



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA
ARBITRADA
FORMACIÓN
GERENCIAL

AÑO 22, No.2
Noviembre 2023

Formación Gerencial, Año 22, N° 2. Noviembre 2023
ISSN 1690-074X

FACTORES CLAVES QUE INTERVIENEN EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y TOMAS DE DECISIONES EMPRESARIALES

Damarys Mussett *

Recibido: junio 2023

Aprobado: octubre 2023

RESUMEN

Este artículo fue elaborado con el objetivo de analizar la correlación existente entre los factores claves que intervienen en el diseño organizacional y toma de decisiones empresariales ya que actualmente se considera importante resaltar que los continuos cambios que experimentan las organizaciones a nivel tecnológico, económico, cultural, social y ambiental logrando abrir diversas posibilidades de integración en cuanto a los factores clave que intervienen en el diseño organizacional, Cabe destacar que la investigación se encuentra orientada dentro del paradigma positivista, enmarcándose dentro del tipo de investigación descriptiva, con un diseño no experimental. Desde este enfoque se concluye que las organizaciones apuntan a la importancia de integrar dichos factores claves para las tomas de decisiones efectivas, la cual puedan incrementar el cumplimiento de objetivos y metas de manera significativa dentro de en una organización.

Palabras clave: Factores claves, Diseño organizacional, Toma de decisiones.

* Ingeniero Mecánico. MSc. Gerencia de Proyectos Industriales. Supervisor Mayor de Infraestructura y Procesos perteneciente a PDVSA Occidente (Gerencia de Infraestructura División Lago). Venezuela, Estado Zulia. E-Mail: mussettd@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8532-0132>

KEY FACTORS INVOLVED IN ORGANIZATIONAL DESIGN AND BUSINESS DECISION MAKING

ABSTRACT

This article was prepared with the objective of analyzing the correlation between the key factors involved in organizational design and business decision-making since it is currently considered important to highlight that the continuous changes that organizations experience at a technological, economic, cultural, social and environmental, managing to open various possibilities of integration in terms of the key factors involved in the organizational design. It should be noted that the research is oriented within the positivist paradigm, framed within the type of descriptive research, with a non-experimental design. From this approach, it is concluded that organizations point to the importance of integrating these key factors for effective decision-making, which can increase the fulfillment of objectives and goals significantly within an organization.

Keywords: Key factors, Organizational design, Decision making.

INTRODUCCIÓN

Actualmente se considera importante resaltar que los continuos cambios que experimentan las organizaciones a nivel tecnológico, económico, cultural, social y ambiental ocasiona que las gerencias del siglo XXI enfrente la posibilidad de crecer proporcionalmente ante los nuevos retos que se presentan, logrando abrir diversas posibilidades de gestión organizacional, lo que requiere la incorporación de enfoques emergentes para transformar el pensamiento gerencial y adaptarse a las actuales realidades del contexto global. Cabe destacar que en las últimas décadas las organizaciones viven en constantes cambios, jugando un papel fundamental que engloba los factores claves que intervienen en el diseño organizacional, ya que infieren significativamente en el proceso de análisis y debate sobre las tomas de decisiones, las cuales a su vez contribuyan a mitigar una problemática que se presente en su entorno y que genere un impacto positivo.

Por otra parte, se considera importante que las decisiones de diseño organizacional, con mayor frecuencia están relacionadas con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos están los ambientales, estratégicos y tecnológicos. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye la identificación de algunas variables para cada uno de los tres factores primarios mencionados y que afecta directamente de las dediciones organizacionales.

Lo expresado en el contexto indica, que actualmente en las organizaciones empresariales existen varios modelos y técnicas que proponen algunas

estrategias que ayuda a la toma de decisiones dentro de las organizaciones, teniendo estas como objetivo principal simplificar la búsqueda de soluciones a ciertos planteamientos de eventualidades. Por otra parte, es importante destacar que cuando se toman decisiones se debe considerar que existen diversas variables las cuales podemos controlar, pero otras tendrán dependencia de nosotros. Además, en cuento al nivel probabilístico, siempre existirá un grado de incertidumbre en toda decisión que podamos tomar como miembro de una organización.

En el presente artículo conoceremos la importancia del diseño organizacional en el proceso de toma de dediciones que puedan implementar la productividad en una organización, ya que en la actualidad es considerado uno de los procesos administrativos más utilizados por los Gerentes la cual resulta ser un trabajo complejo que abarca el diseño de una estructura interna dentro de la organización, involucrando el entorno exterior de la misma, por lo que se considera que la representación de una visión amplia de la realidad en las organizaciones y que a su vez permita que los supervisores y gerentes que la integran tener una mayor eficiencia en la toma de dediciones, responsabilidades y jerarquía que conforma dentro de la estructura la empresa.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según Barrera Gómez (2017 p. 10), define el diseño organizacional como base fundamental para que una pequeña empresa desde su fundación empiece a crear “cultura”, la misma que se hace necesaria para lograr permanecer en el

tiempo. En este mismo contexto el autor hace énfasis en que actualmente las organizaciones debe estar fuertemente establecida dentro de los diferentes aspectos que la conforma como lo son: en el ámbito económicos, que abarque la globalización, y considere la competencia sin dejar pasar los avances tecnológicos, por lo que es necesario tener claro el planteamiento de alguna circunstancia que amerite una toma de dedición para el cumplimiento de algún objetivo que implique el éxito de la organización, transmitiendo esos resultados a los empleados que conforma el equipo de trabajo dentro de la organización, logrando el empoderamiento y manteniendo en los empleados el sentido de pertenencia en cual al rol desempeñado dentro de la estructura organizativa y a su vez contribuyendo significativamente al factor humano.

En este mismo orden de ideas, Nieto (2018) señala que debemos tener presente que en la actualidad las empresas y organizaciones están estructuradas por áreas y departamentos con diferentes roles, llevan a cabo diferentes tareas y actividades, pero con una meta común. En la actualidad el diseño organizacional en los tiempos modernos se ha convertido en un factor de ventaja competitiva para las empresas, motivo por el cual requiere que sean elaborados de manera profesional con fundamentos teóricos y metodologías prácticas, que generen valor a las empresas.

Cabe resaltar que dicho autor menciona la relación existente entre el talento humano de una compañía u organización, considerando la forma en la cual se enfrentan desafíos futuros, ya que sin personal o talento humano no puede existir una organización,

enfocando siempre su visión al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales; los cuales no son dependientes simplemente de los recursos que posea la organización sino que también las personas que están ejecutando dicha asignaciones para la puesta en marcha de los objetivos establecidos dentro de la organización.

Según lo antes expuesto es importante resaltar que sin la ejecución de un diseño organizacional las personas o talento humano que conforman dicha organización solo cumplirían las asignaciones por obligación sin tener una orientación hacia donde dónde conducirían ellas, pero con objetivo bien definidos y poniendo en marcha la ejecución de las asignaciones por una misma meta, la motivación de los empleados será notablemente mayor ya que genera un bien común en beneficio del crecimiento organizacional.

Por otra parte en este mundo globalizado en cuanto al diseño de la estructura organizacional de una empresa debe dar respuestas a las funciones el cual desempeña, tomando siempre en consideración las dimensiones estructurales como lo expresa Zambrano Campoverde (2017), tales como: (formalización, especialización, estandarización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, y razones de personas) considerando de igual manera las contextuales como (tamaño, tecnología, ambiente externo, estrategia y objetivos, y cultura de la organización)

Unos de los primeros pasos para tener una estructura organizacional adecuada, es trabajar de manera cuidadosa y responsable en su diseño tal como lo señala Daft (2015), quien los define como un proceso que se refiere a la manera de concebir a las organizaciones,

la forma en que las personas y recursos son organizados para alcanzar un propósito específico de manera conjunta, la manera de como ver y analizar a las organizaciones.

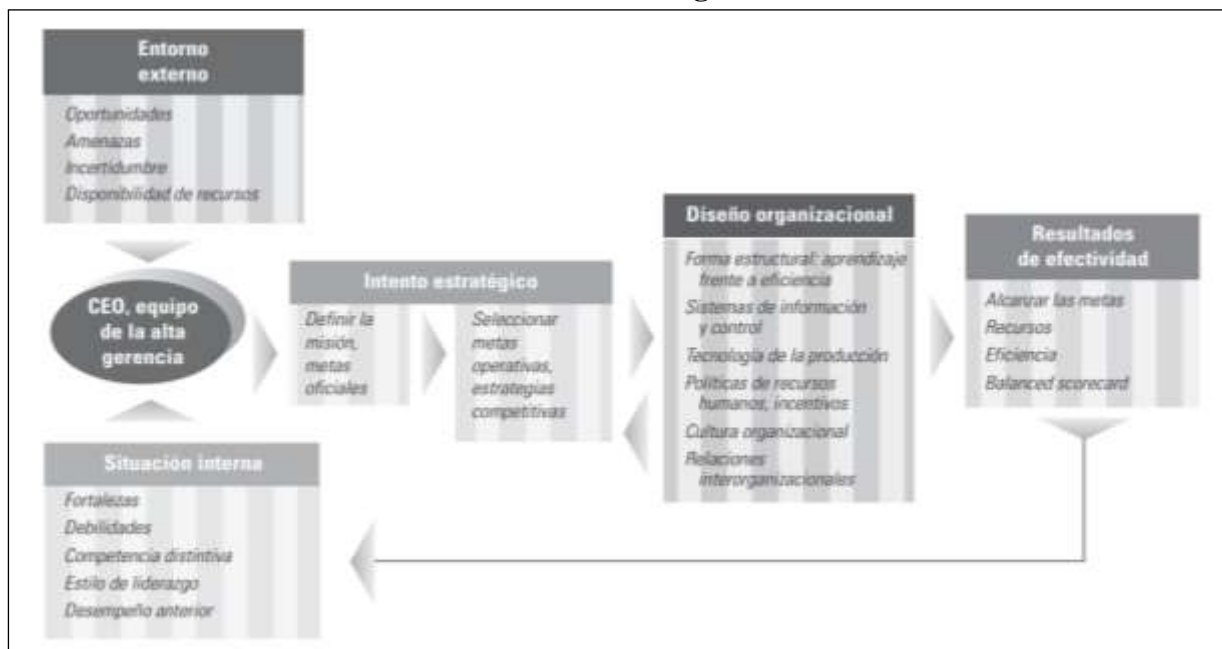
EL ROL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según Daft (2015), define el rol de la estrategia en el diseño organizacional como: la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para

aprendizaje u orientación de la eficiencia, así como las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones.

Por otra parte, hace mención a los cambios en la estructura, la tecnología, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos entre organizaciones. Asimismo, plantea en el siguiente gráfico la visualización clara de la flecha que va del diseño organizacional de regreso al intento estratégico como un ciclo de retroalimentación para el fortalecimiento de la situación interna en base a los resultados de efectividad.

Gráfico 1. Diseño Organizacional



Fuente: Arie Y. Lewin y Carroll U. Stephens, “Individual Properties of the CEO as Determinants of Organization Design”.

Por último, el autor destaca en la figura mostrada como los gerentes actualmente evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el grado en el que la organización cumple con sus metas. Esta figura refleja las formas más populares de determinar el desempeño, por lo que se considera importante observar que las mediciones del desempeño retroalimentan al entorno interno, de modo que la alta gerencia evalúa el desempeño anterior de la organización para así establecer nuevas metas y la dirección estratégica a futuro.

En este mismo orden de ideas se debe considerar que las tomas de decisiones de los altos directivos respecto a las metas, las estrategias y el diseño organizacionales influyen en gran medida en la efectividad organizacional. Cabe resaltar que el diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y la estrategia, además de que determina el éxito organizacional.

TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Según Echavarría (2012), hace reseña a su publicación “Las 10 razones principales por las que es importante la administración de proyectos” que un diseño organización estratégico será un instrumento de toma de decisiones para que el gerente gestione su organización empresarial en dos direcciones una interna y otra externa con una visión estratégica compartida en un tipo de negocio identificado y que lo aleje de las tentaciones de negocios golondrinos (negocios opcionales).

Igualmente señala, que el diseño organizacional estratégico debe permitir que los elementos del organigrama se interrelacionen en función a la visión

estratégica y los trabajos en equipo apunten en esa dirección donde la mejora continua sea flexible y las evaluaciones de los indicadores de gestión retroalimenten la ruta estratégica con respuesta inmediata al nacimiento del problema. Lo antes expuesto por el autor adopta tres formas principales: cambios de estrategia, cambios de proceso y cambios de estructura.

A) Cambios de estrategia

Los cambios de estrategia son cambios en el plan estratégico, los objetivos de negocios o la declaración de visión de la empresa. Este tipo de cambio organizacional afecta los objetivos individuales de tu equipo y cómo los miembros del equipo deben priorizar su trabajo.

Según (Domínguez y Barroso-Castro, 2016). Indican que Las organizaciones del siglo XXI se caracterizan por el aumento de la competencia global, cada vez mayores expectativas de los clientes y cambio constante. Por lo que se considera relevante que el ajuste de cambios estratégicos marca una pauta en la dirección organizacional para el logro de los objetivos establecidos.

Actualmente todas las organizaciones experimentan constantes cambios estratégicos en cuanto al logro de objetivos novedosos con un potencial que impacta significativamente la organización, también presentan cambio en el aumento competitivo del el mercado o capacidad de repuestas a las grandes oportunidades o amenazas que se puedan presentar. Cabe resaltar que un cambio estratégico incluye realizar cambios en las políticas, la estructura o los procesos de la empresa. La alta dirección a menudo tiene la responsabilidad del cambio estratégico.

A continuación, se muestran tres ejemplos de cambio estratégico en una organización expuesto por Navarro (2022), en su publicación denominada Gestión del Cambio Organizacional: Tipos, Ejemplos y Recomendaciones.

- Actualización de tu misión a medida que creces.

Dicho autor explica que cuando las empresas se lanzan por primera vez, el enfoque inicial suele ser la generación de oportunidades y la adquisición de clientes. Sin embargo, una vez que la empresa tenga una base de clientes establecida, el enfoque podría cambiar a aumentar las ventas. Cuando la misión principal cambia, la misión de la empresa también necesita evolucionar.

- Innovación.

En cuanto al cambio estratégico a través de la innovación digital el autor lo refiere al uso de habilidades y recursos para desarrollar nuevas ideas o mejorar las ofertas existentes para satisfacer las demandas nuevas y cambiantes de los clientes. Señala que el centrarse en la innovación a menudo requiere una gran inversión en actividades de investigación y desarrollo y en la última tecnología.

- Reestructuración.

En cuanto a la reestructuración indica que a las organizaciones a reorganizar aspectos de tu empresa para sobrevivir a un golpe masivo o para maximizar tu negocio ya rentable.

B) Cambios de proceso

Los cambios de proceso son cambios en la forma en la que los empleados realizan su trabajo. Esto puede incluir cambios en los procesos existentes o la implementación de flujos de trabajo

completamente nuevos. Los cambios de proceso suelen tener un impacto significativo en la experiencia diaria de tu equipo.

Cabe destacar que según Sandoval (2014) expone que este principio está fundamentado en la definición de cambio como un movimiento de un punto a otro, pasar de una acción a otra o de un sistema a otro. Por lo que se debe considerar que no todos los cambios tienen los mismos ritmos ni se desarrollan de la misma forma, todo depende de eventualidades inherentes a la cultura organizacional, la dimensión y amplitud del cambio propuesto, el estilo de dirección, entre otros.

C) Cambios de estructura

Los cambios de estructura son cambios en la forma de organizar tu equipo u organización. Cuando no se realizan correctamente, los cambios de estructura pueden crear confusión en torno a quién es responsable de qué y a quién se debería incluir en las comunicaciones y en qué casos.

Sandoval (2014), expone que existen diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, las cuales se presentan en dos aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito. Donde el cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste sistemático de las organizaciones, en contraste mientras que el cambio emergente está relacionado con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.

FACTORES CLAVES

Echavarría (2012), basó sus teorías de los factores claves en el diseño organizacional enfocándose en el contexto de los autores Hellriegel, Slocum (2012), en cuanto al comportamiento Organizacional resaltando la importancia que todo diseño organizacional (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados) soluciona algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizacional que los minimice.

También menciona que es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambientales, estratégicos y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizacional.

a) Factores Ambientales

Los factores ambientales que gerentes y empleados necesitan evaluar son:

- Las características de los ambientes presentes y posiblemente futuros.
- La forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para funcionar con eficacia.

b) Factores Estratégicos

Bajo costo: Una estrategia de bajo costo se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo inferior que sus rivales. Una empresa que elige una estrategia de bajo costo trata de

obtener una ventaja significativa en costos sobre otros competidores y beneficiar a los consumidores con los ahorros, para ganar participación en el mercado. Este tipo de estrategia se encamina a vender un producto estandarizado que resulte atractivo para el cliente “promedio” en un mercado amplio.

Diferenciación: Una estrategia de diferenciación se basa en proporcionar a los clientes algo que sea exclusivo y distinga a los productos o servicios de la organización de los de la competencia.

Enfoque: Una estrategia de enfoque se diseña para ayudar a que la organización establezca como meta un nicho específico en una industria, a diferencia tanto de la estrategia de bajo costo como de la de diferenciación, que están diseñadas para apuntar a mercados de toda la industria.

c) Factores tecnológicos

La tecnología es el proceso por el cual una organización convierte insumos en productos. Aunque hay literalmente cientos de tecnologías, nos concentraremos en la forma en que la tecnología en general se incluye en el diseño de una organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad, y la necesidad de mecanismos formales de integración, están todos influidos por la medida en que las unidades deben comunicarse entre sí para alcanzar sus metas.

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES

En la actualidad el éxito de las organizacional posee un punto de partida, el cual direccional a los Lideres

y Gerentes que lo conforman a considerar que la toma de decisión incide en las asignaciones de tareas, a nivel general se busca es que las funciones y los objetivos estén acorde a las funciones considerando las exigencias y necesidades de la organización. Por tal razón se debe aclarar que el diseño organizacional no es la estructura organizacional, sino que forma parte de un complemento de ello, porque se debe poner en práctica dinámica administrativa con que se ejecutaran las asignaciones de objetivos y metas propuestos.

Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018 p.46) considera que, “Todas las decisiones tienen su origen en un problema, es decir, una discrepancia entre la condición actual y aquella a la que aspiramos”. Lo antes expuesto por los autores indica que el primer paso en una toma de decisión es la identificación del problema y evaluación de riesgos el cual origina posibles alternativas de soluciones adecuadas según sea el caso.

En este mismo orden de ideas en cuanto a la identificación de los criterios de decisión, Según Coulter, M. & Robbins, S. (2018) “Una vez que el gerente ha identificado un problema, debe determinar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo. Todo aquel que toma decisiones utiliza criterios para guiar sus decisiones, aun cuando no estén definidos de manera explícita” (p. 47). Si nos enfocamos desde nuestra perspectiva la identificación del problema permite a los Líderes y Gerentes que conforman una Organización dar inicio al segundo paso el cual es decidir que alternativa u opiniones son importantes en cuanto a la solución del problema, por lo tanto, tener juicio es muy importante al momento de

una toma de decisiones logrando de esa manera la opción la opción más adecuada.

Es necesarios que los Gerentes sepan que sus trabajadores pueden utilizar diferentes estilos de toma de decisiones, ya que unos pueden tomarse un lapso para analizar algunas alternativas y depender en cómo se sienten al respecto, mientras que otros pueden requerir de datos externos antes de tomar una decisión lógica. Esto no infiere que el método de una persona sea mejor que el de otra. Simplemente significa que sus estilos en cuanto a la toma de decisiones son distintos.

Según lo antes expuesto, se considera necesario resaltar que actualmente, las organizaciones visualizan la necesidad de perfeccionar su capacidad logrando ejecutar una toma de decisión de manera estratégica, por lo que siempre considera que existen grandes oportunidades, entre las cuales se debe elegir la decisión correcta o la más acertada, de igual manera, todo gerente o supervisor debe tener los conocimientos necesarios para afrontar cualquier toma de decisiones en tiempos críticos, el cual debe empezar por realizar un análisis de los posibles riesgos que puedan incidir en cualquier actividad empresarial que pudiera enfrentar, dada su naturaleza, su misión, visión y objetivos.

Cabe destacar que se debe considerar lo señalado por Parra (2018 p.14), “La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y con llevan riesgo, incertidumbre y conflicto”. Es de allí donde parte que en el proceso de toma de decisiones cuando no está bien fundamentado con un análisis previo, recolección de información de fuentes confiables, llevara a los líderes a tomar las decisiones incorrectas y al final no se

lograr los objetivos. También se debe señalar que una toma de decisión se puede lograr ejecutando un trabajo en equipo, en otras palabras, con ayuda de los trabajadores que conforma al equipo de trabajo dentro de la organización y forma una parte significativa en cuanto a la intervención en la toma de decisión, permitiendo de esta manera definir la mejor opción de decisión por la amplia experiencia del proceso.

TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN

La toma de decisiones se considera una de las acciones más importantes y trascendentes en una organización, la cual debe estar direccionada hacia la gestión y la administración. Es importante señalar que la toma de decisiones a nivel empresarial, debe cumplir ciertas características tales como es la fundamentación de la información, la cual debe ser rápida, oportuna, con bajo costo, eficiente y efectiva, de estos factores depende el éxito o fracaso en las determinaciones, que se tomen con respecto a una situación específica en una organización.

Según Ivancevich (1997), sugiere que el proceso de toma de decisiones “es una serie o concatenación de pasos consecutivos o de etapas interconectadas que dan lugar a una acción o a un resultado y su correspondiente evaluación”.

ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES

Gutiérrez (2014), en su publicación Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos. En lo que respecta a las etapas de la toma de decisión considera que es un proceso el

cual se puede aplicar tanto a sus decisiones personales como a una acción de una organización, a su vez también se puede aplicar tanto a decisiones individuales como grupales. Dicho autor indica que en el proceso de toma de decisiones se pasa por una serie de etapas que se describen a continuación:

1) La identificación de un problema

En esta etapa el proceso de toma de decisiones comienza con un problema, es decir, la diferencia entre un estado actual de la situación y de lo que se desea. Por otra parte, se debe considerar antes que se pueda caracterizar alguna situación o eventualidad presentada dentro de la organización como un problema, el equipo de trabajo debe tener pleno conocimiento de las diferencias, estar bajo presión para que se tomen acciones y tener los recursos necesarios. El equipo de trabajo puede percibir que tiene una discrepancia por comparación entre el estado actual y alguna normativa, norma que puede ser el desempeño pasado, objetivos fijados con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización. Además, debe existir algún tipo de presión en esta discrepancia ya que si no el problema se puede posponer hasta algún tiempo en futuro.

2) La identificación de los criterios para la toma de decisiones.

La segunda etapa indica que una vez que se conoce la existencia del problema, se deben identificar los criterios de decisión que serán relevantes para la resolución del problema. Destacando que cada persona que toma decisiones suele tener diferentes criterios que los direccionan a una toma de decisión.

- 3) La asignación de ponderaciones a los criterios.
En esta etapa es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista de criterios con el fin de darles la prioridad correcta en la decisión.
- 4) El desarrollo de alternativas.
Esta consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema.
- 5) Análisis de las alternativas.
Una vez que se han desarrollado las alternativas el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y debilidades se vuelven evidencias.
- 6) Selección de una alternativa.
Consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las valoradas.
- 7) La implantación de la alternativa.
Este paso las decisiones se llevan a cabo por medio de una planificación, organización y dirección efectivas.
- 8) La evaluación de la efectividad de la decisión.

Por último, en esta etapa se juzga el proceso del resultado de la toma de decisiones para verse que se ha corregido el problema. Considerando importante señalar que las respuestas a estas preguntas nos pueden llevar de regreso a uno de los primeros pasos e inclusive al primer paso.

TOMA DE DECISIONES Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICAS

Actualmente se considera relevante dentro del contexto de toma de dediciones, la planeación estratégica de las organizaciones, la cuales debe visualizar hacia la simplicidad en estos tiempos modernos ya que es considerado un planteamiento que ayuda

significativamente a la valorización de las mismas. Así como también, el carácter natural de lo que se planifica el cual a su vez no debe ir en contra de la aspiración competitiva de la organización.

Lo antes expuesto indica que las estrategias deben estar determinadas con respecto a la línea de tiempo, espacio y metas a cumplir; por la cual se deben diseñar bajo un plan, determinado como parte de la planificación estratégica. De igual forma, la estrategia es creada como un proceso orientador, el cual proporciona direccionamientos a los lineamientos para definir los objetivos generales dentro de las organizaciones, así como también los recursos y políticas que orientaran la administración de dichos recursos.

Actualmente los Gerentes modernos en cuanto a la a la identificación de objetivos y metas adecuadas en evento de crisis que amerite una toma de decisión debe tener claro que la planeación se considera de suma importancia para el cumplimiento de lo que se desea ya que lo expuesto es afianzado por la teoría del autor García y Palacios (2017 p.130) señalan que: “en el entendido que los gerentes en su quehacer cotidiano deben identificar y seleccionar metas y líneas de acción apropiadas que les ayuden a lograr los objetivos trazados, se concibe en este aparte que esta planeación gerencial constituye un factor importante de competitividad empresarial”.

Asimismo, la planeación estratégica al ser aplicadas al personal o equipo de trabajo que conforma la organización influirán en su conducta y por ende en su competitividad laboral. Es por ello que en la en las organizaciones es necesario la ejecución de los procesos con menos

recursos y mayores resultados, así como también direccionar empleado que debe trabajar en pro de satisfacer al cliente dentro de la organización logrando el cumplimiento de los objetivo propuesto, de esa manera, los gerentes que constituye dicha organización mostrarán mayor interés de sus empleados, resaltando que dichas actitudes influyen en el comportamiento, derivando los niveles de productividad organizacional.

Según Durán, Crissien, Virviesca y García (2017), señala que las empresas de todo tipo y tamaño deben estar preparadas para identificar la necesidad de transformaciones, así como su capacidad de adaptación a ellos. Lo ante expuesto por los autores infiere que los gerentes y supervisores actualmente deben crear las herramientas necesarias que promuevan significativamente la eficiencia en el talento humano, logrando de esta manera el equipo de trabajo que conforma la organización puede llegar a comprometerse con los objetivos y obtener una integración en la visión y misión de la empresa obteniendo ventajas sostenibles y prolongadas en el tiempo.

Dentro de este orden de ideas, se interrelaciona la planificación, la cual se enlaza las metas y estrategias de la organización, dando paso a la determinación de las actividades propuestas, así como también definir quién las ejecutara, cómo se harán y en virtud de ello, las empresas u organizaciones disponen del personal calificado que orienten las dichas actividades, por lo que se necesario un direccionamiento, realizado con el objeto de motivar a los empleados, implementando la creación de canales de comunicación y coordinar el trabajo en equipo, esto quiere decir que es necesario de un líder que dirija la

organización, con el fin de coordinar la dirección requerida y luego validar el desempeño de la organización, considerando las metas planificadas a fin de evitar desviaciones o de ser necesario corregirlas a tiempo lo cual se entiende como el control dentro de la organización.

CONCLUSIONES

En el mundo actual es importante resaltar que el papel fundamental que juega la estructura organizacional se encuentra basada en la distribución de responsabilidades y tareas asignadas que constituyen un departamento dentro de las organizaciones, con el propósito de generar flujos de comunicación y a su vez autoridad para que cada una de las funciones y empleado que la conforma y que de esta manera ellos puedan coordinarse y orientarse hacia el logro satisfactorio de los objetivos.

En este mismo orden de ideas no podemos escapar de la realidad, la cual apunta a que una organización o estructura organizacional representa el sostén alrededor del cual se interrelacionan las áreas funcionales, departamentos, unidades, puestos de trabajo y demás divisiones. Por otra parte cuando se habla de estructura organizacional no es solo describir un organigrama o puestos de trabajo, también se trata de explicar cómo es la cadena de distribución de las responsabilidades asignadas a los empleados a través de una jerarquía o cadena de mando que, mediante el uso correcto de la delegación de funciones bajo un perfil profesional, no sin ante dejar pasar una que debe existir un proceso de comunicación efectiva y retroalimentación entre las áreas que conforma las organizaciones,

promoviendo de esta forma el buen desempeño.

Cabe resaltar que la implementación de los factores claves que intervienen en el diseño organizacional, causa un efecto significativo en cuanto a la toma de decisiones gerenciales, ya que si existe una buena distribución clara de lo que es un diseño organizacional que considere los factores claves se logra establecer claramente la situación o problema al cual debemos buscar una solución satisfactoria y favorable para la organización.

En resumen, el diseño organizacional se considera un proceso clave para el éxito de cualquier empresa y al tener en cuenta los factores claves que intervienen en el diseño organizacional, es posible establecer una estructura organizativa de alta eficiencia que permita alcanzar los objetivos de manera satisfactoria, ejecutando las mejores prácticas para implementar un diseño organizacional donde los líderes empresariales podrán tomar decisiones y aplicar las mejores estrategias que mejoren el rendimiento de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

Barrera Gómez, L. (2017). "Importancia del diseño organizacional en las pequeñas empresas". Universidad Militar Nueva Granada. Bogota. Colombia.

Coulter, M., & Robbins, S. (2018). Administración. México: Pearson Educación.

Daft, R. (2015). Teoría y Diseño Organizacional Richard L. Relaciones Industriales (Universidad de Cundinamarca). 11ma Edición.

Domínguez, M. y Barroso-Castro, C. (2016). Managerial change and strategic change: The temporal sequence, *Journal of Management and Organization*, 1-28.
Duran, S.; Crissien, J., Virviesca, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano. *Revista Espacios Volumen 38 numero 13*. Página 26-28

Echavarría (2012). "Las 10 razones principales por las que es importante la administración de proyectos" escuela de organización industrial España.
<https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalec-havarria/2012/02/27/disenio-organizacional/>

García, J.; Prieto, R.; García, E. y Palacios, A. (2017). Mercadeo interno. Herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del caribe colombiano. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
[file:///C:/Users/DELL/Downloads/476-Texto%20del%20art%C3%ADculo-911-2-10-20211105%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/476-Texto%20del%20art%C3%ADculo-911-2-10-20211105%20(2).pdf)

Gutiérrez (2014). Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos.
<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>

Hellriegel, Slocum Jr (2012). "Comportamiento Organizacional" 10ma Edición. Editora Thomson.

Ivancevich Donely, G. (2000). Las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill.
Nieto (2018). "Importancia de la implementación del diseño organizacional para el mejoramiento de las organizaciones"

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/20451>

Navarro (2022). Publicación Gestión del Cambio Organizacional: Tipos, Ejemplos y Recomendaciones.

<https://blog.innevo.com/gestion-del-cambio-organizacional>

Parra, J. (2018). Teoría de las Decisiones Gerenciales. Bogotá, Colombia.

Sandoval (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Bogotá, Colombia.

Zambrano Campoverde (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la Universidad Técnica de Machala. Revista Universidad y Sociedad, 9(2), 163-172.

<https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/download/73/55>