

Capítulo III

Diseño Organizacional como Herramienta de Gestión Gerencial

Para que las organizaciones funcionen correctamente deben tener una estructura que permita integrar a los colaboradores, funciones, recursos, otros. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. Cada organización tiene su propio diseño y una manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia.

La estructura permite coordinar los elementos vitales para un adecuado funcionamiento de las Empresas.

3.1. Concepto de Diseño Organizacional.

El **diseño organizacional** es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados.

El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y

cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la Empresa. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descriptivo de puesto. (CHIAVENATO, 2009)

En resumen:

El diseño organizacional estructura las distintas unidades orgánicas de una empresa en las que se evidencia una integración y coordinación de manera ordenada y sinérgica tomando en cuenta que cada puesto está vinculado a otro y que se interactúa con los demás, permitiéndose aplicar y desarrollar en la práctica la estrategia de la empresa acorde a su planeación, exigiéndose mucho más que la simple acumulación o unión de puestos. Se requiere también una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones, así se realizará un esfuerzo coordinado que conlleve a la obtención de objetivos definiendo las relaciones de la organización permitiendo lograr un alto grado de eficiencia y eficacia.

El gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos, alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, basándose en un organigrama que es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

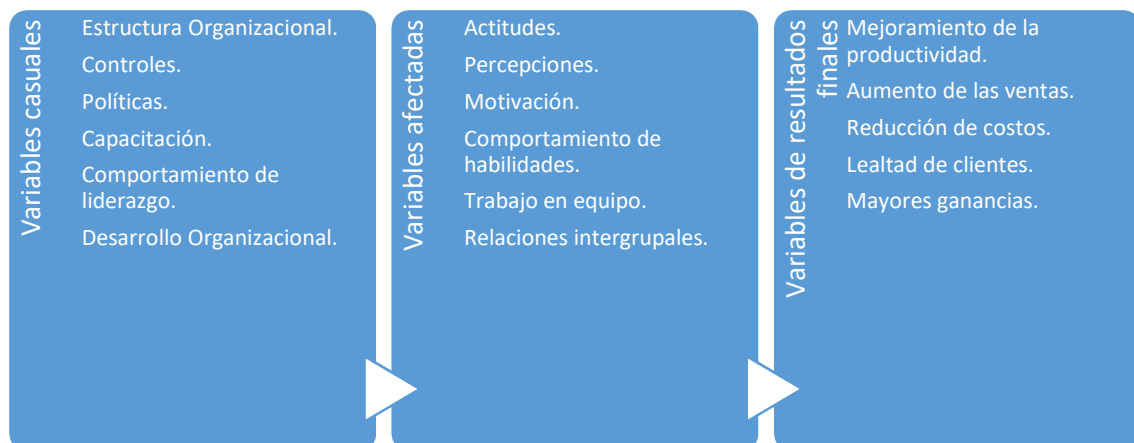
3.2. Fundamentos del diseño organizacional

Orientación sistémica.- Los cambios son tan abundantes en la sociedad moderna, que las empresas necesitan que todas sus partes funcionen juntas para resolver los problemas – y aprovechar las oportunidades – que se originan

con los cambios. Algunas compañías han crecido tanto que es difícil mantener los esfuerzos coordinados entre sus partes.

El DO es un programa completo que se relaciona con la interacción de las diversas partes de la organización en cuanto a los efectos que unas producen en las otras, es decir, la interacción de la estructura, la tecnología y las personas. Conciérne al comportamiento de los empleados en los diversos grupos, departamentos y ubicaciones. Se concentra en responder a la pregunta: ¿Son efectivas todas estas partes al combinarse para trabajar juntas? El énfasis se hace en la manera de relacionarse en esas partes, no simplemente en las partes mismas.

Comprensión de la causalidad.- una contribución de la orientación sistémica es ayudar a los que los gerentes vean los procesos organizacionales con base en un modelo que incluye tres tipos de variables: causales, afectadas y resultados finales, que se ilustran en la figura.



Las variables causales son las más significativas, puesto que influyen en las variables afectadas y en los resultados finales. Se trata de variables que los ejecutivos pueden cambiar de manera más directa. Las variables afectadas, que reciben efectos inmediatos de las variables causales. Por último, variables de resultados finales son los objetivos que buscan los administradores. Son las razones mismas de que se haya iniciado el programa de desarrollo organizacional. (DAVIS Keith, 2003)

3.3. Factores que afectan el diseño organizacional

Comprender las dimensiones estructurales por sí solas no nos ayuda a entender o a diseñar apropiadamente organizaciones. También es necesario tener en cuenta factores de contingencia, incluyendo el tamaño, la tecnología de la organización, el entorno externo, los objetivos y la estrategia y cultura de la organización. (DAFT, 2015)

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- 1.- Factores ambientales: misión de la organización, visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
- 2.- Dimensiones anatómicas de la Organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
- 3.- Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas y controles.
- 4.- Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Como la combinación de estos factores es diferente en cada Organización, no existe una forma única para diseñarla.

El diseño de la Organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos.

1.- La estructura básica, que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etc.

2.- Los mecanismos de operación indica a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.

3.- Los mecanismos de decisión permiten tomar previsiones que contribuyen al proceso de la toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes toman decisiones, así como para administrar el conocimiento.

(CHIAVENATO, 2009)

3.4. ¿Cuál es el propósito de la organización?

El propósito de la organización se puede definir mediante tres preguntas básicas:

1.- ¿Cuál es el negocio de la organización?

2.- ¿Quién es su cliente?

3.- ¿Qué valor ofrece la organización al cliente?

El diseño de la organización debe ser compatible con su negocio. Toda empresa, por pequeña que sea, tiene una estructura de relaciones internas y externas.

El **propósito de la organización** determina **cómo** ha de ser la posición de la empresa en el futuro y **cuál** es el camino a seguir. (CHIAVENATO, 2009)

Para hacerlo es necesario entender algunos de los sistemas y procesos de las organizaciones que vinculan la administración de los recursos humanos con la administración estratégica. Conocer algunas definiciones puede ser de utilidad antes de comenzar. Antes que nada, la planeación estratégica implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre las metas y estrategias a largo plazo de la organización.

En comparación con los planes estratégicos, la planeación de recursos humanos (human resource planning , HRP) es el proceso de anticipar y hacer previsiones antes del ingreso de personas a una organización , su permanencia en ella y su salida de la misma. En conjunto, su propósito es ayudar a los gerentes a desplegar los recursos humanos de manera tan efectiva como sea posible, en el lugar y el momento en que se les necesite para alcanzar las metas de la organización. Por consiguiente, la administración estratégica de recursos humanos combina la planeación estratégica con la planeación de recursos humanos y puede considerarse como el patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permiten a una organización alcanzar, sus metas estratégicas. La planeación de recursos humanos es un proceso esencial en las organizaciones.

Los gerentes efectivos de recursos humanos entrelazan la planeación de recursos humanos y la planeación estratégica de la organización, de tal manera que formen un todo. Ambos tipos de planeación se relacionan de varias maneras, pero en un nivel básico la vinculación entre ellas se puede centrar en dos cuestiones: la formulación de una estrategia y su implementación. La planeación de recursos humanos proporciona un conjunto de aportaciones al proceso de formulación estratégica en términos de lo que es posible; es decir, si se dispone

de los tipos de personas y en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada. En otras palabras, una vez que han formulado la estrategia, los ejecutivos deben tomar decisiones importantes sobre la asignación de recursos para su implementación referentes a la estructura, los procesos y el capital humano.

Aunque la estrategia de la empresa establece el contexto para su estrategia de recursos humanos, no es un camino de un solo sentido. El tipo de personas con las que la organización cuenta, junto con su cultura y clima, restringen lo que la empresa puede alcanzar estratégicamente, por lo que las decisiones de planeación estratégica afectan y son afectadas por temas de recursos humanos. El primer paso de la planeación estratégica es establecer una misión, una visión y valores para la organización.

Misión de la organización.-

La misión es el propósito básico de la organización, así como el alcance de sus operaciones. Es una declaración de su razón de ser y el propósito compartido de las personas que la conforman. Con frecuencia, la misión se escribe en términos de los clientes generales a quienes atiende. Con base en el alcance de la organización, la misión puede ser grande o pequeña. Por ejemplo: La misión de Google es "organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil. (BOHLANDER George, 2018)

El diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña.

El diseño organizacional es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. La misión, la visión y los objetivos

determinan el diseño de la organización.

La misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que un conjunto de operaciones. La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso. Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso.

Cuando la misión ha sido definida y asentada por escrito permite comunicar a los grupos de interés la razón de ser de la organización y funciona como un recordatorio constante para que las personas sepan exactamente cómo contribuir a alcanzarla. Definir la misión, permite esclarecer:

- 1.-Cuál es el propósito fundamental del negocio
- 2.-Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad
- 3.- Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer
- 4.- Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado al cual sirve la organización
- 5.- Cuáles son las competencias que la organización pretende adquirir o desarrollar
- 6.- Cuales son los compromisos, valores y creencias que cimientan el negocio.

La misión debe expresar en palabras la filosofía de la organización que, por lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores o creadores por medio de comportamientos y acciones. Esta filosofía corporativa incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sustentan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades

del entorno.

Toda organización es un ser vivo en constante desarrollo. Las que son exitosas se actualizan y amplían constantemente su misión, conforme cambia su entorno de negocios. (CHIAVENATO, 2009)

Desarrollo de una declaración de misión.- ¿Cómo debe el gerente o dueño de la empresa comenzar a crear la declaración de misión de la empresa? Una forma de comenzar es plantearse las siguientes preguntas y escribir sus respuestas:

- ¿Cuál es la razón por la que mi organización existe? ¿Qué necesidad debemos satisfacer que no ha sido cubierta por otra empresa o puede cubrirse de mejor manera?
- ¿De quién es la necesidad que la empresa satisfará? ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cómo satisfacemos mejor esta necesidad?
- ¿Dónde se encuentran nuestros mercados y clientes? ¿Dónde operaremos? ¿Lo haremos de forma local, regional o global?
- ¿Cuáles son los valores centrales que comparten las personas en mi organización y que continuaremos adoptando como parte de nuestra misión? ¿Cómo nos diferencian de otras empresas?

Una vez que la organización o el empresario han respondido a estos planteamientos, pueden comenzar a redactar una declaración de misión que sintetice las respuestas. (BOHLANDER George, 2018).

Una vez que la organización o el empresario han respondido a estos planteamientos, pueden comenzar a redactar una declaración de misión que sintetice las respuestas.

Ejemplos:

BANCO PICHINCHA:

"Impulsar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país." (BANCO PICHINCHA, s.f.)

NESTLE

Nuestra razón de ser es llevar al consumidor productos alimenticios de alta calidad y valor agregado a precios competitivos, donde sea, como sea y cuando sea.

Nestlé actúa en todo el mundo sobre el principio "Good Food, Good Life", ("Buen alimento, buena vida"). Estas 4 palabras son la síntesis conceptual de la filosofía de Nestlé. (NESTLE, s.f.)

TOYOTA

Proveer servicios financieros que contribuyan con las necesidades propias de los usuarios Toyota. (TOYOTA, s.f.)

Visión de la organización.-

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es un esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hace aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo.

Las organizaciones suelen usar el término "Visión" para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito.

La visión es el destino que se pretende transformar en realidad.

De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Por el contrario, la falta de una visión es sumamente perjudicial puesto que desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo.

La visión sólo se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos y con el compromiso de hacer su sueño realidad. (CHIAVENATO, 2009)

Ejemplo:

PRONACA es el resultado de años de trabajo, creatividad y constancia. Como empresa procesadora y comercializadora de alimentos, ha alcanzado reconocimiento por la calidad de sus productos que provienen de los sectores cárnicos, agroindustrial y acuicultura.

Es una empresa comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores, clientes y colaboradores. Trabaja todos los días en la elaboración de productos confiables, ofrece miles de fuentes de trabajo digno y apoya al desarrollo de las zonas rurales del país.

PRONACA es una empresa ecuatoriana, que goza de confianza y aceptación dentro y fuera del país. Es una organización que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial del Ecuador. (Pronaca, 2014)

Valores.-

Los valores organizacionales son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y eficaz.

De esta manera, comprenden un elemento clave al perseguir un objetivo. Si se implementan de manera correcta, los valores organizacionales permitirán un ambiente sano y lo beneficiarán; sin embargo, si no se estructura la forma en que se utilizan, pueden llegar a perjudicar el ambiente. (Enciclopedia Académica, 2019)

Ejemplo:**Corporación La Favorita:**

- Confianza,
- Liderazgo,
- Contribución,
- Integridad,
- Armonía y
- Felicidad. (Corporación La Favorita, s.f.)

Objetivos.-

Los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro deseado, el cuál tratamos de convertir en realidad. En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se pretenden alcanzar en

un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado.

Los objetivos de la organización no siempre coinciden con las metas de los individuos que la integran. Cuando las personas ingresan en una organización persiguen objetivos individuales: ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquistar status. Sin embargo, las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad como a rentabilidad, reducción de costos, calidad y competitividad. Esto crea un dilema para el individuo: ¿perseguir los objetivos propios o los de la organización? Casi siempre una de las partes consigue sus metas a costa de la otra, cuando prevalece la estrategia de ganar/ perder, uno de los involucrados siempre tiene ventaja. Lo importante es definir una estrategia ganar/ganar para ambas partes. La consecución de un objetivo de la organización debe producir beneficios a las personas para que ellas también puedan alcanzar sus metas.

3.5. Modelos de organización.

La estructura de la organización define formalmente la maneras en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología el tamaño de la organización y, sobre todo de la estrategia. Existen tres modelos básicos de organización: estructura simple, burocrática y matricial.

Estructura simple.- es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general presentan las siguientes características:

1.- Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.

2.- Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base a la improvisación.

3.- Estructura jerárquica.- la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.

4.-Escaso grado de departamentalización.- dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.

5.- Amplio margen de control.- el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.

6.- Agilidad y flexibilidad.- dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

Sin embargo la estructura simple tiene grandes limitaciones. Cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable.

Muchas organizaciones se dividen en pequeñas unidades, cada una con una estructura simple.

Burocracia.- se basa en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:

- 1.- Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización.
- 2.- Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
- 3.- Rapidez para tomar las decisiones. Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
- 4.- Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
- 5.- Rutinas y procedimientos uniformes, la cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
- 6.- Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
- 7.-Constancia.- las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
- 8.- Confiabilidad.- el negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado .

Sin embargo el modelo burocrático tiene serias limitaciones:

- 1.- La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática.
- 2.- La rigidez también es característica del modelo burocrático. La burocracia tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio,

característicos de ésta época.

3.- Además, la burocracia tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano,

Estructura matricial.- también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despacho de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, dónde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización.

El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos.

1.- El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas. Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización. Mientras la estructura funcional hace hincapié en

la especialización, pero no en el negocio, la estructura de productos se concentra en el negocio, pero no en la especialización en las funciones.

2.- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.

3.- Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.

4.- Permite asignar especialistas a los diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto. Los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.

5.- El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una actualización más eficiente de los recursos de la organización.

Sus puntos débiles son los siguientes:

1.- La estructura matricial rompe con el concepto de unidad de mando. Los trabajadores tienen dos jefes, el gerente de departamento funcional y el del departamento de producto, lo cual implica una doble cadena de mando.

2.- La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas. Cuando se relaja la unidad de mando aumenta la ambigüedad y la posibilidad de conflicto. No queda claro quién depende de quién.

Nuevos modelo de organización.- recientemente las organizaciones han empezado de desarrollar nuevas opciones estructurales para competir con más eficacia. Existen 3 modelos de estructura que se comentan con gran frecuencia: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras.

Estructura de equipo.- Una de las tendencias más recientes en las

organizaciones es la aplicación de conceptos de equipo. La cadena vertical de mando es un poderoso medio de controlar personas, funciones o procesos, pero tiene la desventaja de que concentra la responsabilidad en la cúpula y exenta a la base de la organización de cualquier compromiso. Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo. En general, las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación. Esta es la característica de la estructura de equipos: como coordina e integra, también, elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, al dejarla en manos de los equipos.

Por ello, las personas deben ser tanto generalistas como especialistas.

Ésa es una de las paradojas de la organización basada en equipos.

En general, ésta estructura puede ampliarse a toda la empresa por medio de centros de utilidades autónomos o unidades de negocio dirigidas por equipos.

Es frecuente encontrar equipos auto administrados que se encargan de unidades estratégicas de negocios que se encargan de unidades estratégicas de negocios con total autonomía y libertad. Los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio.

En las organizaciones grandes que todavía están basadas en el modelo burocrático, la estructura de equipo complementa la burocracia a fin de aumentar la eficiencia de la estandarización y hacer más flexible y ágil el viejo modelo.

Los puntos fuertes de la estructura de equipos son los siguientes:

- 1.- Reduce las barreras entre departamentos y aumenta el compromiso de las personas al propiciar una mayor proximidad entre ellas.
- 2.- Más flexibilidad en la estructura de la organización y menor tiempo de reacción entre las demandas del cliente y los cambios en el entorno. Las

decisiones del equipo son más rápidas porque no es necesario la aprobación jerárquica.

3.- Participación total de personas involucradas en proyectos globales, en lugar de dedicarse a tareas limitadas y monótonas en departamentos separados. Las actividades son enriquecidas y ampliadas.

4.- Costos administrativos más bajos.- la creación de equipos de rumba las jerarquías y requiere pocos gerentes para la supervisión.

Los puntos frágiles de la estructura en forma de equipos son los siguientes:

1.- Requiere dedicar más tiempo a reuniones de coordinación.

2.- Puede provocar una descentralización exagerada y no planeada. Los miembros del equipo no siempre toman decisiones acorde con los objetivos de la organización o de los departamentos debido a la ausencia de una noción corporativa, y tienden a tomar decisiones que son buenas para el equipo, pero pueden ser malas para la organización.

Estructura en forma de red.- La estructura en red, también, llamada organización modular o virtual, es una forma de organización relativamente pequeña que puede controlar un enorme volumen de operaciones y que se descentralizan o subcontrolan la mayor parte de sus operaciones de negocios. Su estructura está totalmente descentralizada y la departamentalización es mínima o nula, pues se enfoca en su negocio central, ósea su actividad básica, mientras transfiere a terceros todo aquello que no es esencial. Empresas como Nike, Reebok , Coca Cola utilizan la estructura de red y asignan todas sus manufacturas a compañías externas. Estas empresas no poseen fábricas. Alquilan instalaciones y equipos en lugar de comprarlos. En otras palabras, facturan sin necesidad de tener plantas industriales, lo cual les permite obtener

la máxima flexibilidad con una cantidad mínima de capital propio. Son organizaciones virtuales, basadas en una red de relaciones que contratan servicios de manufactura, distribución, marketing y publicidad con quienes lo hacen mejor y al precio más bajo. Las empresas cinematográficas que antes tenían enormes estudios y empleaban a millares de personas a tiempo completo (camarógrafos, editores, directores, actores y escenógrafos) adoptaron por la estructura de red, es decir, un conjunto diversificado de personas y empresas que se juntan solo para realizar un proyecto. Una vez terminado, el grupo se desbanda y las personas se integran a equipos de nuevos proyectos.

La nueva lógica de las organizaciones.- Los desafíos del mundo globalizado y la implacable velocidad del cambio obliga a las organizaciones a hacer adaptaciones urgentes para sobrevivir en el nuevo entorno de negocios. Las organizaciones del mundo moderno se caracterizan por:

1.- cadenas de mando más cortas.- la vieja estructura piramidal está en la cuerda floja. La tendencia actual es eliminar niveles para crear organizaciones no jerárquicas delgadas y flexibles.

2.-Menos unidades de mando.- el principio tradicional que dice que cada persona sólo depende de un superior está en tela de juicio. La estructura vertical (de subordinado a jefe) ha sido sustituido para la realización horizontal (en dirección al cliente, interno o externo).El proceso horizontal está sustituyendo a la jerarquía vertical.

3.- mayor margen de control.- Las organizaciones está, optando por dar a sus administradores un margen de maniobra más amplio, lo cual reduce la supervisión directa y facilita la delegación de responsabilidades y la autonomía de las personas.

4.- Mayor participación y atribución de facultades de decisión (empowerment).

La participación consiste en transferir responsabilidades y poder de decisión a las personas. Los gerentes delegan atribuciones a personas de todos los niveles para que éstas tomen todas las decisiones que afectan su trabajo. Al ceder facultades se otorgan mayor responsabilidad y autonomía, y la supervisión se reduce al mínimo.

5.- Enfoque en los equipos de trabajo.- los antiguos departamentos y divisiones están cediendo el paso a equipos de trabajo, definitivos o transitorios. Esa aparente “desorganización” es en realidad una orientación hacia la flexibilidad, la agilidad, el cambio y la innovación.

6.- La organización como sistema de unidades de negocios interdependientes.- cada vez es más frecuente que las organizaciones se estructuren como unidades autónomas y autosuficientes de negocios, cada una de las cuales actúa como un centro de utilidades que debe alcanzar sus propias metas y resultados. Para ello es necesario que la organización cuente con un sistema de información que la integre como un todo.

7.- Infraestructura.- la nueva arquitectura de la organización depende de la tecnología de la información “TI”. Esta infraestructura permite tener una organización integrada son que tenga que estar concentrada en un lugar. Las personas pueden trabajar en sus casas o en cualquier otro sitio. También desaparecen las antiguas jerarquías: los niveles administrativos dejan de ser necesarios porque la información está disponible de inmediato y en forma electrónica y se ofrece a toda la organización para tomar decisiones y emprender acciones competitivas.

Cada equipo o unidad de negocios funciona como un cliente o proveedor

(servidor) que trabaja con una estructura molecular, ágil y flexible y al mismo tiempo forma parte de una red.

8.- Relajación de los controles sobre las personas.- cada vez es más frecuente que las organizaciones se preocupan más por alcanzar objetivos que por el comportamiento de las personas. Esto significa que los antiguos controles externos (reglas, reglamentos, procedimiento, horarios de trabajo, etc.) han sido sustituidos por conceptos como los valores y la misión de la organización y el enfoque en el cliente, que permiten orientar y no fiscalizar o vigilar la conducta de las personas.

9.- Enfoque en el negocio y en lo esencial.- Se trata de concentrarse en el negocio central y, en consecuencia, deshacerse de todo lo accesorio, superfluo accidental. Se eliminan negocios y se subcontratan procesos marginales para reorientar la organización hacia aquello para lo que fue creada su negocio y sus clientes.

10.-Consolidación de la economía del conocimiento.- La creatividad y la capacidad de desarrollar procesos, soluciones productos y servicios que aporten mayor valor al negocio, a las organizaciones y a los clientes son activos cada vez más valiosos en el mercado laboral. El predominio del trabajo intelectual significa que las personas dejan de ser proveedoras de mano de obra para convertirse en proveedores de conocimientos y habilidades.

Las organizaciones han ido cambiando de una estructura vertical a una horizontal. (CHIAVENATO, 2009)

3.6. Cultura organizacional

Cada Empresa tiene su propia cultura corporativa, estilo de vida, valores compartidos, actitudes, comportamiento, presencia, mentalidad. Además, cada

una tiene rasgos distintos que no son medibles. Muchos aspectos que ocurren en una Empresa provienen de su cultura.

Las características de la cultura de una Empresa o el clima laboral es producto de los valores y los principios empresariales que siguen los ejecutivos, los criterios de lo que es y no es aceptable, la "química" y la "personalidad" que permea el ambiente laboral de la empresa y las historias que se cuentan una y otra vez para ejemplificar y reforzar los valores, prácticas de negocio y tradiciones de la empresa.

Como tal, desempeña un rol importante en la ejecución de la estrategia y también puede tener un efecto considerable en el desempeño del negocio. Existe una amplia variedad de culturas corporativas. (THOMPSON Artur, 2015)

En Resumen la cultura organizacional es necesario conocerlo ya que constituye el ADN de las empresas.

3.7. Cambio organizacional

El cambio organizacional son todas las estrategias organizacionales, que se deben plantear ante la necesidad de cambio acorde al plan estratégico de la Empresa, con el objetivo de cumplir con los retos empresariales para un mejor desempeño corporativo.

El principal factor de cambio organizacional es el estilo de liderazgo de las principales directores/as de una Empresa que les permitan elegir las mejores estrategias que requiere su organización para transformar el cambio, el compromiso de los empleados y la efectividad del equipo de trabajo.

Las empresas deben tener la capacidad de adaptarse a un cambio interno o externo del entorno en que se desenvuelven.

En la actualidad las empresas se han visto enfrentadas a los cambios que son necesarios debido a las distintas circunstancias, tecnológicas, competitivas, gubernamentales, innovación, entre otras para crecer en el mercado; por lo cual deben proceder alineados a sus objetivos.

Para el cambio organizacional se deben revisar los aspectos internos y externos.

Aspectos Internos: Estos aspectos corresponden al interior de una empresa en el cual se visualiza:

- Estructura interna de la empresa.
- Automatización de los procesos internos
- Productividad interna por áreas.
- Resistencia al cambio
- Liderazgo de las gerencias
- Ambiente de trabajo
- Políticas Internas
- Estrategias
- Objetivos empresariales

Aspectos Externos: Los aspectos externos son factores ajenos a la empresa en las cuales se tiene un escaso control sobre ellas y pueden ser:

- Mercado laboral.
- Situación económica del país.
- Empresas de la competencia
- Cambios en las leyes empresariales, laborales.

- Cambios tecnológicos e industriales.

Acorde a este análisis las empresas deberán determinar si los cambios a implementarse son progresivos o básicos conforme a los aspectos internos y externos por los que se enfrenta la empresa.

Además la organización empresarial deberá establecer un plan ya que no todos los cambios son aceptados por los empleados, directivos, quienes pueden resistirse al mismo.

Existen dos tipos de resistencias:

Resistencia de Equipo: Se puede generar en un grupo de empleados acorde a la estructura empresarial en la cual se ven amenazados en las relaciones de poder y procesos en los que tienen responsabilidad.

Resistencia Personal: Se la identifica como la inseguridad que tiene cada colaborador en sus puestos de trabajo por desconfianza a nuevos procesos o desconocimiento de cambios.

El área de Gestión de Talento Humano deberá establecer un plan de comunicación con los involucrados en el mismo para fortalecer el apoyo en la implementación de los cambios a realizar; además se deberá identificar agentes de cambio en las áreas involucradas para que faciliten la implementación de los mismos.

¿Qué aspectos pueden generar un cambio organizacional?

- Crecimiento empresarial
- Reestructuración de la empresa.
- Innovación de sus procesos.
- Revisión de su plan estratégico.
- Liderazgo de las gerencias

- Trabajo en equipo.
- Mejora o creación de nuevos productos o servicios.

Para que el cambio organizacional tenga éxito el área de Talento Humano desempeñará un rol fundamental que permita apoyar a los nuevos desafíos que se enfrenta una empresa, para lo cual deberá diseñar un plan coherente a las circunstancias internas o externas de la empresa para monitorear la implementación de los nuevos cambios.

Bibliografía

- BOHLANDER George, SNELL Scott, MORRIS Shad S. (2018), Administración de recursos humanos, México,; Editorial Cengage Learning.
- CHIAVENATO Idalberto, (2009), Comportamiento Organizacional , México, D.F,; Editorial Mc Graw Hill.
- DAFT, Richard (2015), Teoría y Diseño Organizacional, México, D.F,; Cengage Learning Editores. S.A..
- THOMPSON Arthur, GAMBLE John, PETERAF Margaret, STRICKLAND III A.J. (2015) Administración Estratégica Teoría y Casos, Decimonovena edición, Mc Graw Hill, México.

Bibliografía Digital:

- Banco Pichincha, (s.f.), <https://www.pichincha.pe/>
- Corporación La Favorita, (s.f),<https://www.corporacionfavorita.com/>
- Enciclopedia Académica, (2019), Valores organizacionales,<https://enciclopediaeconomica.com/valores-organizacionales>
- Nestle (s.f), <https://www.nestle.com.uy/>.
- Pronaca, (2014), <http://pronaca3.blogspot.com/2014/10/mision-y-vision.html>, Pronaca_CPineda.

- Toyota, (s.f), <https://www.toyotacfa.com.ar/mision>