

[DOI: 10.35381/r.k.v4i1.370](https://doi.org/10.35381/r.k.v4i1.370)

Estructuras organizativas favorables a la Eficiencia Empresarial

Organizational structures favorable to Business Efficiency

Esteban Mauricio Bernal Ávila
ebernala@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-3442-6996>

Juan Carlos Erazo Álvarez
jcerazo@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Cecilia Ivonne Narváez Zurita
inarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Recibido: 10 de agosto de 2019
Aprobado: 30 de agosto de 2019

RESUMEN

En la actualidad, debido al incremento en la demanda y la oferta de materiales de acabados de construcción, varias empresas de nuestro medio se han visto en la necesidad de, además de mejorar su cartera de productos, mejorar también sus métodos de gestión para aumentar la eficiencia empresarial. Es por esto que la presente investigación propone una estructura organizativa favorable para la empresa PALO ALTO que, adaptada a su filosofía empresarial, permitirá que el desarrollo de su organización esté dirigido por su direccionamiento estratégico y además que la gestión de procesos sea un pilar fundamental para su operatividad. Se explica cuáles son las competencias que deben tener los cargos de cada parte de la estructura propuesta y cuál debe ser el canal de comunicación entre estos cargos. La investigación es de tipo no experimental pues no se manipulan

variables sino se estudian los fenómenos de la empresa en su estado actual para posteriormente analizarlos y explicarlos. Es de tipo mixta, pero con un especial enfoque cualitativo.

Descriptores: Estructura; Organización; Eficiencia empresarial; Procesos; Comunicación.

ABSTRACT

At present, due to the increase in the demand and supply of construction finishing materials, several companies in our environment have needed, in addition to improving their product portfolio, also improving their management methods to increase business efficiency. That is why this research proposes a favorable organizational structure for the company PALO ALTO that, adapted to its business philosophy, will allow the development of its organization to be guided by its strategic direction and also that the process management be a fundamental pillar for its operation. It explains what are the competences that the positions of each part of the proposed structure should have and what the communication channel between these charges should be. The research is of a non-experimental type because variables are not manipulated but the phenomena of the company are studied in their current state to later analyze and explain them. It is a mixed type, but with a special qualitative focus.

Descriptors: Structure; Organization; Business efficiency; Processes; Communication.

INTRODUCCIÓN

El Ecuador, dado que se trata de un país en vías de desarrollo, se encuentra muy vinculado al sector de la construcción sin importar si se trata de viviendas, infraestructura o comercios. Es así que, entre el año 2013 y el año 2017 este sector se encontró entre las cinco fuentes que más aportaron al Producto Interno Bruto (PIB) del país según la Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018). Este mismo autor menciona que, a nivel mundial, el sector de la construcción representó el 3% del PIB.

Como es lógico, cualquier tipo de construcción requiere movilizar una gran cantidad de insumos mismos que pueden ser fabricados y/o adquiridos dentro o fuera del país. Este requerimiento de recursos por parte de este sector genera una gran cantidad de empleos directos (como mano de obra especializada) así como indirectos. Dentro de los empleos indirectos se pueden catalogar a todas aquellas personas que trabajan en empresas que

comercializan materiales para acabados de la construcción. Un ejemplo de estos materiales es el piso laminado pues este producto no se fabrica en el país motivo por el cual debe ser importado desde distintas partes del mundo.

Dentro de la ciudad de Cuenca existen varias empresas que comercializan piso laminado diferenciándose entre sí únicamente por las características de sus productos como su marca, su composición y su país de procedencia. Dada la gran oferta que existe en el mercado, estas empresas han optado por estrategias de ventas enfocadas no solo a la construcción sino también a la remodelación de espacios para atacar distintos mercados, pero aun así es necesaria una optimización y organización de sus recursos internos para poder alcanzar los beneficios esperados.

PALO ALTO es una empresa importadora y comercializadora de acabados de la construcción que actualmente tiene presencia en las ciudades de Loja, Quito y Cuenca con dos tiendas en esta última ciudad así como su oficina administrativa. La empresa cuenta con 15 colaboradores a nivel nacional entre personal operativo, administrativo y directivo. Lo que diferencia a PALO ALTO de su competencia es que se especializa únicamente en recubrimientos para pisos dándole así una ventaja competitiva dentro de su mercado. La empresa tiene ya definido su direccionamiento así como su planeación estratégica hasta el año 2021 que, por tratarse de su primera planeación, con la mayoría de sus objetivos busca fortalecer su perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.

La empresa, desde su creación, trabaja en el desarrollo de su propia filosofía empresarial que busca facilitar el entendimiento de la estructura de la organización, su método de trabajo y relación con su entorno, así como la toma de decisiones dentro de la misma. La puesta en práctica de esta filosofía ha traído a más de ventajas para la empresa, varias desventajas principalmente en la organización del trabajo y en la toma de decisiones pues al tratarse de una idea innovadora que aún se encuentra en desarrollo ha creado confusión en muchos de sus colaboradores. Estas desventajas han sido percibidas en la parte administrativa de la empresa pues aquí recaen todas las dudas, inconformidades, reclamos y sugerencias de la empresa y además es aquí donde se analizan y evalúan los logros alcanzado mes a mes por PALO ALTO.

Se ha detectado que la empresa tiene un problema en encontrar una estructura organizacional que se adapte a la filosofía y que permita mejorar la eficiencia de sus colaboradores y por lo tanto de sus procesos por lo que la aplicación práctica de esta investigación permitirá definir claramente, y para todos sus colaboradores, su ubicación y responsabilidad dentro de la organización, la relación que existe con el resto de colaboradores, la importancia de sus labores en los procesos de la empresa, entre otros aspectos que se verán reflejados directa o indirectamente en la eficiencia con que la empresa alcanzará sus resultados planteados periódicamente.

La eficiencia empresarial

Millares y Giuliano (2008) indican que el término “Eficiencia” empieza a ser utilizado a partir del siglo XIX pues anteriormente era utilizado para indicar la razón por la que se produce algún efecto en una actividad o proceso. Este indicador, que en sus inicios era cualitativo, empezó a ser modificado y utilizado a raíz de estudios económicos y matemáticos que lo empleaban además para conocer que tan lejos o cerca se encuentran de cierto objetivo.

Bouza (2002) indica que la “eficiencia” es un término que vincula los recursos utilizados para el cumplimiento de un objetivo con sus resultados obtenidos siempre y cuando el proceso sea efectivo. Esta relación, dice el autor, se obtiene mediante comparaciones es decir, utilizando variables que midan en las mismas unidades los recursos y los resultados. El término “Eficiencia” es muy utilizado actualmente en distintas áreas de una organización e incluso fuera de ella. En el área económica, por ejemplo, Samuelson y Nordhaus (2005) indican que hace referencia a la más grande cantidad de productos y/o servicios utilizando pocos recursos. Estos autores además mezclan este concepto con los colaboradores de la organización pues aseguran que la empresa es eficiente cuando, sin afectar a una persona, mejora la situación o bienestar de otra.

Así mismo, Chiavenato (2007) menciona que la eficiencia relaciona las entradas y salidas en una organización entendiéndose como entradas a los costos que se tienen y como salidas a los beneficios obtenidos. Este concepto, según el autor, hace referencia a la

mejor forma de hacer las cosas preocupándose de la planeación y organización de los métodos, los medios y los procedimientos más adecuados para desarrollar sus funciones. Méndez, Luiz y Soncini (2012) coinciden en que la eficiencia organizativa es uno de los propósitos del diseño estructural de una organización y dado que el objetivo de la estructura es alcanzar la misión y la visión de la empresa, la eficiencia también estaría ligada a estos objetivos. Estos autores indican además que la visión y la misión de la organización puede ser traducida en términos de eficacia y eficiencia pues involucra la consecución de objetivos y la utilización de recursos

Otros autores como Marcó, Loguzzo y Fedi (2013) mencionan que la estrategia empresarial es otra de las áreas que se ve involucrada con la eficiencia en una empresa pues su planeación estratégica al ser responsable de definir y documentar la visión, la misión, los objetivos y métras así como las estrategias que se emplearán para alcanzar todos estos aspectos, utilizará indicadores de eficiencia para monitorear el cumplimiento de cada una de estas metas. Con respecto a esta misma área, Schalock et al. (2015), mencionan que una función de la eficiencia en la organización además es vincular la perspectiva “Económica” y la perspectiva de “Procesos internos” de la planeación estratégica lo que resulta muy interesante considerando que varias técnicas y teorías relacionadas a la planeación estratégica indican y enseñan cuales son las áreas sobre las que recaerá los objetivos estratégicos de una empresa pero no se tiene claro la manera en la que estas se vincularán ni la forma de medir su grado de vinculación.

Por otro lado, Ganga, Cassinelli, María, y Castillo (2014) indican que el concepto de eficiencia depende de la perspectiva desde la que se analice pues desde un punto de vista económico es la relación entre los medios utilizados y los logros obtenidos mientras que para un punto de vista de producción es la relación de cuánto se puede aumentar la producción utilizando los mismos insumos.

Como se puede observar, todos estos autores hablan del “uso adecuado de los recursos” pero ¿Qué significa?. Loayza (2016) indica que se entiende como la distribución, en cantidades efectivas y en el momento oportuno, tanto del capital así como del trabajo. Adicionalmente este autor indica que algunos de los aspectos claves que la organización

debe tener en cuenta para lograr la eficiencia son: cambiar y transformarse continuamente, reasignar los recursos y tener flexibilidad en el uso de estos. Toda transformación que genera una mejoría en la empresa, según este mismo autor, produce también una mejoría en la eficiencia de la misma. Uno de los procesos que generalmente genera grandes cambios en una organización es el paso de la informalidad a la formalidad, en el que la eficiencia cumple un rol protagónico pues servirá como el principal indicador que nos permita conocer las mejoras o retrocesos que la organización logre periódicamente en este aspecto.

La eficiencia organizacional de los que hablan los autores antes mencionados es un factor clave para mejorar la calidad de vida del trabajo que, entre otras cosas, debe buscar un desarrollo de sus colaboradores. Monitorear este índice es una manera de asegurar que la gestión realizada por la organización esté constantemente enmarcada dentro de un campo de mejora continua que asegure la permanencia en su entorno y genere valor a la organización (Erazo, 2018)

La estructura organizacional

La estructura organizacional según Benjamín y Franklin (2009) es “Una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objetivo de su creación traducido y concretado en estrategias” (p.124). De manera similar, Chiavenato (2009) menciona que la estructura organizacional es la representación de las relaciones entre las unidades y las tareas de la empresa y que es doblemente dependiente:

- Hacia afuera: Si depende de la estrategia que se plantéo para el logro de los objetivos.
- Hacia adentro: Si depende de la tecnología que se utiliza.

Minsal y Pérez (2010), mencionan que hace varios años atrás, se hablaba de que una empresa debe estar organizada **por funciones** por lo que se empezó a agrupar en **departamentos** a todos los colaboradores que realizaban actividades similares o relacionadas. Independientemente del hecho de que actualmente se dice que una

organización debe estar organizada por procesos, este es un claro ejemplo de lo que es estructura organizacional.

Pertuz (2014) vá incluso mas allá al indicar que una estructura organizacional está involucrada incluso en el comportamiento conductual de los colaboradores dentro de la empresa. Este autor menciona que la estructura debe visualizarse como el elemento de la organización encargado de la consolidación de todas sus funciones y que posee características en común con otras empresas así como características propias. Indica además que el conflicto con la implementación de nuevas estructuras organizacionales depende incluso de la cultura donde se encuentre la empresa pues dicha estructura deberá responder a la necesidad de superar problemas sociales existentes.

Daft (2015), indica que si lo que se desea es conocer la definición de la estructura organizacional es necesario considerar estos tres aspectos que la componen y de los que esta se encarga:

- La designación de la jerarquía que tendrá la organización definiendo niveles, tramos de control, subordinados, etc.
- La definición de la manera en que estará compuesta la organización es decir, el número de unidades de trabajo y el número de colaboradores dentro de cada unidad.
- El diseño de sistemas que permitan y mejoren la comunicación, coordinación e interacción de esfuerzos en toda la empresa.

Los dos primeros aspectos se refieren a la estructura de la organización mientras que el tercero hace referencia a la interacción entre unidades de trabajo y entre colaboradores de la empresa. Esta estructura e interacción es lo que algunos autores conocen como los aspectos verticales y aspectos horizontales del negocio.

Varios autores han presentado distintos tipos de estructuras organizacionales fruto de sus investigaciones pero siempre hacen hincapié en que dependerá de la realidad de la empresa. Sin embargo, varios coinciden en aspectos generales para la calificación de las

estructuras. Daft (2015) menciona que existen dos tipos de estructuras organizacionales que deberán estar en equilibrio si se requiere aumentar la eficiencia de una organización:

- Las estructuras **orientadas hacia una organización tradicional** cuya principal característica es el énfasis que ponen en la comunicación y el control vertical o de la estructura de la organización. Este tipo de estructuras busca la eficiencia pues sus tareas son especializadas, su jerarquía autoritaria, avanzadas en su reglamentación y la toma de decisiones se encuentra centralizada es decir al momento de presentarse algún problema, este será transmitido hacia los niveles superiores de la organización para que sean resueltos.
- Las estructuras **orientadas hacia una organización contemporánea** cuya característica es su enfoque en la comunicación dentro del diseño orgánico o coordinación horizontal de la organización. Este tipo de organización busca el aprendizaje y la adaptación y cuenta con tareas compartidas, varios grupos de trabajo, es más flexible en su reglamentación, existe una comunicación directa entre todos sus niveles y la toma de decisiones está descentralizada es decir que ante un problema los niveles organizacionales más bajos tienen la autoridad para resolverlos.

Existen otros autores que clasifican la estructura de una organización de distinta manera, como Chiavenato (2009) por ejemplo que menciona que existen los siguiente tipos de estructura:

- La estructura **simple** que es la más utilizada principalmente por negocios pequeños o en desarrollo. Tiene concentrada la autoridad y la toma de decisiones en el propietario del negocio y aunque no tiene funciones, reglamentos ni políticas desarrolladas cada colaborador tiene claro cuáles son sus responsabilidades. Es bastante flexible y ágil pues no tiene muchos niveles jerárquicos lo que resulta positivo pues aumenta el margen de control debido a que el propietario está involucrado en distintas áreas de la organización pero podría resultar además negativo cuando el trabajo necesita de personas indispensables.

- La estructura **burocrática** que es un tipo de estructura basada en la estandarización del trabajo por lo que tiene actividades rutinarias realizadas por especialistas. Cuenta con unidades de trabajo bastante formales, con reglas claras y que basan la toma de decisiones en la cadena de mando lo que provoca que se reduzca el control. Los colaboradores de cada unidad conocen bien sus responsabilidades por lo que el flujo de comunicación documental es bastante rápido. Al tener la empresa estandarizada, esta reduce costos y errores y además permite que la sustitución del personal sea por competencias técnicas. Otra ventaja de la estandarización es que generalmente las decisiones se toman en las mismas circunstancias, se pueden prever y no son personalizadas.

Hellriegel et al. (2009), por otro lado, menciona que existen algunos tipos de estructuras que se pueden utilizar para diseñar una organización entre los que tenemos:

- Estructuras **con diseño vertical** que con aquellas que se basan en la teoría de que los niveles inferiores deben estar alineados a los mismos objetivos que los niveles altos, mismos que a su vez deberán conocer las actividades y logros que alcancen los niveles bajos. Para esto, el autor menciona cinco vías que una organización puede utilizar:

Jerarquía: Muestra la relación o cadena de mando que existen entre los distintos niveles. En la cima generalmente está ubicado el Presidente o Gerente general de la organización. No es muy recomendable que existan muchos niveles jerárquicos pues le quita flexibilidad a la empresa al hacer más tardía la transmisión de comunicación desde el nivel más bajo al más alto provocando además que la toma de decisiones sea menos efectiva.

Tramo de control: Indica el número de colaboradores que dependen de otro colaborador. Mientras el tramo sea más estrecho se crearán más niveles jerárquicos al contrario de que si fuese más amplio. El tramo de deberá ser tan estrecho para que el Gerente administre al resto de la organización, ni tan amplio que pierda toda capacidad de dirigirlos.

Autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas: Indica respectivamente el derecho de tomar una decisión, la obligación del colaborador para desarrollarla y la expectativa del gerente en que el colaborador acepte su responsabilidad sobre la tarea. Estos tres aspectos generalmente son difíciles de implementar en la empresa pues además involucran dilemas éticos.

Delegación: Se da autoridad a otro colaborador para que realice el proceso de toma de decisiones ante una situación específica. Esta delegación debe estar acompañada de la asignación de responsabilidades y evitar que exista una confusión con la autoridad de la persona que está delegando.

Centralización y descentralización: Indica respectivamente la concentración de la autoridad sobre el o los niveles más altos de la empresa y por otro lado, la delegación de esta autoridad sobre los colaboradores que se encuentran en niveles jerárquicos más bajos.

- Estructuras **con diseño horizontal** que son aquellas que permiten que los colaboradores trabajen como una sola unidad comprendiendo sus responsabilidades, fortalezas y limitaciones. Para esto, a continuación se muestra los tipos de diseños que, según el autor, son más frecuentes:

Funcional: Los colaboradores se agrupan según las áreas en las que son expertos. Generalmente se encuentran en grandes empresas productoras con una estrecha cartera de productos o en negocios pequeños o en desarrollo. Este modelo en el que se crea una unidad por cada función que debe desarrollar la organización es bastante económico pues además de ser muy simple permite que los colaboradores compartan varios recursos como capacitaciones. Permite que los colaboradores se especialicen en sus áreas y que compartan su experiencia con sus niveles inferiores o superiores. Lamentablemente este tipo de modelo se vuelve complicado cuando se amplía la cartera de productos pues los colaboradores tienen que interactuar con otras unidades de trabajo lo cual es difícil por la falta de comunicación entre estas.

Por producto: Las funciones y los colaboradores que intervienen en cierto producto se organizan bajo la supervisión de un administrador. Este modelo promueve que la toma de decisiones no se encuentre centralizada, que se puedan hacer cambios de una manera rápida, que las responsabilidades recaigan en cada línea de productos y que los administradores de una línea estén en la capacidad de administrar una distinta. Sin embargo, el modelo podría provocar una mala utilización de recursos pues podrían existir las mismas actividades en más de una línea de productos además no ayuda a que se coordinen de manera eficiente las actividades en cada una, se podrían crear inconvenientes al asignarse más recursos a cierta línea y no promueve un desenvolvimiento de los colaboradores fuera de esta.

Geográfico: Las actividades se organizan según la ubicación geográfica de la organización pues la empresa podría estar ubicada en más de un lugar lo que puede quitar eficiencia en la toma de decisiones a los administradores. Entre las ventajas del modelo geográfico tenemos que promueve la especialización de los administradores en los mercados donde se encuentran, la optimización de recursos al tener una línea productiva propia para la plaza donde se encuentra, un mayor acercamiento a los clientes para poder entender sus problemas y necesidades y además que la producción se encuentra más cerca de las materias primas y proveedores. Lamentablemente este modelo promueve la duplicidad de las funciones en cada ubicación geográfica de la organización, dificulta la transmisión de los objetivos y crea más niveles administrativos que requieren de políticas y reglamentos para poder garantizar una uniformidad en cada ubicación.

En red: Opta por la sub contratación de algunas de sus funciones para la consecución de los objetivos específicos de la empresa. Este modelo es beneficioso pues permite obtener conocimiento de otras organizaciones, la empresa tiene más posibilidad de conseguir ideas y soluciones nuevas pues trabaja con equipos externos interdisciplinarios, promueve el trabajo en equipo y le da flexibilidad a la empresa al trabajar con varios y distintos clientes y

proveedores. Entre los aspectos negativos del modelo se puede mencionar que la empresa está propensa a incumplir los tiempos de entrega por retrasos ocasionados por los proveedores, es necesario monitorear constantemente el trabajo de estos requiriendo así mayores recursos y por ultimo no deja claro las líneas de autoridad y responsabilidad de la organización.

Por último, la manera en la que se aplica o se diseña una estructura organizacional según Daft (2015) abarca tres aspectos:

- Las actividades de trabajo requeridas: Pues las unidades de la organización deben desarrollar las tareas necesarias para que la empresa funcione. Se debe considerar que a medida que la organización crece, el número de tareas estratégicas también lo hace.
- Las relaciones de subordinación: Es lo siguiente que se debe generar una vez se tenga las actividades de trabajo requeridas. Vincula a los colaboradores en la organización e indica a quién reporta cada uno.
- El agrupamiento departamental: Es la manera definida en la que se agrupan los colaboradores de las distintas unidades de trabajo y es el resultado de las relaciones de subordinación y el agrupamiento departamental. Este aspecto afecta a los colaboradores pues generalmente comparten un supervisor e incluso en algunos casos los recursos también son compartidos.

METODOLOGÍA

De acuerdo a las contribuciones de este estudio, la investigación es de tipo no experimental pues no se manipulan variables sino se estudian los fenómenos de la empresa en su estado actual para posteriormente analizarlos y explicarlos. Es de tipo mixta pero con un especial enfoque cualitativo pues a pesar de que los datos levantados son analizados estadísticamente, estos se basan en la descripción de sucesos o situaciones.

La investigación tuvo un alcance descriptivo – explicativo pues las variables planteadas fueron descritas y explicadas en el presente documento. Con respecto a la finalidad, se

definió que esta investigación fue transversal pues la recolección de los datos se realizó en un solo momento y se explicó sus relaciones e incidencias.

Para esta investigación se utilizó el método histórico – lógico con el fin desarrollar el marco teórico y el estado de situación de la investigación realizada. Además, se utilizó método analítico – sintético pues este separa el objeto del estudio en dos partes: el análisis, encargado de manejar los juicios, y por otro lado la síntesis que considera los objetos como un todo. Así mismo, se utilizó el método deductivo – inductivo pues con el primero se organizaron los hechos conocidos y se han extraído conclusiones mientras que con el segundo se establecieron conclusiones generales basándose en los hechos recopilados. Con respecto a las técnicas, se utilizaron encuestas con el fin de levantar toda la información posible para poder analizar las variables. Por este motivo, el instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado.

Universo de estudio y tratamiento muestral

Dado que el universo de estudio es bastante reducido, para esta investigación se consideró como población o universo de estudio al total de los colaboradores de PALO ALTO es decir 15 colaboradores, excluyendo al autor de la presente investigación que labora en PALO ALTO hasta la actualidad. Estos colaboradores se encontraban organizados de la siguiente manera:

- Colaboradores vinculados con el área de ventas:
 - Unidad Administrativa: 4 personas
- Colaboradores no vinculados con el área de ventas:
 - Chief Executive Officer (CEO): 1 persona
 - Unidad de Logística: 4 personas
 - Unidad de Almacenamiento y Despacho: 2 personas
 - Unidad de Compas: 1 persona
 - Unidad de Contabilidad: 3 personas

Se debe aclarar que el CEO es el principal accionista de la empresa y que los colaboradores que ingresaron a la empresa durante la etapa de análisis de la información levantada no fueron considerados.

A continuación, se presenta una tabla resumen de los resultados obtenidos, clasificados según su dimensión de estudio:

Resultados de la encuesta realizada primera parte
Tabla 1

Dimensión	Pregunta	Resultado (%)		
		Si	No	Desconozco
Clientes	En el último trimestre, ¿La empresa ha cumplido con el presupuesto de ventas planteado?	25	75	-
	¿Considera usted que las estrategias de ventas, costos y gastos que emprende la empresa permiten mejorar la eficiencia de la empresa y alcanzar sus objetivos estratégicos?	87	13	-
	¿Conoce usted la visión y misión de la empresa?	67	33	-
	¿Considera usted que la gerencia motiva a las personas para que cumplan con los objetivos y presupuestos de la empresa?	100	0	-
Procesos internos	¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la empresa que están vinculados a los procesos de la empresa?	47	53	-
	¿Conoce cuáles son los objetivos de los procesos de ventas, compras, logística y administrativos en la empresa?	33	47	20
	¿Se evalúan periódicamente los procesos de ventas, compras, logística y administrativos en la empresa?	60	40	0
	¿Se miden periódicamente el resultado de los procesos de ventas, compras, logística y administrativos en la empresa?	60	13	27

Funcio- nes	¿Las funciones designadas por la empresa a su puesto de trabajo están correctamente vinculadas a otras unidades?	47	53	-
	¿Existen normas internas para la delegación de autoridad?	47	53	-
Formali- zación	¿La toma de decisiones tiende a ser centralizada (realizada por una sola persona)?	27	73	-
	¿La estructura organizacional de la empresa está documentada?	33	40	27
	¿La empresa cuenta con descripción de cargos y funciones escritos?	40	53	7

Dimen- sión	Pregunta	Resultado (%)		
		Si	No	Desco- nozco
Centrali- zación	¿Conoce usted a qué colaborador debe dirigirse para solucionar cualquier inconveniente?	67	33	-
Especiali- zación	¿Usted realiza funciones que considera que corresponden a otras unidades de trabajo de la empresa?	60	40	-
Estanda- rización	¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos que especifiquen las actividades que debe desarrollar?	40	53	67
Compleji- dad	¿Le resulta difícil vincular sus funciones con las de otros colaboradores?	53	47	-
Razones de perso- nal	¿Conoce usted cuales son todos los colaboradores que están vinculados con las actividades de su unidad?	47	53	-

En los cuadros anterior se puede destacar que, a pesar de tratarse únicamente de 15 colaboradores, no existe similitudes en las respuestas lo que refleja una falta de comunicación en la empresa. Se puede observar también que el direccionamiento que quiere

seguir la empresa no está claro para todos los colaboradores pues casi la mitad afirma no conocer ni siquiera los objetivos estratégicos de la organización. Otro hecho preocupante es que más de la mitad de encuestados afirma que sus funciones no están correctamente vinculadas a otras unidades de trabajo.

Con respecto a la formalización, aunque más de la mitad de los encuestados afirma que la descripción de los cargos, normas y estructura organizacional no se encuentran documentadas, lo más preocupante es que la otra mitad afirma que si lo está lo cual refleja que existe un desconocimiento por parte de los colaboradores de la organización. Otro dato que se debe destacar de la información levantada es que a más de la mitad de los colaboradores les resulta dificultoso vincular sus funciones con las de otros y de hecho este mismo porcentaje no conoce con cuales debe hacerlo.

De manera general se puede concluir que los datos levantados reflejan que la empresa no tiene una estructura organizacional clara lo que está causando confusión en sus colaboradores y que probablemente se vea reflejado en una reducción de la eficiencia de los procesos.

RESULTADOS

La filosofía empresarial PALO ALTO, aún en proceso de desarrollo, ha sido ideada en su totalidad por la empresa mediante varios de sus colaboradores. Esta filosofía, basándose en las similitudes que existen entre una planta y una empresa, indica que su método de funcionamiento y su estructura también debe ser similar y que, de serlo así, traerá varios beneficios para la organización. Algunas de las similitudes que, durante su desarrollo, la filosofía ha encontrado son las siguientes:

- Tanto la planta como la empresa generan sus propios alimentos (ingresos) utilizando recursos del entorno.
- En el mundo existe una gran diversidad de plantas, así como de empresas.

- Las plantas y las empresas están compuestas por partes que contribuyen a su desarrollo, crecimiento y reproducción como la raíz o direccionamiento, el tallo o estructura, las hojas o puntos de venta y la flor o reinversión respectivamente.
- Tanto las plantas como las empresas tienen un ciclo de vida. Por más que existan plantas o empresas que han perdurado por varios años en el entorno, están destinadas a desaparecer si no se reproducen o evolucionan de la manera correcta.
- Dado que por distintos motivos no todas las plantas pueden vivir en todos los entornos (por sus factores climáticos, por ejemplo), así mismo no todas las empresas pueden perdurar en cualquier entorno, por ejemplo, una empresa de desarrollo tecnológico no puede subsistir en un lugar con mala conectividad a la red.
- Existen tanto plantas como empresas que, aunque son del mismo tipo, su forma (para el caso de la planta) o método de trabajo (para el caso de las empresas) son distintas. Por ejemplo, los árboles de manzanas a pesar de ser del mismo tipo no son completamente iguales así mismo, dos empresas a pesar de comercializar lo mismo nunca serán completamente iguales, cada una tendrá características propias.

El tener claro y aplicar esta filosofía en la empresa trae consigo varios beneficios para una organización como:

- Facilitar el entendimiento del método de trabajo y estructura de PALO ALTO, pues incluso permite visualizarla directamente en una planta lo cual resulta muy didáctico.
- Dar la misma importancia a cada parte de la estructura de la empresa pues en una planta no existe una parte más importante que otra, en la empresa funciona de manera similar.
- Facilitar la creación de equipos y puestos de trabajos, así como determinar la ubicación de estos en la organización. Esto resulta muy útil cuando se trata de empresas en desarrollo.

- Considerar no solo factores internos de la empresa para planificar su desarrollo sino también su relación con el entorno. Por ejemplo, la filosofía permite que, cuando una empresa crea necesario abrir más puntos de venta resulte lógico no solo analizar si está en la posibilidad económica y financiera de costearlos sino también se analice si el mercado permitirá la subsistencia de estos, tal como si una planta quisiera saber si puede o no tener más hojas.
- Permitir que el proceso de crecimiento de la empresa se encamine de manera correcta siguiendo su direccionamiento estratégico pues considera que una planta al crecer nunca cambia su naturaleza (misión y visión) tal como sucede en el ámbito empresarial.
- Permitir que la empresa crezca de una manera ordenada y programada pues como se puede ver en una planta, el crecimiento es en conjunto y no por separado, es decir, no crece primero las Hojas, luego el Tallo y por último su Raíz sino el crecimiento se da de tal manera que las Hojas crecen lo suficiente para que el Tallo y su Raíz lo pueda soportar.
- Busca que la empresa, tal como lo hace una planta, no afecte negativamente a su entorno sino más bien esté en sintonía con este.

La macro estructura de la Organización

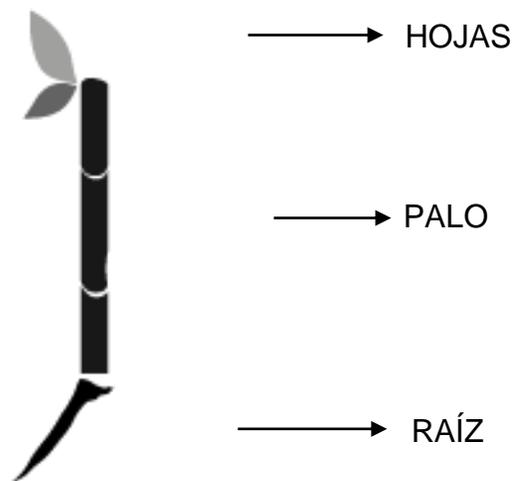
Dado que la filosofía PALO ALTO considera que una empresa se asemeja a una planta, también se semejarán en su ciclo de crecimiento o desarrollo. Por este motivo, la estructura de una empresa dependerá del momento en que esta se encuentre. Las fases de desarrollo que tanto la planta como la empresa deben se describen a continuación.

1. La primera fase de una planta o empresa es la semilla o idea de idea de negocio respectivamente.
2. Posterior a que la semilla o idea de negocio ha germinado nace la Raíz o en el caso de una empresa, su direccionamiento y planeación estratégica.

3. Lo siguiente en desarrollarse en una planta es el Tallo o Palo lo que llevado a una empresa representa los equipos de apoyo (como el equipo contable, económico y financiero, el equipo de ventas, el equipo de sistemas informáticos, el equipo de infraestructura, etc.).
4. Posterior a esto, lo siguiente en nacer en una planta es una Hoja lo que en un campo empresarial representan los puntos de venta.

Dicho en otras palabras, una empresa ya en funcionamiento tendrá la siguiente macro estructura:

Partes de la estructura organizacional PALO ALTO
Figura 1



A continuación, se explicará cual es la función de cada una de estas partes:

La Raíz: Sujeta y soporta a toda la empresa al suelo o entorno. Esta parte absorbe recursos del entorno (como económicos, físicos, humanos, ente otros) para dotar al Palo y las Hojas. Es la encargada de decidir la dirección que tomará la empresa (visión y misión) y su planeación para alcanzarla (objetivos estratégicos). Esta parte evaluará y decidirá si

la raíz puede soportar una expansión de la empresa, es decir soportar que su Palo y Hojas crezcan. La Raíz no está expuesta directamente al mercado (así como en una planta esta parte se encuentra bajo el suelo) pero lo conoce bien pues mantiene una conexión con el Palo que a su vez se conecta con las Hojas. Esta parte está conformada por los accionistas de la empresa, comités, el CEO y todas las personas y equipos de trabajo que tengan una naturaleza similar a la antes descrita.

El Palo: Se encarga de conectar la Raíz (el direccionamiento) con las Hojas. No se encuentra en contacto directo con el mercado, aunque si es visible a este. Dicho en otras palabras, el Palo no mantiene relaciones con los clientes que tenga que ver directamente con la compra – venta de bienes o servicios, más bien apoya a que las hojas se encarguen de esto por lo tanto está conformada por todos aquellos equipos de trabajo encargados de dar soporte. Además, cumple una misión de transmisión de recursos desde la Raíz hasta las Hojas y viceversa. Un ejemplo de los equipos que se encuentran en el Palo son el equipo económico, financiero y contable, el equipo de sistemas informáticos, el equipo de compras y adquisiciones, entre otros. Una función de estos muy importante de estos equipos es plantear y ejecutar las estrategias necesarias para que cada proceso alcance los objetivos estratégicos planteados por la Raíz.

Las Hojas: Se encargan de generar la reacción entre la planta y el entorno o entre la empresa y el mercado, es decir, son las encargadas de generar los ingresos ordinarios de la empresa. Es la parte que tiene la relación más estrecha con el mercado y requieren el apoyo del Palo y la Raíz para tener los recursos necesarios para su gestión, así como para seguir la dirección que espera la empresa. Está conformada por los equipos de trabajo vinculados totalmente al giro del negocio como es el caso del equipo de ventas.

Cada una de estas partes están interconectadas y aportan de manera igual para la subsistencia de la planta o empresa por lo que todas son igual de importantes.

Lo interesante de esta estructura es que, a más de facilitar el entendimiento, permite tomar decisiones lógicas simplemente utilizando la analogía planta – empresa. Por ejemplo, si lo que la empresa desea es abarcar más mercado (o luz solar), utilizando la filosofía, resulta lógico pensar que lo que se puede hacer es:

- Crear más Hojas o puntos de venta.
- Incrementar el tamaño de las Hojas o puntos de venta existentes.
- Incrementar el tamaño del Palo o equipos de apoyo para que las Hojas o puntos de venta actuales estén mejor posicionadas.

Para cualquiera que sea el camino que se tome, necesariamente nos haremos la pregunta de si el resto de partes soportarán este crecimiento. Por ejemplo, si lo que se decide es crear nuevas Hojas o puntos de venta se debe analizar antes si, por ejemplo, el equipo contable, económico y financiero está en las posibilidades de soportarlo y si esto está alineado al direccionamiento de la empresa tal como lo dicta la raíz.

La gestión por procesos

Como se mencionó en el apartado anterior, cada parte de la estructura se encuentra interrelacionada, y así como en una planta todas se encuentran conectadas mediante conductos por los que se transporta la savia, en una empresa estos conductos representan los procesos de la empresa.

Gráficamente los procesos en la estructura se verían de la siguiente manera:

Los procesos en la estructura organizacional PALO ALTO

Figura 2.



Cada uno de las líneas de colores representa cada proceso clave de la empresa. Por simple observación se puede deducir que los colaboradores de la Raíz, el Palo y las Hojas están involucrados en todos los procesos clave, pero en distintos ámbitos por ejemplo, si un proceso clave es el proceso de venta la Hoja se encargará de las actividades que involucran al asesor comercial y al cliente, el Palo de las actividades de apoyo como definición de estrategias de venta y la Raíz de análisis anual del cumplimiento de los objetivos de venta.

La estructura propuesta con la gestión de procesos propuesta por varios autores para lo cual es necesario desarrollar la cadena de valor, el mapa de procesos, manuales, instructivos, etc.

Los procesos de apoyo no necesariamente recorrerán la Raíz, el Palo y las Hojas sino únicamente las partes que requieran, pero como su nombre lo indica, apoyarán a que los procesos claves fluyan con normalidad. Tal como se puede observar, todos los equipos

de trabajo se encuentran involucrados o aportan de alguna manera a los procesos clave de PALO ALTO por lo que serán prioridad en la organización.

La gestión por procesos en la filosofía PALO ALTO y en esta estructura propuesta cumple un rol vital pues como ya se mencionó, es el medio de conexión entre cada parte de la estructura y permite que la planta o empresa genere los alimentos o ingresos que necesita para subsistir.

Los cargos y competencias

Los cargos que la empresa tendrá dependerán de algunos factores como: su tamaño, su giro de negocio, sus procesos definidos, entre otros. Dada la importancia que tienen los procesos para la estructura todos los cargos que la empresa necesita nacerán de estos es así que cada uno puede tener, por ejemplo: Líder, Ejecutores, Analistas, Asistentes, entre otros. Los cargos de la empresa, siguiendo el ciclo normal de una planta, irán naciendo a medida que la empresa crezca y necesite. La filosofía PALO ALTO, de donde nace esta propuesta de estructura, hace énfasis en seguir este ciclo de crecimiento pues si los procesos tienen cargos muy especializados en un inicio, los procesos correrán el riesgo de tornarse lentos.

Es importante que cada proceso, especialmente los procesos clave, tengan un líder que permita que los ciclos de mejora continua se cumplan y que además que monitoree periódicamente los indicadores.

Así como la estructura está claramente delimitada, la función que debe cumplir cada cargo también lo está es así que tenemos:

- Raíz. - Donde se agruparán todos los cargos directivos y los demás relacionados a estos.
- Palo. - Donde se agruparán todos los cargos estratégicos y los relacionados a estos.
- Hojas. - Donde se agruparán todos los cargos operativos que están en contacto con el mercado, y todos los cargos relacionados a estos.

Dado que la estructura, así como los cargos están claramente definidos, los colaboradores que pertenecerán a la Raíz, el Palo y las Hojas deben poseer competencias similares según su ubicación y el rol que cumplen en cada proceso es así que:

- Los colaboradores que se encuentren en la Raíz, dado que esta parte se encarga de la dirección de la empresa, deberán tener una gran capacidad de liderazgo, así como una buena capacidad analítica pues ellos se encargarán del monitoreo periódico de los indicadores estratégicos.
- Por otro lado, los colaboradores del Palo deben tener, a más de una buena capacidad de liderazgo, ingenio para el planteamiento de estrategias, así como una gran capacidad de comunicación para que puedan transmitir la dirección que dicta la Raíz a cada una de las Hojas.
- Los colaboradores de las Hojas deben tener una gran calidez en el trato interpersonal pues estos probablemente mantengan un contacto más estrecho con los clientes de PALO ALTO.

Nuevamente es importante destacar que las competencias antes mencionadas son competencias básicas que deben tener los cargos según esta estructura propuesta, pero a estas se sumarán las competencias específicas de cada cargo, dependiendo de la ubicación (Raíz, Palo, Hojas) y el papel que cumplen en este.

Las relaciones y dependencia

Las relaciones entre cargos de la empresa están regidas por los procesos que tiene en común es así que, por ejemplo, los colaboradores relacionados con el proceso de ventas estarán vinculados constantemente con los colaboradores del proceso de contabilidad.

Si se analiza una planta nuevamente y se compara con una empresa, se puede observar que cada una de sus partes se conecta en un solo punto lo que significa que, cuando se trate de atender temas críticos entre procesos, la comunicación debe ser necesariamente entre sus líderes. Dado que, como ya se mencionó, en una planta todas sus partes son igual de importantes esta propuesta de estructura organizacional elimina las jerarquías

para que la dependencia se centre nuevamente en los procesos clave de la empresa. Dicho en otras palabras, los colaboradores están guiados por el líder del proceso al que pertenecen o sobre el que están trabajando esto permite que una empresa en desarrollo como es el caso de PALO ALTO pueda tener colaboradores desarrollando funciones en más de un proceso simulando así la adaptación que una planta tiene en un entorno.

DISCUSIÓN

El desarrollo y comunicación de la estructura organizacional de una empresa, es muy importante pues permite que los colaboradores conozcan claramente su ubicación dentro de la misma y la relación que tienen con el resto de cargos. Aunque la estructura organizacional no es un concepto nuevo, en nuestro medio varias pequeñas y medianas empresas no lo conocen y por lo tanto no lo aplican y mejoran.

La estructura aquí propuesta, que nace de la filosofía PALO ALTO desarrollada por la empresa, difiere en varios aspectos de las estructuras tradicionales. Una de las diferencias es que elimina las jerarquías de una organización centrando los esfuerzos en el desarrollo y mejora de los procesos de PALO ALTO. La propuesta busca que a cada parte de su estructura se le dé la misma importancia basándose en el hecho de que cada una de ellas cumple un rol vital para la subsistencia de la empresa. Además, menciona que la relación que existe entre colaboradores es la misma relación que existe entre los procesos de la empresa lo que mejora el flujo de comunicación y transferencia de recursos.

La implementación de esta estructura permitirá que cada colaborador de PALO ALTO conozca cuál es la función principal de su cargo dependiendo de su ubicación es decir si pertenecen a la Raíz, al Palo o a las Hojas pudiendo cumplir funciones de dirección, estructura o apoyo u operativos para la generación de ingresos respectivamente.

La propuesta, se vincula correctamente con inciso 12, artículo 42 del código del trabajo que presenta el Ministerio de trabajo (2012) que indica que el empleador debe sujetarse al reglamento interno de trabajo de la empresa. Dado que la estructura organizacional está regida por normativa interna de la empresa, su reglamento de trabajo en el artículo

31 indica que PALO ALTO se reserva el derecho de determinar las políticas y normas administrativas para los trabajadores dentro del cual se cataloga esa propuesta, así como la reglamentación que de esta se desprenda.

A más de todos los beneficios que puede traer para PALO ALTO implementar esta propuesta, se debe considerar que existen ciertas limitaciones que se deberán afrontar y superar. Una de estas limitaciones es la confusión que puede generar en los colaboradores nuevos trabajar bajo esta modalidad además de la resistencia que algunos pudieran presentar.

Otra limitación a considerar es que la estructura dependerá mucho de la gestión de procesos de la empresa por lo que se deberá dar prioridad en su desarrollo.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Behar, D. (2008). Metodología de la investigación. N/C: Shalom.
2. Benjamín, E., & Franklin, F. (2009). Organización de empresas. México D.F.: McGrawHill.
3. Bouza, A. (2002). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. Scielo, 27-61.
4. Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México D.F.: McGraw-Hill.
5. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. México D.F.: McGraw-Hill.
6. Daft, R. (2015). Teoría y diseño organizacional. Sanfa Fé: Cengage Learning.
7. Erazo Álvarez, J. C. (2018). El capital intelectual en el clúster de cuero y calzado de la Killkana Sociales, 110.
8. Ganga, F., Cassinelli, A., María, P., & Castillo, J. (2014). El concepto de eficiencia organizativa: Una aproximación a lo universitario. Lider, 126-150.
9. Ganga, F., Cassinelli, A., Piñones, M., & Juan, C. (2014). En concepto de eficiencia organizativa: Una aproximación a lo universitario. Revista Lider, 25.

10. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México D.F.: Cengage Learning.
11. Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y desarrollo en el Perú y el mundo. *Estudios Económicos* 31, 9-28.
12. Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2013). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Buenos aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
13. Martínez, H., & Benítez, L. (2016). *Metodología de la investigación social I*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
14. Méndez, M., Luiz, M., & Soncini, A. (2012). El concepto de eficacia organizativa y sus implicaciones en la teoría contingente . *Espacios*, 10-15.
15. Millares, M., & Giuliano, G. (2008). *Biónica: eficacia versus eficiencia en la tecnología natural y artificial*. Scielo, 66-78.
16. Ministerio de trabajo. (2012). *Código del trabajo*.
17. Minsal, D., & Pérez, Y. (2010). Organización funcional, matricial. En busca de una estructura adecuada para la organización. *Scielo*, 24-35.
18. Pertuz, R. (2014). Modelo de estructura organizacional para los intitutos universitarios, vinculante con la realidad socioeconómica venezolana. *Educare*, 22.
19. Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Publicaciones McGrawhill.
20. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2005). *Macroeconomía*. México D.F.: McGraw-Hill.
21. Schalock, R., Verdugo, M., Lee, C.-S., Lee, T., Loon, J., Swart, K., & Claes, C. (2015). *Manual de la Escala de Eficiencia y Eficacia Organizacional*. Salamanca: INICO.
22. Super Intendencia de compañías, valores y seguros. (2018). *Estudios sectoriales - Productividad en la industria Ecuatoriana de la construcción*. Quito: N/E.

REFERENCES CONSULTED

1. Behar, D. (2008). Investigation methodology. N / A: Shalom.
2. Benjamin, E., & Franklin, F. (2009). Business Organization D.F. : McGrawHill.
3. Bouza, A. (2002). Reflections on the use of the concepts of efficiency, effectiveness and effectiveness in the health sector. Scielo, 27-61.
4. Chiavenato, I. (2007). Human resources management. Mexico D.F. : McGraw-Hill.
5. Chiavenato, I. (2009). Organizational behavior. Mexico D.F. : McGraw-Hill.
6. Daft, R. (2015). Theory and organizational design. Sanfa Fé: Cengage Learning.
7. Erazo Álvarez, J. C. (2018). The intellectual capital in the leather and footwear cluster of the. Killkana Social, 110.
8. Ganga, F., Cassinelli, A., María, P., & Castillo, J. (2014). The concept of organizational efficiency: An approach to the university. Leader, 126-150.
9. Ganga, F., Cassinelli, A., Piñones, M., & Juan, C. (2014). In terms of organizational efficiency: An approach to the university. Leader Magazine, 25.
10. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). Administration a competence-based approach. Mexico D.F. : Cengage Learning.
11. Loayza, N. (2016). Productivity as a key to growth and development in Peru and the world. Economic Studies 31, 9-28.
12. Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2013). Introduction to management and administration in organizations. Buenos Aires: Arturo Jauretche National University.
13. Martínez, H., & Benítez, L. (2016). Social research methodology I. Mexico D.F. : Cengage Learning.
14. Méndez, M., Luiz, M., & Soncini, A. (2012). The concept of organizational effectiveness and its implications in contingent theory. Spaces, 10-15.
15. Millares, M., & Giuliano, G. (2008). Bionics: effectiveness versus efficiency in natural and artificial technology. Scielo, 66-78.

16. Ministry of Labor (2012). Work code.
17. Minsal, D., & Pérez, Y. (2010). Functional, matrix organization. In search of a suitable structure for the organization. *Scielo*, 24-35.
18. Pertuz, R. (2014). Model of organizational structure for university graduates, binding with the Venezuelan socio-economic reality. *Educare*, 22.
19. Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2010). Investigation methodology. Mexico D.F. : McGrawhill Publications.
20. Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2005). Macroeconomy. Mexico D.F. : McGraw-Hill.
21. Schalock, R., Executioner, M., Lee, C.-S., Lee, T., Loon, J., Swart, K., & Claes, C. (2015). Manual of the Efficiency and Organizational Efficiency Scale. Salamanca: INICO.
22. Super Intendencia of companies, values and insurance. (2018). Sector studies - Productivity in the Ecuadorian construction industry. Quito: N / E.