

TITULO

"Metodología para el desarrollo de estructuras organizacionales adaptadas a las tendencias gerenciales actuales, aplicables en CVG EDELCA"

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema:

Toda empresa posee necesariamente una estructura organizacional o forma de organización, la cual debe obedecer a sus necesidades y pretende ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

La definición de estructuras organizacionales propone que son los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

De acuerdo con la definición antes citada resulta de particular importancia partir del conocimiento de la clase de estructuras organizacionales que adoptan las empresas, saber por qué y cómo funcionan, qué ventajas y desventajas poseen, de forma que permita determinar si están acordes con las necesidades organizacionales particulares.

Por otra parte, en búsqueda de desempeñarse eficientemente las empresas tienen presente modelos de organización típicos que tratan de describir o representar lo que es importante para la organización como lo son organigramas, diagramas de flujo, manuales de normas y procedimientos, entro otros, que si bien es cierto que dichos modelos son buenos medios para entender una organización, suponen que la empresa siempre hace las mismas cosas y se desenvuelve en un ambiente tranquilo y predecible.

La realidad es otra, no siempre se realizarán los mismos procesos sistemáticos y menos aun será estable el ambiente, mas cuando las políticas públicas inciden directamente en el deber ser de la empresa como de hecho lo es en este caso específico de CVG EDELCA y el entorno es en la práctica compleja y cambiante.

Si se trata de ver internamente, se consiguen esfuerzos de mantener el ritmo de lo que el entorno propone y es donde se nota la entrada de las nuevas

tendencias organizacionales como los son: el Cuadro de mando integral, Sistemas de gestión y Desarrollo de competencias, Sistemas de calidad que son incorporados en los distintos departamentos de la empresa como herramienta de actualización de sus procesos; pero generalmente estos esfuerzos son intentos aislados dentro de la organización y los objetivos de un departamento y el procedimiento para la consecución del mismo no están sincronizados con otros niveles dentro de la organización por lo que pueden llegar a ser empeños sin resultados.

Para que estos esfuerzos organizacionales den con los logros que se han planteado en cada departamento o Unidad organizativa y que van a tono con el fin principal de la empresa se hace necesaria la unificación del criterio de hacia donde se va y que medios usar para llegar a donde se plantea, lo cual genera la motivación principal de esta investigación que es llegar a plantear una metodología de cómo llegar a definir las estructuras organizacionales, particularmente en CVG EDELCA, que esté acorde con los cambios externos del medio donde se desenvuelve, que sea actual con la pauta que marcan las nuevas tendencias gerenciales, que posea cierta flexibilidad para adoptar las tendencias manteniendo el enfoque global de la empresa y en fin que sea un esfuerzo coordinado de los niveles que se consiguen dentro de la empresa.

Objetivo General:

- Diseñar una metodología para el desarrollo de estructuras organizacionales basadas en tendencias gerenciales actuales que pueda aplicar CVG-Edelca.

Objetivos específicos:

- 1 Analizar las metodologías comúnmente utilizadas para diseño de estructuras organizacionales.
- 2 Evidenciar oportunidades de mejora en la definición de una metodología que permita dar cabida a la incorporación de nuevas tendencias gerenciales según el valor que pueda agregar a la organización como un todo.

- 3 Identificar fortalezas y debilidades a la luz de nuevas tendencias gerenciales.

Justificación:

Por ser una empresa del estado se podría llegar a pensar que CVG EDELCA es una organización altamente burocratizada, ineficiente y demás características que el prejuicio a estas instituciones conduce a imaginar; sin embargo CVG EDELCA se maneja como una empresa con parámetros exigentes de desempeño, con lo que se hace evidente los esfuerzos de mantenerse a la actualidad de el manejo gerencial por lo que se invierte de manera importante en la preparación de sus ejecutivos que deriva en un personal con mayor formación y mayores expectativas que requieren tareas mas enriquecidas y amplias con mayor autonomía. Se trata de salir del estereotipo de burócrata encargado de sellar formularios que desconoce su razón de ser y el resto del proceso, hacia un nivel de mayor excelencia. Lo ideal sería que dicho esfuerzo, (importante por demás), no sea independiente de un departamento a otro y que la vía para el logro de estos objetivos de mejora organizacional sea concebida de forma coordinada y que apunte en el mismo sentido en todos los niveles de la organización.

Actualmente se desconoce un instrumento que delimite los parámetros de acción dentro de la estructura organizacional de CVG EDELCA a la cual se espera llegar con la propuesta que pueda salir de esta iniciativa de investigación que tiene la expectativas de convertirse en una herramienta importante y útil al momento de definir los procesos organizacionales acordes con la misión de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Organización

La organización puede ser visualizada bajo dos aspectos:

1. Organización Formal: es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes

de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorial. Es la organización planeada: la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripciones de cargo, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente.

Organización Informal: es la organización que emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargo. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. La organización informal surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

A los efectos del desarrollo de este estudio se entenderá la organización como un sistema en el cual están en constante interacción sus elementos básicos: marco estratégico, estructura, procesos, recursos humanos, sistemas de gestión, liderazgo y cultura. En este sentido se considera de particular importancia incorporar al marco teórico, que servirá de fundamento a la metodología a diseñar, referencias al Desarrollo organizacional como tendencia, dado su inmenso valor en la interpretación de las organizaciones.

Componente teórico conceptual del trabajo:

Teoría de la Organización: la teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la organización eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas. En este aspecto, la teoría clásica no se desligó totalmente del pasado. Aunque haya contribuido enormemente a sacar la organización

industrial del caos primitivo que enfrentaba desde el inicio de este siglo, como consecuencia de la revolución industrial, la teoría clásica poco avanzó en tanto que teoría de la organización.

Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada.

Money, considerando el concepto innovador de la teoría de la organización, hizo un levantamiento histórico de las estructuras de organización, buscando localizar en las estructuras militares y en la estructura eclesiástica los orígenes de la moderna estructura industrial. Para Money, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común.

La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado".

De allí la importancia que asume la coordinación. Para Money, como para Fayol y Urwick (para éste último principalmente), la organización militar es el modelo del comportamiento administrativo.

Así, la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

Los principales aspectos de la teoría de la organización para Fayol son tratados por algunos de sus principios generales de administración.

Con referencia al tema de la organización se se cuenta con una serie de trabajos como el de Szlaifsztein G (2004) que trata básicamente de la teoría de la organización enfocándola como un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos de toma de decisiones denominado planificación. Dado que las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo, necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzarlas.

En lo que al concepto de diseño organizacional, se destaca el que se define como un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha

estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional giraban entorno al funcionamiento interno de una organización.

En la misma dirección se consigue que Eixharch, D. (2004) resume que las organizaciones operan en ambientes turbulentos, "caóticos", con estructuras y procesos rígidos, que procuran ser previsibles. Luego se presentan dificultades a la hora de buscar un cambio. Pues el mismo diseño organizacional es el que facilita/dificulta el proceso. Esta hipótesis está sustentada en cuestiones como: nuevo paradigma, complejidad, caos, autopoiesis, campo de operación, auto-organización, cultura e identidad, condiciones de operación, la estructura organizacional, el cambio, predictibilidad.

Desarrollo Organizacional: En principio se tiene que, Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

En el capítulo especial sobre la Historia del Desarrollo Organizacional, French y Bell (1973) visualizan el origen del D.O., como un aprendizaje embrionario o de gestación:

1. Con el entrenamiento de equipos de un misma organización en los

laboratorios con "T_GROUPS" del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1974 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años a partir de 1950, considerando cada vez mas la organización como objetivo o cliente.

2. Con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center" of Group Dynamics" fundado por Kart Levin en 1945 en el M.I.T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippitt, Jonh French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann, y Rensis Likert. Es así que en la Detroit Edison Company se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de "acoplamiento".

French y Bell, enfatizan que el foco en "la organización total" que caracteriza específicamente el esfuerzo del D.O. surgió mas concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil, también en los EUA. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos.

Estos mismos autores añaden además que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Fredman Hospital en Washington, D.C. (EUA).

En síntesis, la novedad traída por la nueva "praxis" del D.O. consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios, Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

Hacia el aspecto de evolución de organizaciones Duran, P (2003) trata de mostrar que los tiempos actuales se caracterizan principalmente por los cambios constantes en el ambiente, por lo tanto, las organizaciones deben adquirir la máxima capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. En consecuencia, esta dinámica permitió el surgimiento del Desarrollo Organizacional. En este escenario cambiante y dinámico, se hace necesario el establecimiento, por parte de la organización, de estrategias coordinadas y de largo plazo, con el fin de desarrollar el clima, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias. En consecuencia, a partir de estas necesidades organizacionales surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado: el "desarrollo organizacional". Las fuerzas que ponen en marcha el D.O pueden ser endógenas, o sea, las que provienen del ambiente, como lo son los cambios tecnológicos, valores, oportunidades y limitaciones (económicas, políticas o legales). En cambio las fuerzas exógenas, son las que crean la necesidad de cambio estructural y las de comportamiento, que nacen al interior de la organización. En conclusión, este autor siguiendo la línea anterior añade el concepto del cambio dentro de su perspectiva organizacional.

El Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el

éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Cambio organizacional: Ramirez, E. (2005) Toma el tema del cambio dentro de la organización como un cambio de paradigmas, pero introduce la adopción de nuevas tecnologías o nuevas teorías gerenciales que constituirán la nueva cultura organizacional que se pretende lograr para llegar hacia la Modernización Empresarial, Reforma del Estado, Modernización de la Administración Pública, Transformación Institucional, Racionalización del Estado entre otros objetivos, concluyendo que necesariamente entran en juego los paradigmas, ya que todo cambio implica abandonar algunos paradigmas para adoptar otros, que se supone, son mejores que los anteriores.

Estructura organizacional: Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que mas se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además "Debe reflejar la situación de la organización - por ejemplo, su antigüedad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc."

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación se exponen cada una de ellas.

Estructura Lineal: Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, "se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control". Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

Estructura Matricial: 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, dejando 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, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- 1 Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- 2 Se necesita contar con buen capital.
- 3 Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

- 1 Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se de

una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.

- 2 Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- 3 Los miembros tienden a motivarse más.
- 4 Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- 5 Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- 6 Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

De igual forma tiene otra serie de desventajas:

- 1 El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- 2 Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.
- 3 Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- 4 No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Estructura por Departamentalización: Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

Funcional: Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a

cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

- 1 Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- 2 El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- 3 Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.
- 4 Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- 5 Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.
- 6 Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.
- 7 Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.
- 8 Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

En cuanto a las desventajas:

- 1 Cuando existe este tipo de organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una suboptimización organizacional.
- 2 Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.
- 3 Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Por

ultimo encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

Por Producto: Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina "divisiones" estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Las Ventajas:

- 1 Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos limite de entrega de productos, así como las especificaciones
- 2 Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les de una solución rápida.
- 3 Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.
- 4 Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las Desventajas:

- 1 Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.
- 2 Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.
- 3 Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.
- 4 En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y

además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

Territorio: Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

- 1 La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- 2 Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- 3 La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

Por Clientes: El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas a la organización:

- 1 Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- 2 Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- 3 Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas:

- 1 Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.

Tendencias Gerenciales y su relación con el Diseño Organizacional:

Desde inicios de este nuevo milenio, las organizaciones vienen enfrentándose a rápidos y continuos cambios. Actualmente el acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología y la globalización de la economía principalmente, han generado nuevos retos a las empresas, como nuevos competidores, nuevas demandas de calidad y servicios, entre otros, que obligan a las empresas a ser más eficientes. Las organizaciones entonces, deben saber adaptarse y estar preparadas para el cambio.

Estos cambios es lo que lleva a las organizaciones a navegar hacia mares nuevos y desconocidos, esto lleva a los gerentes a reacomodar las velas para adaptarse a las nuevas tendencias de los vientos. Vemos como muchas empresas han tenido que reformularse el verdadero norte para llegar a buen puerto, otras continúan a la deriva atinando a sobrevivir y no morir ahogadas en el mar de la incertidumbre.

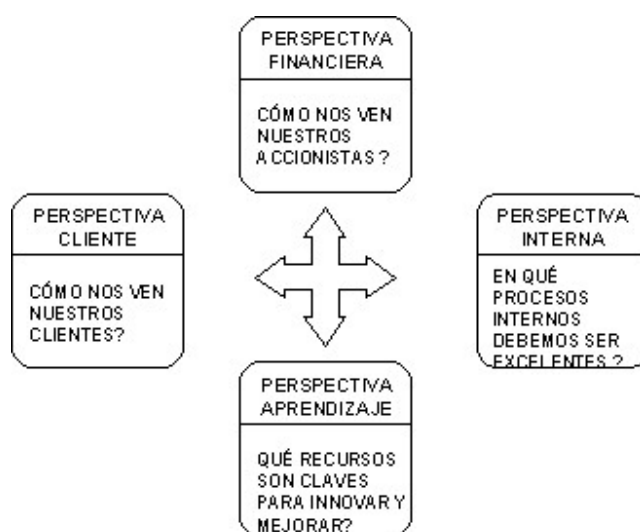
Las nuevas tendencias hacen necesaria la introducción de nuevos métodos y prácticas gerenciales. En todos los casos vemos como el conocimiento se hace necesario para poder guiar a la empresa desde el timón de la gerencia hacia un puerto seguro.

Las nuevas tendencias no son términos individualistas o alejados del mercado, sino que funcionan unidos, mediante la descentralización se obtiene velocidad para responder y captar más rápido su función. Estas nuevas tendencias están relacionadas desde la teoría y la práctica por conocimientos, entre ellos tenemos:

1. **El Balanced Scorecard (BSC)**, también denominado Cuadro de mando integral (CMI), fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Estas perspectivas son:



BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo. Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente. Contar con este modelo de gestión permite tener un marco de referencia para hacer adecuaciones a la estructura organizacional, toda vez que de las estrategias de la organización se definen las capacidades de ésta para conseguir los objetivos. Hecho que puede implicar excluir algún departamento o incluir otro, por ejemplo.

2. **El análisis FODA** tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo que significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.
 - 1 La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
 - 2 La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado.

Para las Fortalezas y Debilidades, se deben considerar áreas como las siguientes:

- 1 Análisis de Recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos intangibles.
- 2 Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- 3 Análisis de Riesgos: Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- 4 Análisis de Portafolio: La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Para las Oportunidades y Amenazas, se deben considerar áreas como las siguientes:

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

1. Análisis del Entorno: Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
2. Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
3. El entorno visto en forma más amplia: Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

3. **Los valores organizacionales**, constituyen una base para el enfoque de Administración por valores, motivo por el cual es señalado en este estudio como tendencia organizacional. Los valores, han de internalizarse de tal manera que se manifiesten y sean tangibles en la actividad diaria de cada uno de los miembros, constituyen el núcleo de la actuación humana, en cuanto a que son significaciones positivas que se convierten en motivos de elecciones preferenciales por unos modos de actuación frente a otros, en interés de lograr el cumplimiento de los objetivos sociales. Por lo que podemos decir que los valores son pautas

y guías de nuestra conducta. Los valores guían la actividad humana en todas sus manifestaciones, convirtiéndose en elementos indispensables en la regulación de la conducta de los seres humanos.

4. **La Gestión del Conocimiento (GC)** como nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones trata sobre la necesidad de prestar mayor atención a los activos inmateriales de la organización, sobre todo de aquellos capaces de aportar valor económico a la empresa.

En este contexto, el conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes para las organizaciones, a causa de que su gestión crea riqueza o valores añadidos, que facilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado.

El conocimiento es información analizada y organizada. "Es la representación simbólica de aspectos de algún universo del discurso nominado: Saber + Experiencia + Destreza + Habilidad".

El conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente. Se refiere a la diferenciación perfecta con relación a otras cosas que pudieran parecer iguales, es todo lo que un ser humano ha aprendido, aplicado y organizado, supone una reflexión en correspondencia con la información asimilada. La información es el conocimiento transformado, su forma representa dicho conocimiento. Asimismo, el conocimiento tiene las propiedades de comunicar, revelar, manifestar y de recomendar las determinaciones para actuar de forma productiva.

El conocimiento del que disponen las personas en la organización y su recopilación no sólo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo para marcar la diferencia.

El conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la empresa. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial de la compañía. Atesorar el conocimiento ha dejado de ser símbolo de poder. Al gestionar el conocimiento se da el

paso que permitirá darse cuenta de en qué momento el conocimiento ha pasado a ser parte de la cultura empresarial. La gerencia del conocimiento es el resultado de un alto grado de consolidación de la cultura de la organización.

Identificar lo que realmente es útil y lo que falta por incorporar a la empresa, además de no ser nada nuevo, es una tarea intensa y complicada; lo novedoso es considerar al conocimiento como activo de la organización y reconocer que este se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se transfiere dentro de las organizaciones.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos.

Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado. Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización, están en el camino del know-how particular al aprendizaje compartido. Evolucionan en un espacio propio, tienen la capacidad de conducirse con la efectividad requerida y se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización.

Su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y este en resultados. Actualmente las empresas son cada vez más dependientes del conocimiento, ¿a qué se debe esto?

- Es necesario aprovechar las aptitudes de los empleados y elevar su productividad. Hacer comprender que atraer a personal calificado hará sobrevivir la empresa ante la competencia.
- El período de vida del conocimiento es cada vez más corto.

- Las telecomunicaciones e Internet aminoran el tiempo y las distancias geográficas.
- Los productos y servicios son cada vez más sofisticados y, por consiguiente, contienen un valioso conocimiento, no sólo en calidad, sino también en cantidad.

Al analizar el conocimiento que posee la organización, existen al menos siete fuentes:

- Capacitación: Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta.
- Recursos: Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso. Por ejemplo, la forma de operar la maquinaria o las herramientas.
- Procesos: Es el conocimiento que se encuentra en los procesos, son una serie de actividades que a partir de los recursos generan cambios en ellos con un fin preestablecido.
- Historia: Es todo el conocimiento que aparece en la "experiencia".
- Información: Es el conocimiento que se halla dentro de los libros, manuales, todos aquellos medios audiovisuales y al alcance de las personas.
- Talento humano: Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado.
- Heurística: Es el conocimiento que aparece como resultado de la iniciativa que tienen las personas de innovar o mejorar.

Este nuevo enfoque sobre el conocimiento, como la clave fundamental para un futuro exitoso, representa un insumo importante como tendencia organizacional, para la propuesta de metodología de diseño de estructura; toda vez que permite reconocer la existencia del conocimiento como fuente de relaciones y desarrollo de las organizaciones y en consecuencia una organización basada en conocimiento requerirá contar con estructuras planas que permitan la agilidad en la transferencia de éste. Este movimiento basado en el

conocimiento está cambiando los enfoques sobre cómo una organización comienza, progresa y madura, muere o se reforma. En él no sólo se incluye el conocimiento que los empleados tienen sobre un tema, sino también la cultura general de los integrantes de la empresa.

El valor del conocimiento aumenta únicamente si es accesible a la organización, sin esta condición, el conocimiento no podría convertirse en una ventaja competitiva.

5. **Modelos de Gestión**; tenemos que las empresas están incorporando como nuevos conceptos en su gestión: Internet y las Nuevas Tecnologías, la gestión de recursos humanos y del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante, la gestión de la innovación, etc. Estos elementos que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales.

Estos modelos de gestión que permiten evaluar a través de la consideración de múltiples criterios si una determinada empresa alcanza la excelencia empresarial. Se evalúan las empresas en términos de enfoque, despliegue y resultados, y se pone un gran énfasis en las evidencias de la mejora y la evaluación continua. La evaluación que se realiza en la empresa proporciona una medida real de la eficiencia y eficacia globales de la organización.

La excelencia empresarial se consigue a través de la realización de prácticas sobresalientes en la gestión de la organización, y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales, como son: la orientación hacia los resultados, la orientación hacia el cliente, liderazgo y perseverancia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, mejora continua, aprendizaje e innovación, desarrollo de alianzas mutuamente beneficiosas con los proveedores, y la responsabilidad social.

Los modelos de gestión proporcionan un sistema eminentemente

práctico, ya que ayuda a la propia organización a establecerlo, midiendo en qué punto se encuentra dentro del camino hacia la excelencia, y analizando las diferencias y las lagunas que pueden existir dentro de la organización para alcanzarla, así como estimulando a la organización para la búsqueda de soluciones.

A nivel mundial existen muchos modelos de este tipo, los cuales, se basan en principios eminentemente similares; varios países en el mundo han adoptado esta filosofía que proporcionan los modelos de excelencia de gestión adaptándolo a las necesidades y requerimientos de cada región.

Pueden citarse algunos, tales como: Norma Internacional ISO 9001:2000, el Modelo Americano de Calidad (Premio de Calidad Malcom Baldrige), el Modelo de Excelencia Europeo EFQM, el Modelo Iberoamericano, el Modelo Japonés de Calidad (Premio Deming), los Modelos Nacionales de Calidad adoptados en los distintos países, tales como: México, Colombia, Argentina, Brasil, Perú, entre otros.

Términos básicos:

Estructuras organizacionales: son los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI): es un MODELO DE GESTIÓN que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción, además, permite que la Alta Dirección se encuentre informada - día a día - y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas pre-fijadas.

Análisis FODA: FODA son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que le permite a la empresa trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

Valores de la Organización: Los valores organizacionales son el conjunto de creencias que una organización tiene sobre su que hacer diario. Los valores organizacionales son el soporte de la cultura organizacional, inspiran y dan marco a la misión, visión y objetivos de la empresa.

Bases Del Conocimiento: Se habla de bases de conocimiento desde hace mucho tiempo; y desde la aparición misma del concepto (o del término) han proliferado muchas definiciones. Las realizaciones de bases de conocimiento hoy conocidas van desde la simple base de datos, organizada en procesadores de cualquier tipo, tanto relacionales como con modelos más evolucionados y lenguajes declarativos.

Organización: definida como una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.

Modelo de Gestión: Los modelos de gestión son modelos que permiten evaluar a través de la consideración de múltiples criterios si una determinada empresa alcanza la excelencia empresarial. Se evalúan las empresas en términos de enfoque, despliegue y resultados, y se pone un gran énfasis en las evidencias de la mejora y la evaluación continua. La evaluación que se realiza en la empresa proporciona una medida real de la eficiencia y eficacia globales de la organización.

Gestión del conocimiento: es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación:

Este trabajo puede considerarse como una investigación de campo porque se recogerá la información de la realidad del fenómeno estudiado. Según Tamayo y Tamayo (1997) los estudios de campo se caracterizan porque recogen información directamente de la empresa en estudio, por supuesto apoyado en un trabajo de revisión bibliográfica que contribuya a entender la mejor la realidad de CVG EDELCA.

El diseño de la investigación entraría en la definición de "diseño investigación-acción" ya que se orienta a la realización de estudios que pretendan dar solución a uno o más problemas de un grupo u organización y a la vez generar conocimiento e información válida relativa al contexto estudiado

Sujetos de Estudio:

El universo donde aplicaría el estudio es la empresa CVG EDELCA en su totalidad ya que se pretende llegar a una propuesta que sea aplicable a cualquier nivel de la organización. Ahora bien la población y muestra, si aplicara el caso, se definiría dentro de la División de Desarrollo de la Organización, unidad encargada desarrollar las capacidades y oportunidades de mejora organizacionales requeridas por CVG EDELCA, mediante la evaluación, diseño e implantación de mejores prácticas, en materia de organización, procesos, normas y sistemas de gestión de calidad, a fin de contribuir con su desarrollo continuo y con el logro de sus objetivos estratégicos, agregando valor a la empresa en condiciones de oportunidad y efectividad y que en el fondo es la especialista en este tema y la que se encargaría por definición de su desarrollo.

Técnicas de recolección de datos:

Básicamente publicaciones internas y documentos propios de CVG EDELCA, para tener elementos teóricos que sustenten el estudio. Todo esto apoyado a entrevistas informales enfocadas a determinar las actualidades gerenciales de

la organización.