de la economía, reflejados en la creciente competencia; de hecho, aunque usted no desee competir, vendrán aquí a competir con usted con mayor rapidez, costos más bajos y personalización. Y su finalidad es lograr grandes mejoras en las mediciones asociadas a un proceso.

Lograr aplicar una reingeniería en un negocio que brinda un bien o servicio, no es tan sencillo, pues esta se centrará de acuerdo a como se empleen mecanismos para lograrlo. Para ello se deben responder las siguientes preguntas: ¿Con qué herramientas?, ¿cómo están sus procesos?, ¿qué estándares aplica?, ¿qué calidad brinda a sus clientes?, ¿qué plan de mejora tiene?, etc.

El emplear la reingeniería pero en un ámbito en el área de sistemas computacionales implica conocer el negocio que realiza la empresa tomando en consideración un especialista de negocios.

Los enfoques para el mejoramiento de los negocios y la visión de los diferentes enfoques se presentan en la Figura 45. Esta imagen presentada por D'Alessio (2012, p. 57), ayuda a comprender las diferencias entre los enfoques tradicionales y la innovación de procesos mostrando que ninguno es capaz de lograr un mejoramiento radical. Asimismo, permite identificar herramientas y técnicas aplicables en la fase de mejoramiento de los procesos de una iniciativa innovadora. Cada enfoque tiene un entorno particular del proceso y pueden utilizarse independientemente, combinados o crear otro enfoque basado en estos.

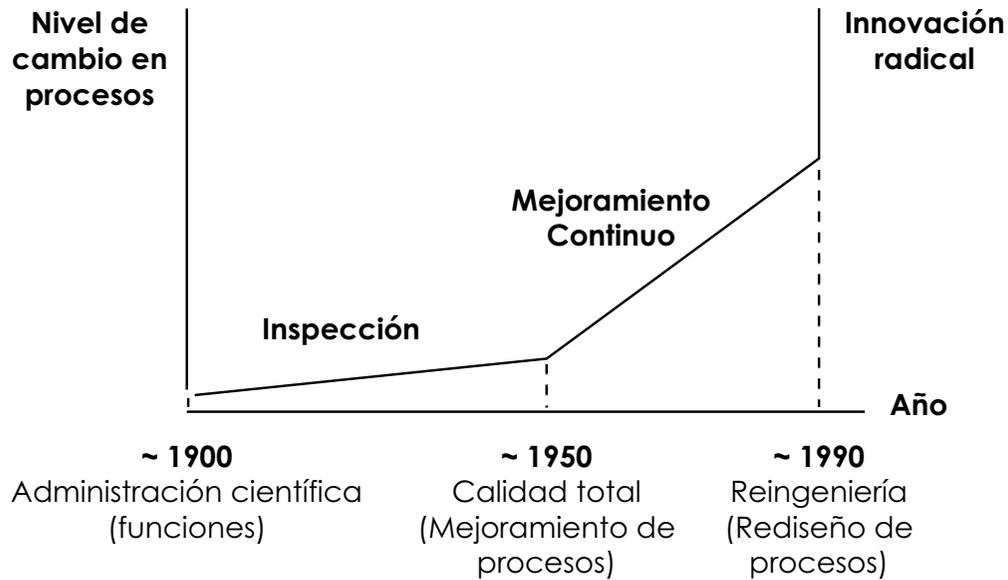


Figura 45. Evolución de las opciones administrativas. Nota. Tomada de D'Alessio (2012)

Actividad n.º 4

Foro de discusión sobre el texto "De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización".

Instrucciones

- Ingrese al foro.
- Responda:

¿Por qué una organización debería cambiar su estructura por funciones a una estructura basada en procesos? ¿Qué aspectos o consideraciones se podría tener en cuenta al momento de realizar este cambio?



Glosario de la Unidad IV

A

Autocracia

Estilo de administración donde los jefes imponen a los subordinados objetivos organizacionales exagerados. (Chiavenato, 2006, p. 213)

B

Burocracia

Forma de organización humana que se basa en la racionalidad; es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos. (Chiavenato, 2006, p. 222)

C

Calidad

Conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. También se define como el producto con ausencia de deficiencias. (D'Alessio, 2012, p. 353)

E

Era digital y la tecnología

Era en la que la tecnología es el gran facilitador que permite a la gerencia actuar de una manera diferente y mucho más productiva. No usarla y aprovecharla adecuadamente es perder esta oportunidad que la modernidad presenta en campos de la informática, de las telecomunicaciones y el automatismo en general. (D'Alessio, 2013, p. 443).

Era industrial

Se inicia con la Revolución Industrial que dominó el mundo económico hasta finales del siglo XX, la cual separa los países industrializados (los más avanzados) de los no industrializados (emergentes y sub desarrollados). (Chiavenato, 2006, p. 36)

M

Mejora continua

Cambio para mejorar o mejoramiento continuo, creado por Massakilmái y que deriva de los términos japoneses "kai" que significa cambio y "zen" que significa para mejorar (Carro & Gonzales, 2012, p. 11).

N

Necesidades y expectativas de los clientes /usuarios

Son los que marcarán la existencia de los procesos clave dentro del servicio. Se ofrecen unos determinados servicios porque existen unas necesidades que se han de cubrir. Las expectativas de los clientes/usuarios marcarán las características que esperan que tengan los servicios deman-

dados. El nivel de satisfacción del cliente/usuario con el servicio prestado dependerá de cómo se cubran sus expectativas. El servicio centrará sus esfuerzos en cubrir las necesidades de los clientes/usuarios, alcanzando el mayor grado de satisfacción posible (Gil, & Vallejo, 2008, p. 5)

P

Proceso racional

Proceso orientado a alcanzar el objetivo y buscar la alternativa que mejor lo cumpla. Se basa en la realidad más que en premisas teóricas o hipotéticas. (D'Alessio, 2012, p. 512).

Productividad del proceso

Conjunto de actividades que toman una entrada y la convierten en una salida con el consiguiente valor agregado usando activos y personas, que es lo que dará una de las ventajas competitivas más importantes a la organización y la diferenciará de otras empresas que producen lo mismo. (D'Alessio, 2012, p. 11).

T

Teoría del caos

Modelo que plantea que el mundo no sigue estrictamente el modelo de reloj, previsible y determinado, sino que tiene aspectos caóticos. El observador no es quien crea la inestabilidad o la imprevisibilidad con su ignorancia; ellas existen de por sí, y un ejemplo típico es el clima. Los procesos de la realidad dependen de un enorme conjunto de circunstancias inciertas, que determinan, por ejemplo, que cualquier pequeña variación en un punto del planeta genere en los próximos días o semanas un efecto considerable en el otro extremo de la Tierra. (Cazau, 2014, p. 1).

 **Bibliografía de la Unidad IV**

- Barba, A. (julio/diciembre 2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*, 38, 17-29. Disponible en: goo.gl/D5AVKW
- Carro, R., & Gonzáles, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Disponible en: goo.gl/C1Hb1C
- Cazau, P. (2014). *La teoría del caos*. Disponible en: goo.gl/3ORyH
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Cortez, L. (2011). Reingeniería. *Cuadernillo de apuntes de reingeniería*. Disponible en: goo.gl/5Of1gW
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D. F.: Cengage Learning Editores.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas*. México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- D'Carro, F. (diciembre, 2012). La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata. Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales. Universidad Nacional del Sur, Argentina. Disponible en: goo.gl/cBPSS0
- Gil, Y., & Vallejo, E. (2008). *Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga*. Disponible en: goo.gl/ha5qJn
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por proceso*. Disponible en: goo.gl/NbnVP0
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13 (1), 1-23. Disponible en: goo.gl/o6Tme3
- Monterroso, E. (2002). ¿Por qué se administra la empresa en forma vertical cuando los procesos productivos fluyen en forma horizontal? *Reingeniería: un enfoque de todo o nada*. Disponible en: goo.gl/HCMef1
- Mora, J. (3 de agosto de 2009). Teoría X y Z [Blog post]. Disponible en: goo.gl/LB112r
- Riascos J. A. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33-42. Recuperado de: goo.gl/UEYcJD
- Vargas, M., & Aldana, L. (2006). *Calidad en el servicio*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones Ltda.



Autoevaluación n.º 4

1. En relación a la definición de organización funcional, indique el enunciado incorrecto:

- a. Es un tipo de estructura aplicado por organizaciones que se desempeñan en un entorno poco turbulento.
- b. Es una forma de organización muy antigua y que todavía está en vigencia.
- c. Este tipo de organización se caracteriza por dividir el trabajo que debe realizarse en una organización en tareas, según funciones específicas.
- d. Es la forma que emplean esencialmente las grandes organizaciones que ofrecen una línea ilimitada de productos.
- e. Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos de una empresa.

2. En relación a la administración por objetivos basada en funciones, complete los espacios en blanco con las palabras adecuadas.

“Se refiere a un conjunto formal de procedimientos que comienza con el establecimiento de y continúa hasta la evaluación de sus Esta teoría se basa en una filosofía muy positiva acerca del ser humano y lo que lo impulsa a trabajar y de aquí nacen las conocidas teorías”.

- a. objetivos / recursos / de los dos factores
- b. metas / objetivos / Y y Z
- c. resultados / metas / Y y Z
- d. metas / resultados / Y y Z
- e. metas / resultados / del comportamiento

3. En relación a la organización por procesos, indique el enunciado incorrecto:

- a. Se observa un desplazamiento del centro de interés de los sectores comerciales de las empresas a la atención del cliente.
- b. Es una organización que cuenta con una estructura orientada a lograr su visión y aplicar un modelo organizativo basado en procesos.
- c. Es una organización donde los procesos se interrelacionan para operar de manera lenta, pero íntegra.
- d. Se gestiona por procesos que permiten que la organización sea más competitiva y flexible.
- e. Está orientado a los cambios del entorno y orientado a la satisfacción de los clientes.

4. En relación a la frugalización de procesos, indique el enunciado incorrecto.

- a. Es la división de los procesos en fracciones más pequeñas.
- b. Genera una reacción en cadena.

- c. Es el resultado de ver el todo en partes.
 - d. Permite asignar presupuestos de manera correcta.
 - e. Permite aplicar elementos motivadores generales.
- 5. ¿Cuál de los siguientes enunciados no es una ventaja de la organización por procesos?**
- a. Logra mayor integración del trabajo.
 - b. Mejora los tiempos de respuestas al mercado.
 - c. Logra mejores niveles de especialización.
 - d. Está orientado a lograr una mayor satisfacción de las tareas.
 - e. Logra mayor flexibilidad de la empresa.
- 6. ¿Cuál de las siguientes alternativas es una característica de una organización funcional?**
- a. Existe un orden gerencial.
 - b. Existe autogerencia.
 - c. Hay un líder.
 - d. Requiere de autocontrol.
 - e. Predomina el trabajo en equipo.
- 7. ¿Cuál de las siguientes alternativas es una característica de una organización por procesos?**
- a. Tiene orientación a las tareas.
 - b. Se evalúa el desempeño de cada trabajador.
 - c. Hay un jefe.
 - d. Proyección de los trabajadores a la profesionalización.
 - e. Los trabajadores cumplen.
- 8. Para realizar una buena gestión por procesos se deben de tener en cuenta algunos aspectos. Indique el que no corresponda:**
- a. Se deben eliminar todas las actividades que no añaden valor.
 - b. Los detalles determinan la necesidad de recursos y el cumplimiento de especificaciones.
 - c. Es necesario establecer indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos.
 - d. Las causas de los problemas son atribuibles siempre a las personas.
 - e. Se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

9. Lea el siguiente texto e identifique al tipo de organización que corresponda:

“La constructora Alfa SAC ofrece servicios de ejecución de obras, elaboración de expedientes técnicos y remodelaciones de casas, entre sus clientes tienen a dos compañías mineras, tres inmobiliarias y muchas personas naturales”. ¿Qué tipo de organización podría conformar?

- a. Matricial
- b. Funcional
- c. Divisional
- d. Por objetivos
- e. Por procesos

10. Considerando la evolución de las opciones administrativas consideradas por D’Alessio, relacione las siguientes prácticas administrativas de la columna izquierda con las opciones de la columna derecha:

Prácticas administrativas:	Opciones administrativas:
a. La empresa Asís S.A. se dedica a la fabricación de camas y especializa a sus trabajadores en cada labor.	a. Calidad total
b. La empresa de Diseños Gráficos El Buho mejora constantemente sus procesos de diseño.	b. Administración científica
c. La empresa Cardigan SAC ha decidido cambiar su giro de negocio, pasando de ser una pastelería por una empresa de <i>catering</i> .	c. Reingeniería

- a. aa-bb-cc
- b. ab-bc-ca
- c. ab-ba-cc
- d. ac-ba-cb
- e. aa-bc-cb

Anexos


UNIDAD I

Pregunta	Respuesta
1	a
2	c
3	c
4	d
5	b
6	a
7	d
8	c
9	b
10	d


UNIDAD II

Pregunta	Respuesta
1	c
2	c
3	a
4	c
5	c
6	d
7	b
8	d
9	b
10	d

UNIDAD III

Pregunta	Respuesta
1	d
2	a
3	c
4	e
5	c
6	e
7	a
8	a
9	c
10	d

UNIDAD IV

Pregunta	Respuesta
1	d
2	d
3	c
4	e
5	c
6	a
7	d
8	d
9	e
10	c



Huancayo

Av. San Carlos 1980 - Huancayo

Teléfono: 064 - 481430

Lima

Jr. Junín 355 - Miraflores

Teléfono: 01 - 2132760

Cusco

Av. Collasuyo S/N Urb. Manuel Prado - Cusco

Teléfono: 084 - 480070

Arequipa

Calle Alfonso Ugarte 607 - Yanahuara

Oficina administrativa: Calle San José 308 2º piso - Cercado

Teléfono: 054 - 412030