



**“PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL
PARA APOYAR CAMBIOS ESTRATÉGICOS EN BOMBAS LTDA.”**

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Jeannette Barrientos Barra

Profesor Guía: Nicole Pinaud Verde-Ramo

Santiago, 2016

Contenido

Introducción	4
Objetivos del Proyecto	7
Marco Teórico	9
¿Qué es el Diseño Organizacional?	9
Desafíos del desarrollo organizacional.....	11
El rol del ejecutivo de gestión de personas.....	13
Ventaja Competitiva.....	15
Cambio Organizacional.....	16
Metodología o diseño de la investigación	19
Análisis de Datos	21
Estrategia.....	21
Misión.....	21
Visión.....	21
Valores Corporativos.....	21
Entorno	22
Mercado	22
Proveedores	23
Distribuidores.....	24
Competencia	25
Procesos.....	26
Propuesta de Estructura Organizacional.....	28
Organigrama Propuesto	32
Análisis de Estructura Actual	33
Cuestionario SUSESO ISTAS21 – A.CH.S.	33
Satisfacción laboral Great Place to Work® 2014	34
Encuesta de Clima Laboral agosto 2015.....	36
Conclusiones de los Estudios.....	38

Análisis de los desafíos fundamentales en el diseño organizacional	40
Análisis de Brechas entre Propuesta y Estructura Actual.....	46
Conclusiones y Reflexiones Finales	53
Referencias Bibliográficas	60
Anexos	62

Introducción

En el marco del desarrollo de un Proyecto para la obtención del título de Máster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, se ha decidido abordar el tema de elaborar una propuesta de diseño organizacional para la empresa Bombas Ltda. que permita establecer una estructura acorde a las nuevas definiciones que se han establecido como organización y crear valor en cada uno de los grupos de interés que están presentes en el entorno de Bombas Ltda. y en el mediano plazo cumplir con la visión de la empresa.

En primer lugar es imprescindible identificar la empresa en la cual se basará este proyecto, Bombas Ltda., que busca ser líder en soluciones de eficiencia e impulsión y distribución de agua a través de bombas hidráulicas, con amplios conocimientos y experiencia integral en el área industrial y productiva, fue fundada en el año 1979 y ha trabajado desde esos tiempos en cercanía con sus clientes, desarrollando el conocimiento de sus necesidades. Esto ha permitido a la compañía, desarrollar soluciones integrales para el mercado nacional, basando su crecimiento en torno a un solo objetivo: Entregar a sus clientes soluciones nuevas y eficientes, mediante un proceso continuo de innovación tecnológica. La principal orientación de Bombas Ltda. es la satisfacción del usuario final, por lo cual procura abastecer sus líneas de productos desde los mercados más exigentes y con los mejores estándares de calidad, para llevar sus productos a todo el país a través de distribuidores calificados. Bombas Ltda. organiza sus productos y servicios respecto a cuatro áreas de negocio, cada una de ellas orientada a satisfacer necesidades específicas de cada mercado, lo que genera un grupo de operaciones con objetivos distintos, pero complementarios, y que en conjunto consolidan un nivel de servicio que la hace la empresa líder del mercado.

Se ha elegido esta empresa por la actual relación laboral que existe y la disponibilidad de información a la cual se tiene acceso, utilizando los aprendizajes obtenidos en el magister, se propondrá una estructura acorde con la estrategia, la misión, visión y los nuevos valores corporativos de Bombas Ltda., posteriormente esta nueva estructura se comparará con la que, actualmente se utiliza en la empresa, para analizar las brechas existentes entre ambas y lograr diseñar una estructura que permita crear una verdadera ventaja competitiva para la organización.

El outputs del análisis y comparación de ambas estructuras será la entrega de un nuevo diseño de propuesta que será abordada hasta su definición y no incluirá el plan de implementación de dicha estructura, por lo extenso de su contenido.

El proyecto contempla la descripción de las tres etapas que se trabajarán para obtener esta nueva estructura que será propuesta, pero que para efectos de este proyecto en particular no abordará la etapa de implementación, la cual solo quedará esbozada, al finalizar el proyecto se plantea la estrategia de cambio que se utilizará para mitigar las resistencias que podrían generar dichos cambios, ante el supuesto de ser aceptados por la alta gerencia de la compañía.

Durante los últimos 12 meses Bombas Ltda. ha implementado una serie de cambios orientados a aumentar su eficacia, utilizar mejor sus recursos y competencias, aumentar sus capacidades y crear valor. Entre los cambios más relevantes se pueden mencionar: la remoción del gerente general de su cargo, el rediseño de los conceptos fundamentales de la organización para el buen desarrollo de una empresa: misión, visión y valores corporativos y la creación un área de gestión de personas. Miembros del comité de administración solicitaron a responsable de Gestión de Personas una propuesta de diseño organizacional que permita el logro de los objetivos de los inversionistas, mediante el equilibrio de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones: definir su estructura con diferenciación vertical y horizontal que permitan controlar sus actividades para cumplir las metas dispuestas; equilibrar la diferenciación e integración, sus decisiones que serán centralizadas o descentralizadas; los niveles de estandarización y ajuste mutuo; y como desafío final, considerando la forma en que se desempeña y actúa Bombas Ltda., diseñar pensando que la organización pueda responder a sus procesos, objetivos y clientes de forma efectiva y eficiente.

Los objetivos perseguidos con el diseño e implementación de los cambios antes mencionados buscan alinearse con la estrategia y las metas propuestas, se solicita a gestión de personas una correcta difusión de cada uno de ellos a la organización, como una forma de hacer que cada miembro de ella los conozca y comparta.

Dado que hoy ya existe un diseño establecido en Bombas Ltda., se debe propiciar la adaptación a los cambios que hoy se están implementando, por lo cual esta redefinición

requiere de una bajada adecuada para atender todos los temas relativos a los cambios antes señalados, por lo que, el área de gestión de personas y todos los líderes de Bombas Ltda. deben trabajar para rediseñar la organización en función, principalmente de las nuevas declaraciones fundamentales de Bombas Ltda. y los nuevos objetivos estratégicos propuestos, sin desatender el impacto que provocará en la cultura organizacional.

Se destaca que los ejecutivos han procurado en todo momento que dichos cambios tengan carácter evolutivo y no revolucionario, por lo complejo que resulta abordar estos cambios a nivel transversal al interior de la organización sin generar resistencias.

Al analizar la relevancia de este trabajo se debe mencionar que resulta interesante investigar y proponer en este proyecto de título un Diseño Organizacional ad hoc al tipo de organización que se presentó anteriormente, entregando una propuesta que consigne la adecuación del diseño organizacional a los cambios presentes en el entorno y al interior de la empresa, que permita el aumento de los niveles de compromiso, satisfacción y motivación de los trabajadores, que genere por tanto, el aumento la eficiencia en los procesos, creando valor para la organización de forma tal permita que se diferencie de otras empresas del mercado que desarrollan actividades similares, permitiendo con ello la atracción y retención de personal con alto potencial, en áreas donde el know how del negocio no se ha valorado de forma adecuada.

BOMBAS LTDA. hoy tiene un problema relevante para la organización, al no contar con un diseño organizacional que permita lograr los objetivos propuestos por la empresa, aumentar las ventajas competitivas y administrar eficientemente los recursos que posee, como tampoco le permitirá en el corto plazo adecuarse a los cambios que se pueden producir en el mercado.

Cobran importancia en este proyecto de diseño organizacional las declaraciones estratégicas de misión, visión, valores y objetivos corporativos que actualmente se redefinieron, el análisis del rol organizacional, principalmente, porque la organización busca legitimar y respaldar que la gente adopte roles con autonomía, responsabilidad y en colaboración con personas y grupos (Sanfuentes & Acuña, 2013) ello atendiendo la necesidad de contar con estos constructos por parte de la fuerza de venta y gerencia de administración de productos en la empresa, que son las áreas altamente estratégicas en BOMBAS LTDA..

Uno de los principales objetivos de los ejecutivos de hoy en BOMBAS LTDA. es aumentar el valor de la organización y hacerlo no solo desde su relación con los clientes y proveedores o con el mejoramiento de sus procesos, sino considerando la motivación y formación de los trabajadores para que aporten con sus conocimientos en el logro de los objetivos estratégicos.

Respecto de la organización se debe señalar que este proyecto cobra gran relevancia dada la redefinición estratégica en la que se encuentra actualmente la compañía, éstas acciones en su mayoría fueron planificadas y buscaban preparar a la organización para vencer obstáculos que se relacionaban con el enfoque de gestión familiar utilizado, ya que este no se alineaba con los nuevos requerimientos y orientaciones del mercado actual y con la logística empleada, por lo que se debe acompañar el proceso con una difusión e implementación adecuadas, regulando procesos y estructuras que permitan llevar a cabo los objetivos planteados.

Desde el punto de vista del desarrollo del rol en la organización es muy importante ejecutar el rol de socio estratégico y apoyar el crecimiento de la organización con dinámicas que permitan la adopción de la nueva estructura, difundiendo las nuevas definiciones a todos los niveles y que debe ser comunicada a los trabajadores, sobre los cuales tendrá un impacto que no se ha evaluado detenidamente.

Objetivos del Proyecto

El propósito del Proyecto de título es aplicar conocimientos adquiridos en el Magister de Gestión de Personas, en un proyecto específico con relevancia para el rol como líder que se desempeña en el área de Gestión de Personas, elaborando una propuesta de diseño organizacional que permita entregar una estructura que apoye el Plan Estratégico desde el área de Gestión de Personas, con un diseño eficiente que facilite convertir el área en un socio estratégico que ayude a cumplir con los objetivos estratégicos propuestos permitiendo con ello la creación de valor a la organización para todos los stakeholders.

El objetivo general, que se persigue lograr en este proyecto es desarrollar una propuesta de diseño organizacional acorde a las nuevas definiciones estratégicas de la organización, más eficiente y que permita mejorar la estructura organizacional actual; que relacione la

estrategia, los procesos, la estructura y los recursos, de forma tal de cumplir con los nuevos objetivos estratégicos definidos.

Lo anterior se espera lograr cumplimiento los siguientes objetivos específicos:

- 1) Levantar las nuevas definiciones estratégicas y determinar su impacto en la organización.
- 2) Diseñar una estructura organizacional acorde a los objetivos y naturaleza de la organización.
- 3) Determinar las brechas respecto de la organización actual y la estructura propuesta para comprender y entregar lineamientos eficaces para su implementación.

Marco Teórico

Dado que el tema central de este proyecto es el diseño organizacional y el objetivo es desarrollar una propuesta de estructura acorde a las nuevas definiciones estratégicas de Bombas Ltda., será necesario definir algunos términos que sirvan como ejes conceptuales sobre los que se apoye la elaboración de esta propuesta.

A lo largo del desarrollo de este marco teórico, se abordarán temas relacionados con la organización y el por qué se debe definir una estructura determinada, los beneficios que ello otorga y las dificultades que puede provocar si el diseño resulta no ser el más apropiado, por lo cual el diseño que se proponga debe facilitar la tarea a los gerentes que buscan cumplir con la estrategia definida.

Desde este punto de vista, la elaboración de este Proyecto de Título con la propuesta de Diseño Organizacional para Bombas Ltda., busca contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización desde la implementación de políticas alineadas con dicha estrategia y aumentar las potencialidades de sus trabajadores que deben conocer, a través del involucramiento e inducciones, cuál es el “core” del negocio y el aporte individual con el que cada uno de ellos contribuye para el cumplimiento de las metas dispuestas, siempre respetando condiciones adecuadas de trabajo y manteniendo ambiente agradable.

Se buscará entregar fundamentos de por qué el área de gestión de personas debe mantener un rol de socio estratégico durante cada una de las etapas de este proceso, de forma tal que sea un facilitador que apoye las definiciones estratégicas, comunique e invite a compartir la nueva estructura que se desea implementar en la organización y sea quien cumpla el rol de dirigir y administrar el cambio organizacional, que permitirá modificar el statu quo en un ambiente de inercia organizacional, que existe actualmente, y evite las resistencias propias de estos procesos.

¿Qué es el Diseño Organizacional?

Para comenzar se debe indagar la definición de **diseño organizacional**, y en atención al contexto de este proyecto se puede mencionar, de forma bastante amplia, que es el proceso mediante el cual los gerentes seleccionan y administran aspectos de la estructura y cultura

de tal forma que la organización controle las actividades necesarias para alcanzar sus metas. La estructura y la cultura organizacionales son los medios que utiliza la organización para alcanzar sus metas; el diseño organizacional se refiere a cómo y por qué se eligen los diversos medios. (Jones, 2013). **El comportamiento organizacional** es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere de gerentes que encuentren el equilibrio entre las presiones externas del ambiente organizacional y las presiones internas, por ejemplo, su selección de tecnología. Viendo hacia afuera, el diseño puede ser la causa de que los miembros organizacionales observen y respondan al ambiente de forma diferente. Hacia adentro, el diseño de la organización presiona a los grupos de trabajo y a los individuos para que se comporten de una forma determinada. (Jones, 2013)

Lograr el equilibrio adecuado ayuda a asegurarse de que la organización sobrevivirá a largo plazo.

Resulta procedente, desde esta perspectiva, y dado los niveles de complejidad que pueden presentarse, tener claridad con respecto a lo que los autores definen hoy como **organización**, es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el propósito de obtener algo que desean o valoran, es decir, para alcanzar sus metas. (Jones, 2013)

También se hace necesario definir qué significa “Estructura” de forma tal de unir ambos conceptos y encontrar hilo conductor que permita comprender los efectos que ésta tiene en el diseño, de acuerdo con Robbins y Coulter (2000) la estructura organizacional es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

Hampton (1996) señala que la **estructura** es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia.

En la comparación de la estructura propuesta, producto de la investigación de este proyecto, y la estructura actual, utilizaremos como base las observaciones de lo que sucede en la cultura organizacional de Bombas Ltda., analizando como esta varía y qué impactos se producen al interior de la misma en función de los cambios que se han implementado y los que se planifica realizar, Jones (2013) define cultura organizacional como el conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones de los miembros de la

organización entre sí y con sus proveedores, clientes y demás personas externas a la organización. Aspectos culturales como valores y normas, y cómo estos influyen en el comportamiento de los trabajadores, serán observados usando como base los cuatro factores que son el fundamento de esta cultura: las características personales y profesionales de las personas dentro de la organización, la ética organizacional, los derechos de propiedad de la organización.

La forma en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional es un determinante importante sobre qué tanto valor crea la organización, ya que esto afecta la implementación de la estrategia.

El trabajar en diseño organizacional puede traer consigo consecuencias negativas que se deben tener en cuenta para evitarlas Jones (2013), plantea que muchos equipos de administración no logran comprender los importantes efectos que el diseño y cambio organizacionales pueden tener en el desempeño y eficiencia de su empresa.

La consecuencia de un mal diseño organizacional o de la falta de atención a ese diseño es el declive de la organización. Los empleados talentosos se van para aceptar puestos en empresas fuertes y en crecimiento. Los recursos son cada vez más difíciles de adquirir y todo el proceso de creación de valor se vuelve lento. Desatender el diseño organizacional hasta que amenaza una crisis, obliga a los gerentes a hacer cambios en la estructura y cultura organizacionales que desbaratan la estrategia de una empresa.

El diseño organizacional se complica por las contingencias que se deben considerar a medida que la empresa toma sus decisiones de diseño. Varios tipos de contingencias (el ambiente de la organización, la estrategia, la tecnología y sus procesos internos que se desarrollan con el tiempo) provocan incertidumbre e influyen en la elección de la estructura y cultura de una organización. (Jones, 2013).

Desafíos del desarrollo organizacional

Para comenzar el análisis del diseño organizacional consideraremos la revisión de los **desafíos del desarrollo organizacional** que involucra 4 aspectos:

Si una organización pretende seguir siendo eficaz con su ambiente a medida que cambia y crece, los gerentes deben evaluar continuamente la manera en que diseñan las

organizaciones: por ejemplo, la manera como el trabajo se divide entre la gente y los departamentos, así como la forma en que utilizan sus recursos humanos, financieros y físicos.

Tal como se señala en párrafos anteriores, se debe reforzar que el diseño organizacional implica difíciles decisiones acerca de cómo controlar; es decir, la forma de coordinar las tareas organizacionales y motivar a la gente que las realiza, para maximizar la capacidad de una organización de crear valor. (Jones, 2013)

El mismo autor examina los desafíos de diseñar la estructura de una organización para que ésta cumpla con los objetivos de sus partes interesadas y sugiere:

- 1) Describir los cuatro desafíos básicos del diseño organizacional que enfrentan los gerentes y asesores.
- 2) Analizar la manera de tratar simultáneamente estos desafíos si se quiere crear una estructura organizacional de alto desempeño.
- 3) Distinguir entre las opciones de diseño que son la base para crear una estructura mecanizada o una orgánica.
- 4) Reconocer cómo utilizar la teoría de la contingencia para diseñar una estructura que encaje en el ambiente de una organización.

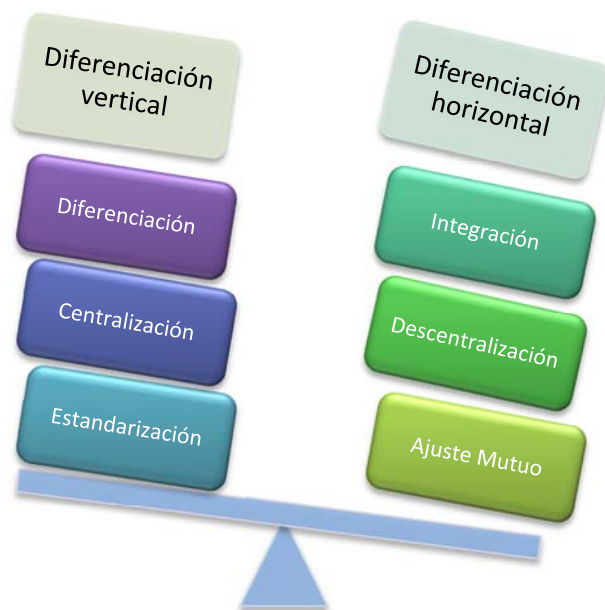


Figura 1: Equilibrio desafío fundamental en el diseño organizacional.

Dentro de este proceso de rediseño y cambios liderados por los ejecutivos de Bombas Ltda., el área de Gestión de Personas debe jugar un rol destacado, el cual permitirá convertirse en un **socio estratégico**, que tendrá la responsabilidad de difundir los cambios y acompañar a los trabajadores coordinando y motivando las acciones planificadas.

Para tener impacto en la organización, desde la función de Gestión de Personas, es necesario entender la organización más allá de la estructura organizacional, los procesos netamente operativos, o el talento individual. El ejecutivo de gestión de personas debe perfilarse como 'Desarrollador de Capacidades y Habilidades', ayuda a la obtención de las mismas, detectando qué capacidades valoran los stakeholders, alineando la estrategia y las conductas deseadas con las capacidades requeridas, y ayudando a que los gerentes de línea puedan transmitir lo que la organización necesita de sus empleados. Cita no textual, extraída de (Hermans & Sioli, 2012)

El rol del ejecutivo de gestión de personas

Mucho se habla en la actualidad de que Recursos Humanos debe tomar un rol protagónico en las organizaciones; de acuerdo con Dave Ulrich, Autor de "Recursos Humanos Champions", (1997) ser un profesional de Recursos Humanos efectivo no significa simplemente pasar del trabajo operativo al estratégico, se necesita aprender el manejo de procesos tanto operativos como estratégicos y de la gente.

Las acciones que realizan los Recursos Humanos para agregar valor a la firma son los aportes que garantizan sus resultados. Hay 4 tipos de aportes que pueden ofrecer los Recursos Humanos y estos son: la ejecución de la estrategia, la eficiencia operativa, la dedicación de los empleados y la transformación y el cambio. (Ulrich, Recursos Humanos Champions, 1997)

El mismo autor señala que cuando los Recursos Humanos articulan y garantizan estos aportes a sus empresas, comienza a tomar múltiples roles, descartando los simples. El profesional de Recursos Humanos del futuro, debe poder actuar dependiendo de las circunstancias y convertirse en socio estratégico, Experto Administrativo, Adalid de los Empleados y/o Agente del Cambio según las necesidades de la firma. Para responder a las exigencias de sus nuevos roles, los profesionales de Recursos Humanos deben aprender a

actuar de manera inédita y con nuevas expectativas alcanzando los objetivos, siendo muy claros con los aportes de sus nuevos roles y ponerlos en práctica.

El Profesional de Recursos Humanos debe aceptar que estas nuevas responsabilidades también implican rendir cuentas por el logro (o no) de los resultados y asumir el compromiso con la firma, el cual comparten con toda la organización. Los profesionales de Recursos Humanos del futuro no sólo deben ganarse este lugar protagónico en la empresa, justo al lado de los demás líderes de la organización sino que estos líderes también deben reconocer en ellos el apoyo que es capaz de brindarles para alcanzar los objetivos estratégicos y aprovecharlo, generando las sinergias necesarias para impulsar a la organización. (Ulrich, Recursos Humanos Champions, Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados, 1997)

Dave Ulrich, autor del **Modelo de 4 roles y 16 responsabilidades de los departamentos de recursos humanos** entrega un modelo muy ilustrativo y revelador para hacer un diagnóstico de cómo estamos enfocando la contribución de recursos humanos en una empresa, y cómo la queremos orientar en el futuro. En el modelo antes señalado indica que uno de los roles relevantes de los ejecutivos de gestión de personas es ser 'Socio Estratégico', hace referencia al entendimiento del negocio, que se necesita para asegurar que las iniciativas de los departamentos de gestión de personas contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización. Es el dominio que enmarca todo el accionar de RR.HH. en definitiva tenemos la necesidad de comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad, y de generar soluciones que contribuyan a dichas estrategias. (Ulrich, http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/Ulrich_cuadro_de_mando_1.htm, 2015)

- 1) Experto en Administración y Gestión (procesos – enfoque operativo)
- 2) Líder de efectividad y Socio de trabajadores (personas – operativo) día a día
- 3) Socio estratégico (procesos – enfoque estratégico)visión de futuro
- 4) Agente de cambio (personas – estratégico)

Ventaja Competitiva

Uno de los objetivos que se persiguen con el diseño organizacional eficiente es la obtención de una **ventaja competitiva**, su inserción en este proyecto se respalda dado que cada vez más, las organizaciones descubren que el diseño, cambio y rediseño organizacionales son fuentes de ventaja competitiva sostenida. La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de superar a otra porque sus gerentes son capaces de crear más valor con los recursos que disponen. (Jones, 2013)

Entendiendo que la estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo y que además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos, es que se ha considerado relevante destacarla en este informe de forma tal que se puedan tomar como base para el análisis principal que se ha solicitado.

Hoy en un mundo cada vez más globalizado, la diversificación con eficiencia es la base para el crecimiento, un crecimiento que debe ser sustentable y que permita ejecutar la estrategia de forma eficiente.

Junto con mirar al interior de la organización los gerentes deben mirar su entorno para organizar sus procesos con diseños en forma sensata, flexible y, por sobre todo, generando valor al negocio con impacto sostenible. (Mintzberg, 2002)

Lo anterior conlleva el manejo adecuado de las contingencias, ya que cualquier evento que ocurra debe prevenirse. El diseño de una organización determina qué tan eficazmente es capaz de responder ante diversas presiones en su medio y obtener los escasos recursos. Por ejemplo la capacidad de una organización para atraer a trabajadores experimentados, clientes leales o contratos gubernamentales está en función del grado en que su diseño permite el control sobre los tres factores ambientales. (Jones, 2013)

Cambio Organizacional

Tal como se señaló anteriormente, la organización se encuentra en un proceso de cambios que involucra, entre otros, un proceso de redefinición de misión, visión y valores corporativos que buscan provocar un impacto positivo en la organización, pero que representa un cambio, por lo que se debe atender dicho proceso oportunamente para mitigar los impactos negativos que se producirán, se debe lograr una adecuada difusión y asegurarse de que cada uno de los miembros de la organización entiendan que estas declaraciones como núcleo y que funcionan como unificadores entre la organización, los clientes, proveedores y aliados estratégicos. Los stakeholders verán que Bombas Ltda. no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios.

Con el objetivo de gestionar una adecuada difusión de las nuevas definiciones estratégicas y entregar una planificación acorde a la necesidad de implementar los cambios propuestos, es relevante considerar lo que diversos autores han escrito a cerca del cambio.

En la teoría del **cambio planificado**, según Kurt Lewin, se pueden mejorar las condiciones de vida de los seres humanos mediante la resolución de conflictos sociales. En la visión de Lewin, la clave para resolver conflictos sociales reside en facilitar el aprendizaje de las personas, solo así ellas podrían entender y reestructurar sus percepciones sobre el mundo que los rodea (Burnes, 2004, págs. 977-1002).

Éstos **cambios organizacionales** pueden ser definidos como el conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas científicamente estructuradas, que buscan un cambio planificado y ayudan a que los trabajadores logren un mejor desempeño y consecuentemente incrementen el desempeño de la organización. Según argumentan (Porrás & Robertson, 1992).

Estos ajustes que las organizaciones tienden a adoptar en su día a día tienen como objetivo la continuidad organizacional y son la esencia del cambio. (Orlikowski, 1996)

Según Lewin (2002), el cambio no es un evento, sino un proceso de transición, término que se refiere al movimiento que ocurre en el interior de las personas en reacción a un cambio. De ese modo, para lograr el cambio las organizaciones deben transitar por tres etapas, denominadas: descongelación (alteraciones sobre el estado de equilibrio), cambio o avance

(desarrollo de nuevas respuestas) y congelamiento (estabilización del cambio) (Reginato, Nunêz P., & Cornacchione, 2015)

La forma en que se presenten estas propuestas y la estrategia que se utilice para invitar a los miembros de la organización a compartir este nuevo diseño, intervendrá la cultura formal, al igual que la cultura informal de Bombas Ltda., la cual cobrará gran fuerza también, ya que los trabajadores aprenden viendo lo que sucede en la organización y si los ejecutivos que lideran este proceso no mantienen una coherencia entre lo que se está proponiendo y lo que se está haciendo, se perderá credibilidad y aparecerán las resistencias a los cambios.

En términos de gestión del cambio es vital que los directivos se comprometan con el personal y lo estimulen a contribuir activamente al pensamiento creativo con respecto a la estrategia para implementar exitosamente la planificación. No menos importante, esto estimulará el pensamiento creativo en todos los niveles apropiados de la organización, pero lo más importante es que será creativo en obtener el compromiso para el cambio previsto.

Fuente especificada no válida.

Es muy importante enfrentar el cambio analizando la idea de rol que cada uno tiene para explorar de manera adecuada lo implicado en el trabajo, al implementar una nueva estructura, con cambios de dependencias y nuevas formas de efectuar controles, implica explorar los asuntos implícitos, pero no realmente conocidos al conectarse con el entorno.

Al igual que en todo proceso de cambio, existe ansiedad, hay duelo por la pérdida de la manera en que se hacían las cosas anteriormente, algunos malos entendidos y disputas, pero también entusiasmo y esperanza ante una manera mejor de realizar el trabajo. **Fuente especificada no válida.**

En la última década muchas de las más conocidas (y antiguamente más fuertes y exitosas) empresas estadounidenses —GM, Kodak, IBM, Sun Microsystems, TWA y Macy's— han visto sus fortunas deteriorarse. Algunas, como Macy's y TWA, se han ido a la bancarrota; otras, como Kodak y Sun, aún están en problemas; y algunas, como GM e IBM, han revertido su deterioro y se han recuperado. ¿Cómo perdieron su efectividad estas antiguas potencias económicas? La principal explicación de tal deterioro es casi siempre la incapacidad de cambiar en respuesta a los cambios en su ambiente (como el aumento de la competencia). Los estudios sugieren que una de las principales razones de la incapacidad de una organización de cambiar es su inercia organizacional, es decir, su tendencia a

conservar el statu quo. La resistencia al cambio disminuye la eficacia de la organización y reduce sus posibilidades de sobrevivir. La resistencia o los impedimentos al cambio que provocan inercia se encuentran en los niveles de la organización, grupal e individual. (Jones, 2013)

Hay muchas fuerzas dentro de una organización que le dificultan cambiar en respuesta a las cambiantes condiciones en su ambiente. Los impedimentos al cambio más poderosos incluyen el poder y el conflicto, las diferencias en la orientación funcional, la estructura mecanicista y la cultura organizacional. (Jones, 2013)

Los gerentes requieren encontrar el equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas, por ejemplo, la tecnología que elijan. Viéndolo desde fuera, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera. Viéndolo desde dentro, el diseño de la organización genera presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera. Lograr el equilibrio adecuado ayuda a asegurar que la organización sobreviva en el largo plazo.

En relación a lo antes expuesto la literatura señala que: “el cambio y diseño organizacionales tienen implicaciones sobre la capacidad de la compañía para manejar las contingencias, lograr ventaja competitiva, administrar la diversidad de forma eficiente, y aumentar tanto su eficiencia como su capacidad de innovación”. (Jones, 2013).

Según Jones (2013) una organización diseña su estructura de diversas maneras para aumentar el control sobre su ambiente y podría cambiar las relaciones de funciones de los empleados para que estos estén más alertas del ambiente, o bien, cambiar la forma en que la organización se relaciona con otras organizaciones estableciendo nuevos acuerdos o fusiones.

Habiendo definido los principales ejes conceptuales relacionados con los temas involucrados en este proyecto de título y utilizándolos como base para la elaboración de este trabajo, a continuación se desarrollará esta investigación que se inicia con la presentación de un diagrama que contiene el resumen de la metodología de la investigación, que se utilizará para obtener como resultado una atractiva y eficiente propuesta de Diseño Organizacional para Bombas Ltda.

Metodología o diseño de la investigación

Las etapas que conlleva un plan de trabajo completo de diseño organizacional se inician con el diseño inicial, el análisis de la estructura actual, el análisis de brechas existentes entre ambas y la posterior elaboración de propuesta de diseño, una vez que la estructura ha sido propuesta debe prepararse el plan de implementación, para posteriormente llevar esa implementación y ajustar aquellos detalles que el nuevo diseño exija.

Dada la envergadura del proyecto completo que también contempla la difusión de declaraciones estratégicas rediseñadas y definir una estructura organizacional acorde con dichos cambios, el proyecto en el cual se concentrará este trabajo se limitará a desarrollar las primeras 3 etapas que aparecen en el flujo que se presenta más adelante, de forma tal de terminar con la entrega de una propuesta de diseño.

Etapa 1: Es el diseño inicial para las nuevas definiciones de la organización, que considera la creación de una propuesta de diseño utilizando información mínima de la organización, de forma tal que no se produzcan sesgos, se utilizarán como inputs las declaraciones estratégicas que, actualmente, posee la compañía lo cual servirá como pilar para iniciar las tareas tendientes a configurar una estructura acorde con los objetivos y naturaleza de la organización, el outputs de esta etapa, se utilizará como inputs para la siguiente etapa.

Etapa2: En esta etapa se analizará la estructura actual y se revisarán otros elementos de entrada representados por los resultados de diversas mediciones que se han efectuado en la organización que evidencian algunas brechas o problemas de desequilibrio en los desafíos fundamentales del diseño organizacional, el producto que se obtendrá tras realizar las actividades, anteriormente, mencionadas será la descripción de aciertos y problemas de la estructura actual que se utilizarán posteriormente para dar inicio a la última etapa planificada.

Etapa 3: Última etapa incorporada en este trabajo, en ella se recogerá el producto de la etapa anterior más la estructura propuesta en la etapa inicial y se analizarán, comparando ambas estructuras. Se podrán detectar las principales brechas, que se utilizarán para trabajar, recogiendo los principales hallazgos y utilizándolos para elaborar una estructura que se propondrá al directorio.

El objetivo de este nuevo diseño debe permitir administrar y controlar los procesos y recursos de esta organización, de forma tal que se alcancen los objetivos y metas propuestos, es en esta etapa donde también se abordará el tema de la gestión del cambio, describiendo cómo esta propuesta puede alterar los aspectos culturales de la organización si no es manejada de forma adecuada.

Dada la extensión que posee un proceso de diseño organizacional como este, sólo se abordarán las tres etapas antes descritas dejando para un nuevo proyecto la etapa de implementación de la estructura propuesta.

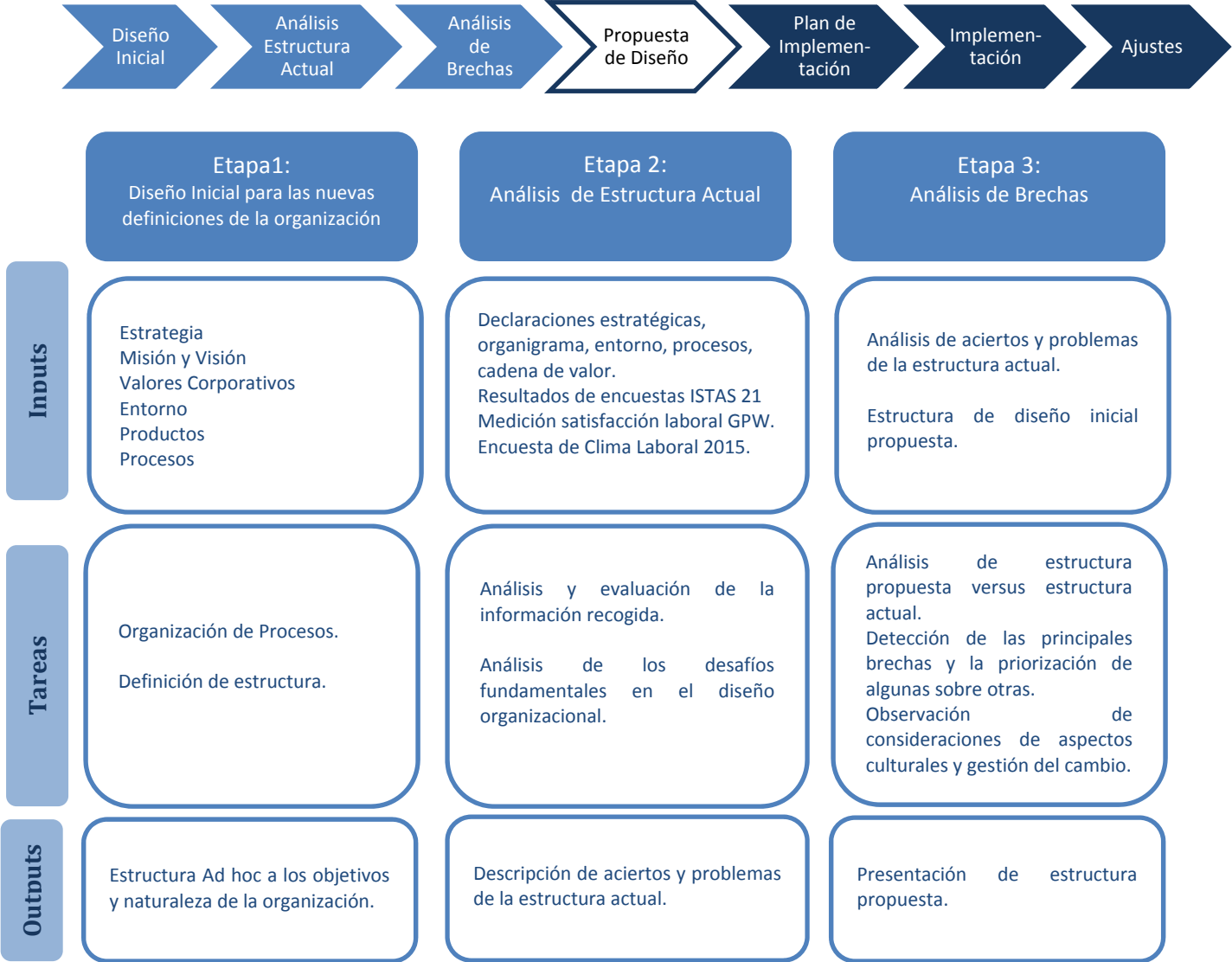


Figura 2: Resumen metodología a utilizar para obtener propuesta de Diseño Organizacional para Bombas Ltda.

Análisis de Datos

Estrategia

Bombas Ltda. ha definido su estrategia competitiva basada en la diferenciación, dado que, busca que el mercado lo vea como la mejor opción en la importación y comercialización de bombas hidráulicas de marcas de gran trayectoria, eficiencia y prestigio internacional con sólido respaldo en asesorías de proyectos, post venta y servicio técnico. Con orientación a los mercados domésticos, comercial e industrial, concentrándose en la comercialización de bombas hidráulicas que brinden soluciones integrales en el manejo de fluidos. Orienta todos sus recursos en la definición de acciones que faciliten el mejoramiento de sus personas y procesos, para que se sientan parte de la misión de la organización y lograr así cumplir con la visión definida.

Misión

Porque entendemos las necesidades del cliente, entregamos soluciones integrales con marcas líderes del mercado internacional en el manejo de fluidos.

Visión

Ser reconocidos como el mejor proveedor de bombas hidráulicas.

Valores Corporativos

“Los valores corporativos de Bombas Ltda. son la piedra angular de nuestra identidad y de lo que representamos. Estos son:

ORIENTACION AL CLIENTE

El cliente como centro, es nuestra razón de ser, lo conocemos profundamente y buscamos satisfacer sus necesidades, prioridades y expectativas.

PASION

La pasión nos mueve, estamos comprometidos con el corazón y la mente en cada cosa que hacemos.

CALIDAD TOTAL

En cada producto, servicio y solución que entregamos a nuestros clientes, y excelencia en cada tarea que realizamos, buscando siempre mejorar y superarnos.

VOCACION DE SERVICIO

Tenemos vocación de servicio, es nuestra forma de relacionarnos internamente y con el entorno, incluyendo clientes, proveedores y comunidad.

TRABAJO EN EQUIPO

Trabajamos para lograr los objetivos comunes, colaborando y complementando nuestras habilidades y conocimientos.

HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA

Actuamos con honestidad y generamos confianza, comprometemos lo que podemos cumplir, somos transparentes en comunicarlo y actuamos con rectitud e integridad.”

Entorno

Mercado

Los mercados a los cuales se encuentran orientados en Bombas Ltda. son principalmente el doméstico, comercial e industrial, y sus principales líneas productos son:

Bombas Hidráulicas	Riego	Piscina	Electromecánica
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Equipos orientadas a uso con agua	<input type="checkbox"/> Áreas verdes	<input type="checkbox"/> Bombas	<input type="checkbox"/> Motores
<input type="checkbox"/> Venta de accesorios	<input type="checkbox"/> Agricultura	<input type="checkbox"/> Venta de accesorios	<input type="checkbox"/> Compresores
			<input type="checkbox"/> Hidrolavadoras

Figura 3: Líneas de productos de Bombas Ltda. que se comercializan y distribuyen para cada tipo de mercado, aumento o disminuyendo la complejidad de los equipos, según sea necesario para responderá las necesidades específicas que tiene cada cliente.

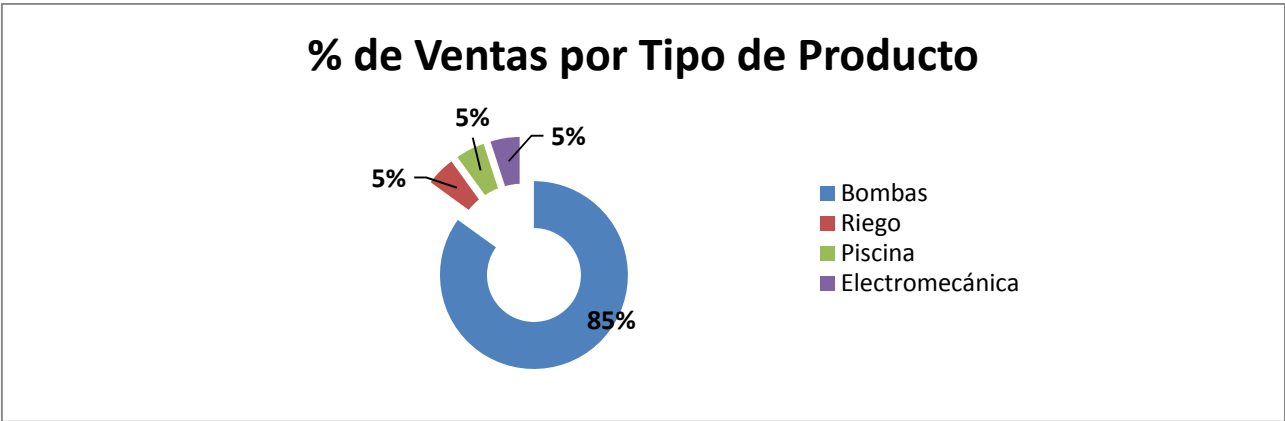


Figura 4: Porcentaje de Ventas por tipo de productos independiente del mercado en el cual se comercializa.
Fuente: Informe de Gestión Gerencia Comercial Bombas Ltda.

Del ítem de bombas hidráulicas el 40% de las ventas de Bombas Ltda. corresponde a bombas de superficie, otro 40% a bombas sumergibles y un 20% de las ventas está representado por accesorios.

Proveedores

Los principales proveedores de Bombas Ltda. están representados por empresas internacionales de gran prestigio y trayectoria, especialistas en el mercado de tratamientos de fluidos.

Las primeras cuatro marcas, que se muestran en la Figura5, son de representación exclusiva de Bombas Ltda. en Chile y se encuentran dentro de las mejores marcas del mercado internacional de bombas, las siguientes tres marcas si bien no son de representación exclusiva de Bombas Ltda. son compartidas sólo por algunas otras empresas del rubro, como son Cosmoplas, PGIC y otros.

<p>Pedrollo</p> <p>Bombas de superficie. Bombas sumergibles. Bombas de sumergidas. Accesorios de bombas.</p> <p>Origen: Italia</p>	<p>Daishin</p> <p>Bombas. Generadores. Desbrozadoras. Mini sierpe.</p> <p>Origen: China</p>	<p>Leo</p> <p>Variedad en bombas de agua. Máquinas de Jardín.</p> <p>Origen: China</p>	<p>Zenith</p> <p>Bombas industriales. Bombas personalizadas.</p> <p>Origen: EE.UU.</p>	<p>Rovatti</p> <p>Bombas de pozo. Electrobombas sumergibles de superficie. Bombas de superficie. Electrobombas sumergidas. Bombas centrifugas para aguas residuales.</p> <p>Origen: Italia</p>	<p>Varem</p> <p>Buques de expansión de calefacción. Tanques de presión. Intercambiadores de calor. Calderas Accesorios.</p> <p>Origen: Italia</p>	<p>Franklin</p> <p>Bombas de superficie. Bombas de superficie. Motores y controles. Discos y protección. Sistemas Packaged.</p> <p>Origen: EE.UU.</p>
---	--	--	--	---	--	--

Figura 5: Principales proveedores de Bombas Ltda. Fuente: Informe de Gestión Gerencia Comercial Bombas Ltda.

Distribuidores

Bombas Ltda. entrega su producto final a consumidores finales como es el caso de usuarios de mercados domésticos, a través de instaladores y servicios técnicos, a través de, una amplia red de distribuidores que los apoyan con mucho profesionalismo, con amplia presencia geográfica a nivel nacional y a través de grandes cadenas de ferreterías y grandes tiendas como son EASY y Homecenter SODIMAC.

Al observar la figura6 se puede visualizar como se distribuyen las ventas según el tipo de distribuidor al cual van dirigidos nuestros productos:

Distribución de Ventas según tipo de Clientes y Distribuidores

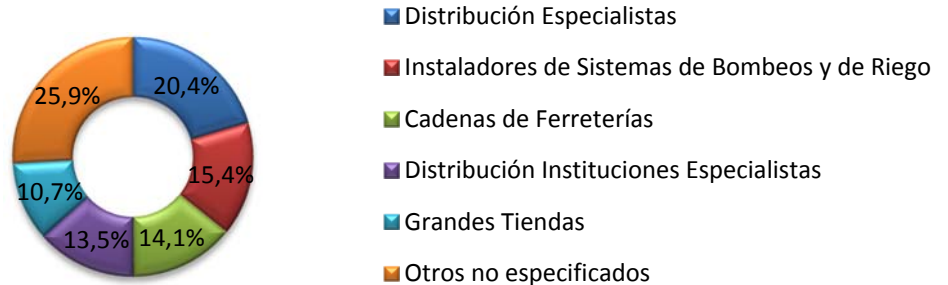


Figura 6: % de Ventas según tipo de clientes y distribuidores. Fuente: Informe de Gestión Gerencia Comercial Bombas Ltda.

Cabe señalar que entre los otros no especializados, se encuentran otras: cooperativas agrícolas, ferreterías tradicionales e industriales, pero en un porcentaje muy reducido.

Competencia

La competencia de Bombas Ltda. está representado por las empresas que a continuación se representan en la Figura 7, cabe señalar, que parte de la ventaja comparativa de la empresa es que posee la representación de marcas de nivel mundial exclusivas en Chile, como es el caso de Pedrollo Líder europeo en electrobombas y motores eléctricos para el mercado doméstico, Leo Zhejiang LEO Co. Ltd., es el fabricante de bombas hidráulicas y maquinarias para jardín más importante en China. Los productos de LEO Co. Ltd. se comercializan en más de 120 países y regiones de todo el mundo, y la marca Kirloskar Brothers Limited (KBL) es una multinacional India fundada en 1888 que cuenta con planta de Fundición propia y diseña y fabrica bombas para los mercados de suministro de agua, ahorro de energía, agricultura regadío industrial, contra incendios.

Mercado	% de Mercado de Bombas Ltda.	PGIC	Cosmoplas	KSB	VOGT	Gründfos	Flyght	Vielva	Einhel
Doméstico	40%	●	●	✘	✘	○	✘	○	●
Comercial	25%	○	○	○	○	✘	✘	●	○
Industrial	1%	✘	✘	●	●	●	●	✘	✘






-  = Principal competidor en ese tipo de Mercado
-  = competidor menos representativo en ese mercado
-  = no tiene presencia en ese mercado

Figura 7: Principales competidores y mercados que comparten. Fuente: Informe de Gestión gerencia Comercial Bombas Ltda.

Bombas Ltda. ha dispuesto de políticas diferenciadoras que con el paso del tiempo y la experiencia adquirida representan sus grandes ventajas:

- ✓ Mantención de stock
- ✓ Política de entrega Am-Pm (Se formaliza antes de las 12:00 y se despacha dentro de la misma tarde)
- ✓ Presencia de representantes a nivel nacional
- ✓ Relación cercana honesta con sus clientes.

Procesos

Actividades Primarias: Entre estas actividades se encuentran aquellas que están directamente, relacionadas con la producción y comercialización de las bombas hidráulicas.

Operaciones e Importaciones: Las actividades están directamente relacionadas con el manejo de los stocks de productos que busca evitar quiebres de stock, mantiene relación con proveedores extranjeros y opera con entidades

Logística y Abastecimiento: Recibe las mercaderías adquiridas por operaciones y administra los inventarios, despacha las ventas efectuadas con un compromiso de servicio AM/PM, vale decir, si se cierra orden de compra antes de las 12:00 hrs. Se despacha dentro de la región metropolitana el mismo día.

Administración de Productos: Desde una perspectiva estratégica debe cubrir en sus gestiones las 4 P: producto, precio, plaza y promoción. Parte de su misión es estudiar y proponer líneas de productos de éxito y rentables para la organización, a través de precisar el marketing con el que se va a salir al mercado, pero a su vez detectando constantemente las necesidades y los problemas del cliente. Mantiene la relación con los proveedores y representantes de marcas, de forma tal que éstas sigan siendo un activo importante de la compañía.

Administración Ventas: Entre las tareas más relevantes se encuentran el brindar apoyo a los vendedores para que las órdenes de ventas se transformen en procesos cerrados con entregas dentro del día a clientes de la región metropolitana y emitir los documentos de ventas correspondientes, evaluando líneas de crédito y situación de deudas de los clientes que a diario compran a todo nivel de líneas de productos.

Ventas Distribución: Mantiene la mayor cantidad de vendedores de la empresa, con presencia en cada una de las regiones del país, se encarga principalmente de cubrir los mercados domésticos y comerciales, vendiendo bombas hidráulicas, artículos de riego y piscina.

Ventas Agrícolas: División de ventas de poco tamaño, en términos de fuerza de ventas, que está exclusivamente orientada a la venta de equipos de apoyo a la producción agrícola y sistemas de riego de grandes superficies.

Ventas Especialistas e Industriales: Vendedores con mayor capacidad técnica que orientan sus servicios a la venta de equipos a instaladores especialistas e industriales, equipos con mayor volumen y capacidad y complejidad técnica, carteras de clientes más exclusivas y con gran orientación a la apertura de nuevos mercados, como es el caso de la minería.

Instalaciones: El servicio de instalación consiste en llevar técnicos directamente a los lugares donde existe la necesidad de instalar los equipos que se venden y asesorar a los clientes en las principales consideraciones que debe tener en cuenta para un uso eficiente de los mismos, aplica tecnologías que se comercializan, y así optimizan el rendimiento del equipamiento que se instala.

Servicio Técnico: Ejecutar tareas programadas en tiempo, calidad y costos comprometidos con los clientes, vela por la correcta y eficiente operación del taller con equipos ingresados por reparación afectos a garantía o por mantenciones de equipos fuera de ella, con equipos de trabajo que se encuentran dentro o fuera de las instalaciones de Bombas Ltda.. Maneja inventarios de equipos para reparación y vela por el cumplimiento de los plazos dispuestos.

Actividades de Soporte: Entre aquellas actividades que agregan valor pero que no están, directamente, relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias se encuentran:

Contraloría: Área de la empresa que se ocupa de la supervisión de las actividades de contabilidad y finanzas, de ejecutar auditorías internas, análisis e interpretación de estados financieros, definición de aspectos tributarios y control presupuestario.

Contabilidad, Tesorería y Cobranzas: Actividades que prestan apoyo administrativo a toda la empresa, entre las cuales se encuentran finanzas, cobranzas, tesorería y la contabilidad.

T.I.: Esta área apoya en forma transversal a la organización en el procesamiento y el almacenamiento de datos.

Gestión de Personas y Seguridad Ocupacional: Contempla todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección, contratación, inducción y desarrollo del personal. Está ligada a la seguridad de las personas y las instalaciones. Provee de procedimientos, controles e inducciones relacionadas con uno de los más importantes pilares de la organización para asegurar el cumplimiento de las medidas dispuestas por la organización en el cuidado de las personas, su salud y el ambiente en el que se desarrollan las actividades.

Marketing: Apoya la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, analiza consumidores, la competencia y diseña estrategia de marketing, las implementa controla y evalúa en forma permanente.

Propuesta de Estructura Organizacional

En base a lo antes expuesto y utilizándolo también como inputs para la elaboración la propuesta de diseño organizacional para BOMBAS LTDA., se ha considerado distinguir de forma más clara las actividades primarias y las actividades de soporte, para obtener mayor eficiencia en los procesos y en los flujos de comunicación, para separar además los equipos

de gerencias correspondientes a dichas funciones permitiendo con ello la toma de decisiones más eficiente a nivel de gerencias y el aumento del grado de especialización.

El unir las divisiones de ventas en una sola gran gerencia permitirá estandarizar estrategias de ventas, mejorar las comunicaciones e integrará miembros que realizan funciones similares para potenciar la especialización de dicha área. Esta estructura propuesta permite una estructura centralizada que permite potenciar las ventas y las operaciones de áreas de logísticas e importaciones.

Actividades Primarias: Representadas por aquellas actividades que tienen responsabilidad directa sobre la compra y venta de las bombas hidráulicas, los servicios de asesorías y post ventas, este proceso nace por tanto con la decisión de qué productos comprar para comercializar, según los estudios de demandas que se efectúan y que nacen del área de Administración de Productos, seguidas por las funciones del área de Operaciones, que tendrá a su cargo importaciones, actividades asociadas a Supply Chain, logística y Servicio Técnico, se han considerado en esta línea también las actividades asociadas a la gerencia comercial que es la encargada del proceso de ventas separadas por áreas de negocios (distribución, industrial, especialistas y grandes superficies) y que unifica con el objetivo de potenciar las ventas de cada línea de productos y mercados objetivos, lo cual permite alinear de forma más eficaz el proceso de ventas con la estrategia del negocio, que busca fortalecer dos de los principales valores declarados por la compañía: orientación al cliente y calidad total.

Actividades de soporte: En este caso se ha considerado a los gerentes responsables del apoyo organizacional en áreas específicas como administración y finanzas, que tiene bajo su dependencia los procesos de contabilidad, tesorería y crédito y cobranzas, otra actividad de apoyo relevante en Bombas Ltda. es gestión de personas y seguridad ocupacional, que si bien forman parte de la gerencia antes mencionada junto con T.I., poseen procesos particulares que no se vinculan con los anteriores y poseen mayor comunicación por proyectos específicos con la alta gerencia. Para generar los apoyos necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas, una actividad que debe incorporarse en estas actividades de soporte es la de abastecimiento de forma tal que se ocupe de las compras y entrega oportuna de todos los insumos y servicios que requiere la compañía y que en la estructura actual son abordadas por cada usuario, independiente de las responsabilidades o rol que cumpla en Bombas Ltda.

Dada la relevancia que la alta gerencia le ha dado a la estandarización de los procesos que se busca en algunas áreas, con el objeto de revisarlos y mejorarlos, de ser necesario, es pertinente incorporar un área de calidad total y contraloría, que mantenga los controles transversales, pero que además entregue las herramientas necesarias para generar marcos de acción frente a determinadas situaciones. Por último como apoyo directo a la gestión comercial, las funciones de marketing cambiarán de dependencia quedando en esta nueva estructura bajo la dependencia de la Gerencia Comercial y no de la Gerencia de Administración de Productos como estaba anteriormente. Se ha considerado de esa forma esperando que potencie al máximo el área y permita apoyar las estrategias definidas por dicha gerencia.

Manteniendo, en esencia, las mismas descripciones de actividades primarias y de soporte que la compañía tiene y según las consideraciones anteriormente expuestas, la cadena de valor se puede ver como lo representa la figura 9.

El primer cambio es unificar las tareas de contabilidad, tesorería y cobranzas en administración y finanzas, por otra parte, se suman las tareas de abastecimiento y las de administración ventas, que si bien está relacionada con el negocio, representa un apoyo que, perfectamente, se podría externalizar ante un evento determinado, se considerarán exclusivamente, en las actividades primarias aquellas actividades críticas de Bombas Ltda., que por la estrategia definida, deben potenciarse como núcleo de la organización y forman parte del core del negocio.

En actividades primarias se han ordenado los procesos desde el inicio del proceso productivo, que en este caso es con la definición de los productos que se adquieren según análisis de la demanda y factores asociados al mercado y los consumidores. Posteriormente se presentan las importaciones y las actividades de Supply Chain que abordan desde la relación con los proveedores, la administración de órdenes de compra y despacho a clientes finales.

Posteriormente, dentro de esta cadena se ubican las funciones de ventas como una sola y representada en el organigrama como gerencia comercial, dentro de la cual se incorporan las ventas especialistas e industriales, ventas al segmento denominado, internamente, distribución y ventas de grandes superficies.

El último eslabón de esta cadena de valor está representado por servicio técnico, asesorías e instalaciones, encargada de velar por la correcta y eficiente operación del taller de reparaciones con equipos ingresados por reparación afectos a garantía o por mantenciones de equipos fuera de ella, posee técnicos especializados que orientan y asesoran a los clientes antes, durante y después de los proyectos de instalaciones.

La cadena de valor de Bombas Ltda. busca identificar mejor fortalezas y debilidades en los procesos de la compañía, detectar mejor, fuentes potenciales de ventajas competitivas y administrar mejor los costos.

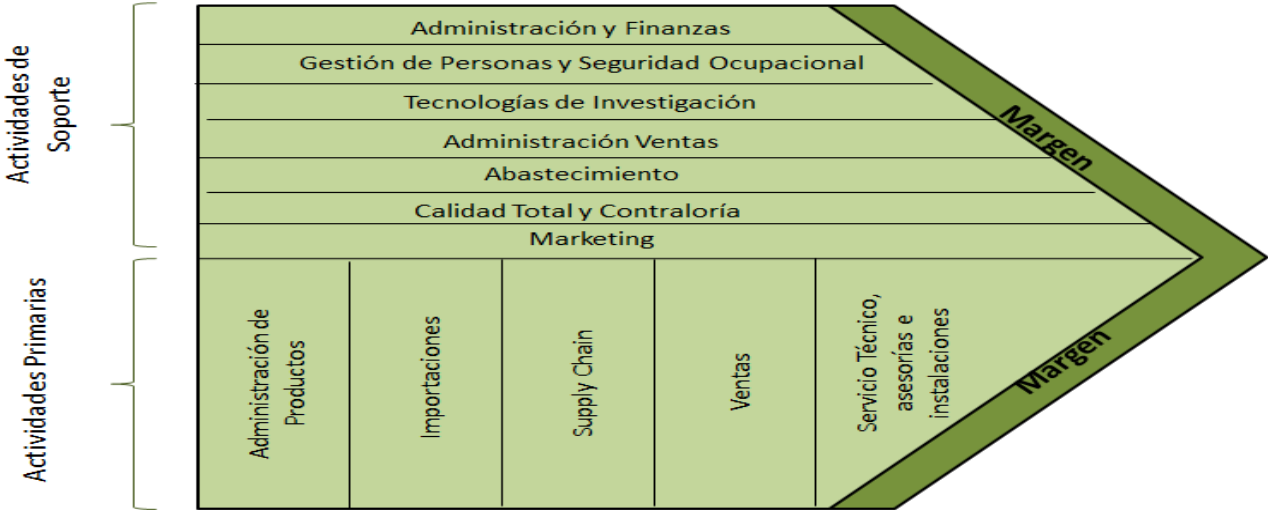


Figura 8: Cadena de Valor.

En concordancia con lo antes mencionado y la cadena de valor de la Figura 9, se propone el siguiente organigrama basado en una estructura funcional y que tiene en su primera línea las siguientes gerencias:

- 1) Comercial
- 2) Administración y Finanzas
- 3) Administración de Productos
- 4) Operaciones

Organigrama Propuesto

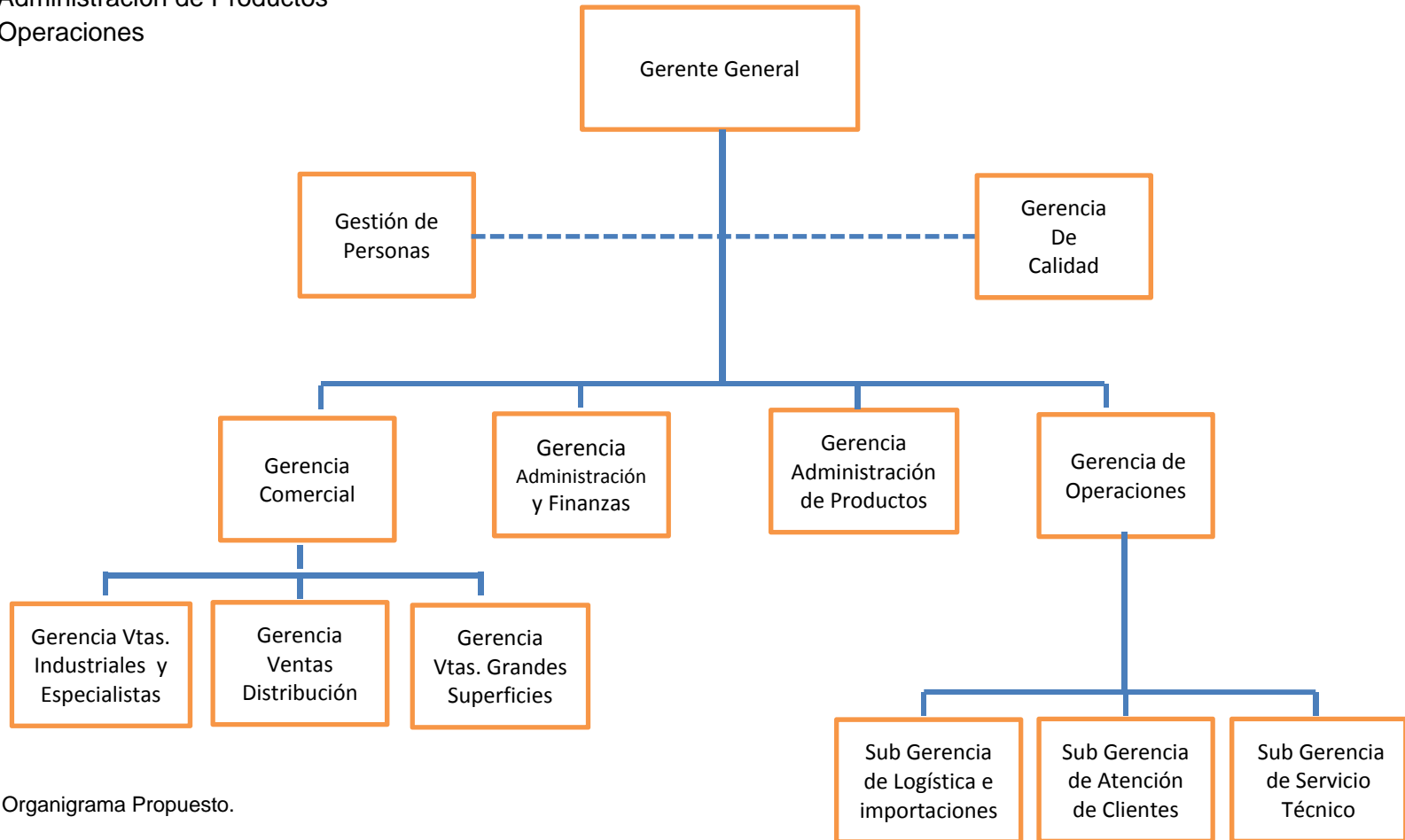


Figura 9: Organigrama Propuesto.

Análisis de Estructura Actual

En este análisis se considerarán 3 mediciones de satisfacción y clima laboral efectuados a los trabajadores de Bombas Ltda. que sirven como evidencia de algunas oportunidades de mejora que se presentan al interpretar sus resultados, en cada uno de ellos se describirá el nombre del instrumento, sus principales características, el alcance para la aplicación de los mismos, los resultados y las principales conclusiones que se pueden extraer de cada uno de ellos.

Cuestionario SUSESO ISTAS21 – A.CH.S.

El cuestionario de evaluación psicosocial SUSESO ISTAS 21, es un instrumento que mide los riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo. Los riesgos psicosociales son todas las características de la organización del trabajo que puedan tener algún efecto sobre la salud de los trabajadores, incluye 20 preguntas y considera las siguientes dimensiones:

- Exigencias Psicológicas
- Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades.
- Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo.
- Dimensión Compensaciones
- Doble Presencia

Este cuestionario fue aplicado después de definir 3 unidades de análisis: Santiago (Casa Matriz), Zona Centro y Zona Sur, el universo de trabajadores que respondieron fue de un 94%, cabe señalar que la característica básica de este cuestionario es el anonimato. Lo anterior se consideró de esa forma para permitir una aplicación más eficiente y efectiva.

Los resultados de esta evaluación determinan que en promedio hubo dos de cinco dimensiones que presentaron la presencia de riesgos psicosociales altos: las que se refieren a las exigencias psicológicas y a la doble presencia, las dimensiones que se evidencian con riesgos medios son apoyo social en la empresa/ calidad del liderazgo y compensaciones, mientras que la dimensión de Trabajo activo y desarrollo de habilidades se encuentra con un riesgo bajo.

Principales conclusiones

Las principales conclusiones que se obtienen de los resultados antes expresados son: una percepción altísima de que existen presiones psicológicas por parte de los líderes de las áreas vinculadas a las ventas, dado que las metas propuestas son permanentemente modificadas y difíciles de cumplir, adicionalmente se debe mencionar que éstas se encuentran asociadas a indicadores de gestión vinculados a pagos de bonos mensuales, trimestrales y anuales que no siempre obtienen, por otra parte, la doble presencia en alto riesgo indica que los trabajadores de la empresa buscan mayor conciliación entre la vida laboral y la familiar, se ha cuestionado la calidad del liderazgo en Bombas Ltda., dado que existe la percepción de se trata de hacer muchas cosas pero no siempre se concretan producto de la lentitud de las aprobaciones por parte de la alta gerencia, de igual forma se critican las comunicaciones dada la inexistencia de canales formales para este efecto.

Post aplicación de cuestionarios, se recogieron en intervenciones grupales, las opiniones de las unidades de análisis con mayores riesgos que, coincidentemente, pertenecen a las 3 gerencias de ventas, donde existen una serie de factores que no facilitan las relaciones y producen mayor tensión entre los mismos colaboradores.

Satisfacción laboral Great Place to Work® 2014

La encuesta de Great Place to Work®, investiga la cultura de la organización a través de las respuestas que los empleados proveen en la encuesta Trust Index®, que trabaja sobre las cinco dimensiones que se encuentran en la visión de los empleados:

- Credibilidad
- Respeto
- Imparcialidad
- Orgullo y
- Camaradería

Todo lo anterior, se evalúa para determinar si la empresa es percibida por los miembros de la organización como gran lugar para trabajar.

Esta encuesta ha sido aplicada en la empresa desde el año 2012 a todos los miembros de Bombas Ltda., sin hacer distinciones con respecto a las áreas a las cuales pertenecen, por lo

que los resultados son globales y no permiten analizar si las respuestas son representativas en algunas áreas específicas.

Al comparar los resultados de la última encuesta, en relación a las anteriormente aplicadas, se observa que las respuestas vinculadas a las dimensiones de credibilidad, respeto e imparcialidad tuvieron una mejor percepción que la de años anteriores, sin embargo, las respuestas asociadas a orgullo y camaradería disminuyeron en niveles de satisfacción.

Dado que al participar en esta encuesta se puede comparar con otras empresas de características similares del mercado, al realizar la comparación de los resultados se observan los siguientes comportamientos:

- Los niveles de compromiso con la empresa son considerablemente menores a los obtenidos en empresas catalogadas como mejores en el año 2014, no llegando a alcanzar Bombas Ltda. un 50% de satisfacción.
- Los mayores gaps se producen en las respuestas frente a las preguntas de si los jefes cumplen sus promesas, si involucran a las personas en las decisiones que afectan su trabajo o su ambiente de trabajo, lo cual denota un nivel de decisiones centralizado y posesionado exclusivamente en la alta gerencia. De igual forma se puede visualizar que en las respuestas asociadas a las preguntas de si los jefes hacen un buen trabajo asignando y coordinando a las personas que los trabajadores la percepción de satisfacción es muy baja. Se observa que se preocupan poco por sus compañeros de trabajo, lo que puede estar ligado a la falta de instancias formales de interrelacionarse con personal de otras áreas.

Asociadas, directamente, con los temas a abordar en este proyecto, como principales conclusiones se desprende que los resultados del informe reportan debilidades en las comunicaciones, principalmente, las relacionadas con temas y cambios importantes de la compañía y se declara que las jefaturas medias y sus trabajadores tienen una visión poco clara hacia dónde va la organización y qué deben hacer ellos para lograr alcanzar las metas dispuestas.

Son compatibles con el cuestionario anterior, SUSESO ISTAS-21, las respuestas entregadas en atención a si los jefes cumplen sus promesas, lo que obliga a revisar detenidamente qué provoca este incumplimiento.

El orgullo y la camaradería mal evaluados podrían estar repercutiendo en la falta de compromiso de los trabajadores lo que dificulta logro de objetivos comunes, áreas de intereses comunes divididas estructuralmente generan problemas de comunicación y control, reportan de manera autónoma al gerente general sin existir instancias de coordinación e integración entre cada una de ellas. Una organización con este tipo de estructura dificulta también el proceso de trabajo y las coordinaciones generales de la organización, lo que ellos reconocen al contestar estas preguntas con un bajo nivel de satisfacción y quedando en más de 15 puntos por debajo de ellas.

Encuesta de Clima Laboral agosto 2015

Esta encuesta es un instrumento interno que tiene como objetivo medir la percepción positiva o negativa de los trabajadores en relación a las condiciones, principalmente higiénicas, que encuentran en Bombas Ltda. para desempeñar su trabajo. Se realiza con el fin de anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles puntos de conflicto interno, proponiendo después de su análisis acciones concretas para solucionarlos.

Las dimensiones evaluadas fueron: espacio e infraestructura, gestión de horarios, relación con la empresa, jefatura directa, materiales y equipos, formación y capacitación, reconocimiento, grupo de trabajo y función.

Esta encuesta se aplicó vía cuestionario web y fue contestada por un 97% de los trabajadores, la habilitación de esta encuesta buscó garantizar la confidencialidad y anonimato de las respuestas, no obstante, se solicitó responder a qué área pertenecían para identificar posibles focos de conflictos con mayor facilidad.

Los resultados obtenidos en términos generales fueron los que se presentan en la figura 11, la cual indica que existe un 46% de satisfacción y un 35% del universo de los trabajadores que contestaron que se encuentran conformes o indiferentes ante la evaluación de las dimensiones que contempla esta encuesta, lo que representa un desafío para trabajar y transformar sus percepciones en positivas y aumentar el nivel de satisfacción de la compañía.

Nivel de Satisfacción General

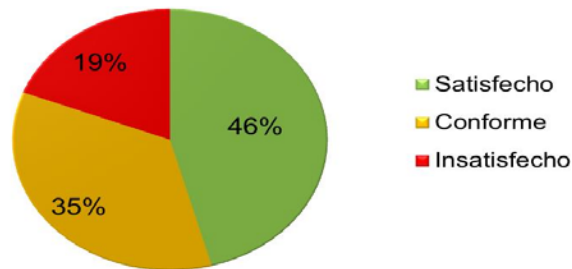


Figura 10: Respuestas basadas en resultados de encuesta de clima año 2015.

Mientras preocupa la mala evaluación que obtuvieron las dimensiones de: reconocimiento; espacio e infraestructura; y formación y capacitación. Positivamente, se destacan las dimensiones de gestión de horarios, relación con la empresa, funciones y relación con jefaturas directas. Desde el punto de vista de las áreas encuestadas los resultados demuestran que las áreas que poseen menores niveles de satisfacción fueron las que muestra la Figura11 y se detallan a continuación:

- Gerencia de administración y finanzas con un 28% de satisfacción
- Gerencia de administración de productos con un 36% de satisfacción
- Gerencia de ventas especialistas e industriales con un 28% de satisfacción
- Sub gerencia de atención de clientes con un 36% de satisfacción

De igual forma se destacan, positivamente, los resultados obtenidos por las áreas de gerentes y personal de staff, subgerencia de servicio técnico y la subgerencia de operaciones donde se obtuvieron niveles de satisfacción de 65%, 55% y 71% de satisfacción respectivamente y sobre las cuales se reconoce un alto nivel de aceptación frente a la gestión de la jefatura directa, respuestas que influyeron positivamente en los resultados finales por área de trabajo.

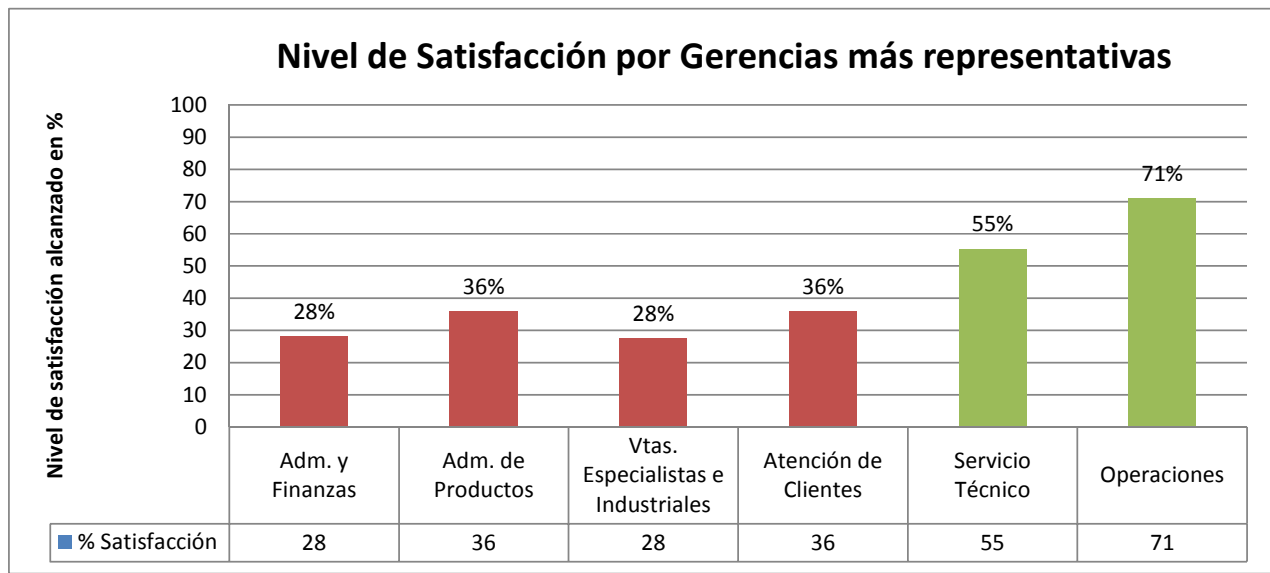


Figura 11: Niveles de satisfacción por áreas en Encuesta de Clima Laboral 2015.

Conclusiones de los Estudios

Como principales conclusiones se puede mencionar que el comportamiento de las respuestas se puede analizar considerando 2 variables independientes importantes: la edad y antigüedad de los trabajadores. Dado que se observa, por ejemplo, que temas como el reconocimiento es más relevante y exigido por personas menos antiguas de la empresa, que por aquellos trabajadores que llevan más años en la organización, la evaluación de los materiales y equipos poseen una tendencia menos variada y es baja principalmente en el grupo de entre 3 a 5 años, a su vez las personas con mayor antigüedad en Bombas Ltda. perciben que la formación y capacitación ha sido mejor abordada por la empresa ahora.

Extrapolando el análisis a las mismas dimensiones, pero evaluando el comportamiento en relación a la variable de grupo etario, se pueden distinguir las siguientes tendencias: existe bajo porcentaje de satisfacción en el grupo de menor edad (rangos entre 20-29 y 30-39 años), con respecto al reconocimiento, la tendencia es a evaluarla de forma insatisfactoria en el rango de edad que fluctúa entre los 40 y 49 años, la dimensión de formación y capacitación fue considerada como insatisfactoria en el grupo etario que abarca a los trabajadores de entre 40-49 años, que representa un 27% de los encuestados, mientras que para las más jóvenes es evaluada con mayor grado de satisfacción o cobra menor relevancia en comparación con las

otras dimensiones evaluadas, al analizar respuestas obtenidas en la dimensión de materiales y equipos, es el personal que pertenece a los grupos etarios de mayor edad, es el que muestra menor satisfacción con los recursos entregados por la empresa.

Finalmente, de estos estudios puede concluir que existen problemas con algunos líderes de la compañía que tienen bajo su responsabilidad procesos críticos, como es el caso de las gerencias de ventas donde existen riesgos altos en los niveles de exigencias psicológicas al igual que en la doble presencia (influencia de las preocupaciones domésticas sobre el trabajo y carga de trabajo doméstico), por lo que se debe observar el contenido del trabajo que se realiza y las relaciones dentro de la empresa.

Por otra parte, se observa un aumento en 3 de las cinco dimensiones que evalúa la encuesta Great Place to Work® en relación a resultados de encuestas de años anteriores, pero disminuye en dos, siendo el orgullo una de ellas junto con la camaradería, lo que podría estar vinculado a las respuestas arrojadas por la evaluación de riesgos psicosociales en la que se evidencian altas exigencias psicológicas lo que conlleva deterioro de la salud de los trabajadores y lesiones en las relaciones de trabajo, desmotivación y el ausentismo laboral, disminución de la productividad, estancamiento del desarrollo de habilidades profesionales, entre otros.

Terminando de revisar los resultados de estos estudios se observa que la encuesta de clima laboral efectuada este año, entrega un porcentaje de satisfacción inferior al 50% y un nivel de conformidad con las condiciones existentes de un 35%, generando un delta que perfectamente se podría revertir para aumentar el nivel de satisfacción esperado, el cual debería ser superior a un 70%, de acuerdo a lo indicado por los directores de la compañía. Las áreas de administración y finanzas, ventas de especialistas e industriales, mantienen los más bajos niveles de percepción de satisfacción frente a las dimensiones evaluadas, manteniéndose ese comportamiento en la mayoría de ellas hasta la fecha. Lo anterior ha producido problemas de ausentismo y aumento de la tasa de rotación de personal.

Por lo anteriormente expuesto, se requiere realizar una revisión de la estructura que hoy utiliza Bombas Ltda., para transformarla en una que permita mantener mejor comunicación e integración, utilizar mejor los recursos presentes en cada uno de los equipos de trabajo de la compañía, minimizar los riesgos psicosociales, lo cual se podría obtener ampliando la

coordinación de las ventas desde una sola gerencia comercial en la que converjan las diversas gerencias de ventas divididas por líneas de productos.

En el caso específico de la gerencia de administración y finanzas, las dificultades radican en deterioros de la comunicación y la falta de coordinación entre las diversas subunidades que componen el área: tesorería, finanzas, T.I., crédito y cobranzas, contabilidad, y gestión de personas. La diversidad de áreas que se deben administrar y controlar no permite el logro de objetivos de la gerencia ni menos de la organización, por el contrario cada subunidad busca cumplir sus propias metas sin trabajar en estrecha colaboración con las otras unidades para alcanzar como gerencia los objetivos propuestos y contribuir a los objetivos de la compañía .

Mejorar la percepción que se tiene de los líderes es un factor que se debe considerar, principalmente al definir las medidas tendientes a revertir los resultados de la encuesta de clima laboral, considerando para ello planes de acción flexibles y específicos para cada área, evitando la rigidez en los planes de acción y modificándolos en caso de ser necesario, dependiendo de las reacciones que se originen, de igual forma permitiendo que los mismos trabajadores colaboren en comités creados para sugerir planes de acción para mejorar las condiciones al evaluadas, lideradas por equipos compuestos por miembros de todas las áreas de la empresa.

Con el mejoramiento de estas áreas más críticas se podría comenzar a trabajar el tema de orgullo y la camaradería que resultaron mal evaluadas en la encuesta de Great Place to Work® que por defecto deben corregir la percepción que se tiene de la alta exposición a riesgos psicosociales según concluye el cuestionario SUSESO ISTAS-21.

[Análisis de los desafíos fundamentales en el diseño organizacional](#)

[Diferenciación e Integración](#)

Actualmente, la organización se encuentra en un proceso de asignación de nuevas responsabilidades y tareas, estableciendo relaciones entre tareas y autoridad buscando con ello que la compañía logre las metas establecidas. En el tiempo, pese a que la organización había crecido, la organización del trabajo no se había controlado, hoy este proceso se ha ido formalizando y han tomado mayor conciencia de que la organización requiere diferenciarse

asignando personas y mayores recursos para cumplir con las tareas que se han dispuesto, como es el caso de incluir en la gerencia de ventas divisiones para destinar recursos de todo tipo para cumplir con las exigencias actuales del mercado y estableciendo 3 grandes líneas: Grandes Superficies, Industriales y Especialistas y Distribución, como canal encargado de las grandes cadenas que distribuyen los productos de forma masiva en el mercado.

La base de departamentalización que Bombas Ltda. posee es una estructura funcional, ya que su estructura se encuentra diseñada en base a un grupo de personas cuyas habilidades, experiencias y recursos son similares, es una organización que agrupa sus tareas en funciones que permiten aumentar la eficacia con la cual alcanza sus metas.

La siguiente figura muestra los bloques para la construcción de la diferenciación en base a los roles organizacionales:

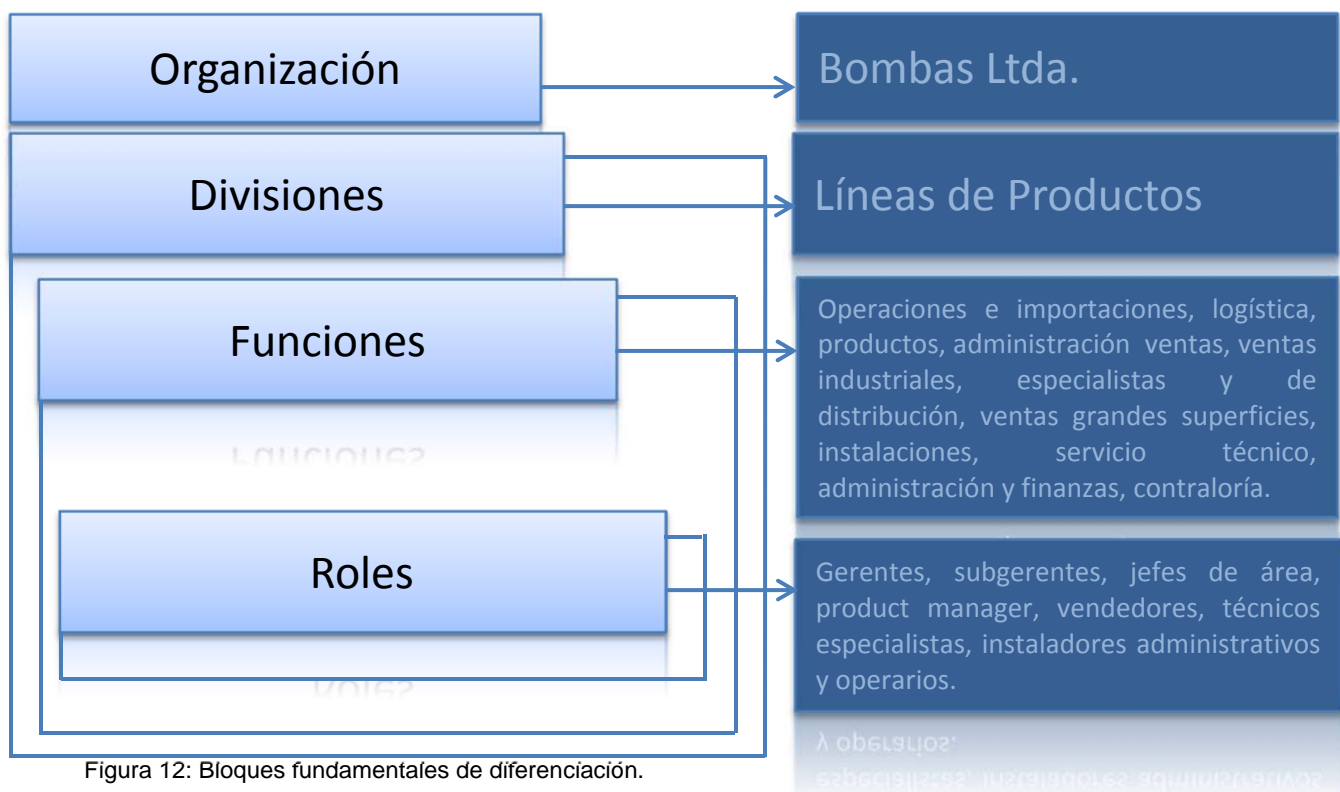


Figura 12: Bloques fundamentales de diferenciación.

Los mecanismos de Integración que podemos visualizar en Bombas Ltda. son los siguientes:

- Jerarquía de Autoridad: Los colaboradores conocen a quienes deben reportar.

- Fuerza de tarea: cuando existen actividades especiales, como es el caso de la redefinición de las declaraciones estratégicas, se conforman comités temporales para coordinar actividades interfuncionales. Del mismo modo cuando existe una situación que aqueja dos áreas o más se fomenta la constitución de este mecanismo como una forma de resolver juntos problemas comunes.
- Equipos: Los gerentes se reúnen, semanalmente, en comités con el gerente general, para coordinar actividades. De igual forma, mensualmente, se han planificado reuniones generales donde cada representante de una función determinada presenta avances de su plan de gestión anual, de forma tal que cada miembro esté comunicado y colabore en la normal ejecución de lo planificado difundiendo a su personal.

Estructura vertical y horizontal
Organización Actual

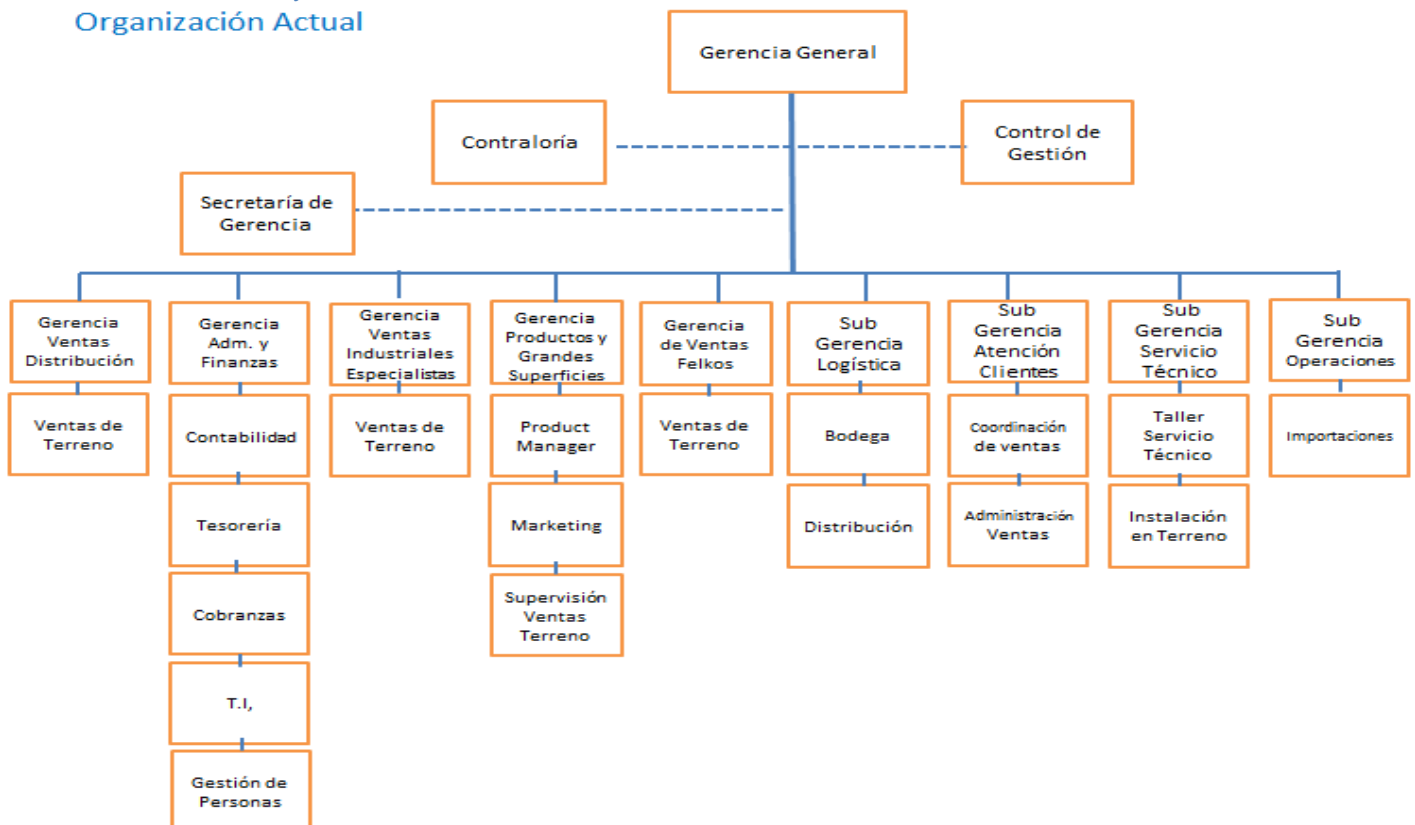


Figura 13: Organigrama Actual

La estructura que representa la organización verticalmente, que considera la autoridad y la autonomía, deja entrever que es posible manejar de forma adecuada la supervisión de las

tareas definidas, dado que bajo el máximo representante de la jerarquía, el gerente general, no existen demasiados niveles. No existe un óptimo para el ángulo de unidad de autoridad, pero cuanto más alejada está la base de la cúpula estratégica el ángulo es más estrecho, por el contrario mientras más baja sea la distancia entre la cúpula y la base el ángulo puede ser más ancho, lo anterior se encuentra relacionado, generalmente, con el tipo de tareas que se desarrollan, puesto que la primera tiende a darse en organizaciones que requieren un mayor grado de complejidad técnica y la segunda donde los temas son más repetitivos y sencillos.

Para mayor entendimiento, se debe recordar que la jerarquía está dada formalmente por la organización y la autoridad viene determinada por las relaciones entre las personas, visto desde este punto de vista, sí existe en Bombas Ltda. el desafío de procurar que quienes tengan la jerarquía estén revestidos por la autoridad, lo cual no se da en todos los líderes y se tiene gerentes que no cuentan con la autoridad necesaria para administrar a sus colaboradores.

En términos de unidad de mando, en Bombas Ltda. sí se respeta el principio que lo determina y que indica que cada subordinado debe depender de un superior jerárquico para mantener claridad en las cosas. En general, no existen problemas de dualidad de mando.

Lo anterior deja entrever que las relaciones de esta estructura vertical no tiene mayores problemas, no obstante, si observamos la relación horizontal sí se pueden observar oportunidades de mejorar dado que en términos de división del trabajo, por ejemplo, se tienen muchas áreas destinadas a la venta con distintos líderes, lo que puede repercutir en el logro de los objetivos y metas de la empresa, las divisiones que existen de ventas, aun cuando están orientadas a líneas de productos distintas, son independientes y reportan de manera autónoma al gerente general sin existir mecanismos de coordinación entre cada una de ellas.

En una organización con este grado de diferenciación horizontal se dificultan las comunicaciones, el proceso de trabajo y las coordinaciones generales de la organización.

Centralización y Descentralización

Bombas Ltda. posee, en la cúpula estratégica, la autoridad absoluta, para decidir cómo manejar las dificultades y cómo enfrentar los cambios que se producen al interior de la organización. Con la puesta en marcha de las modificaciones a las declaraciones y parte de la estructura de la compañía, la responsabilidad del proceso completo se concentró, a excepción de personas, en la primera línea del organigrama recibiendo todos ellos, lineamientos específicos con respecto a cómo abordar los temas que se trabajarían para los cambios de misión, visión y la definición de nuevos valores corporativos. Con el cambio reciente de gerente general aún existen problemas por la falta de delegación para la toma de decisiones en varios niveles, lo que a la larga impide que cada responsable de área tenga la posibilidad de asumir sus propios riesgos. La mayoría de los ejecutivos se encuentran en un área de confort, en la cual nada los obliga a tomar decisiones sobre el uso de sus recursos, trasladándose esa responsabilidad siempre a quien posee la máxima autoridad en la organización, incluso sobre tareas rutinarias y básicas. La toma de decisiones, por lo tanto, suele ser muy lenta, provocando con ello descontento y desmotivación en el personal que está a la espera de resoluciones más eficientes, se pierden con ello las oportunidades de crear valor. Se busca permanentemente los lineamientos y orientaciones del gerente general. Por lo antes descrito, se puede afirmar que en esta organización la autoridad está centralizada.

La ventaja que se tiene al tomar decisiones centralizadas, es que todas las áreas de la línea, cuentan con la misma información sobre un tema o una situación en particular, esto para que no se puedan cometer errores si se trabaja de forma diferente.

La desventaja es que no se puede tomar una decisión con rapidez en un área específica, ya que se debe coordinar burocráticamente a los horizontales y de especialización similar para gestionar.

Estandarización y Ajuste Mutuo

En este sentido la inexistencia de procedimientos operativos y normas escritas dificultan el normal desempeño de diversos roles, en la definición de las tareas y asignación de responsabilidades de algunos roles existe ambigüedad, relacionado con el punto abordado anteriormente, no existe claridad sobre cómo actuar al momento de tomar decisiones, lo que conlleva a que la alta jerarquía termine abordando también la toma de decisiones menos importantes y las estratégicas, la falta de estandarización podría dar lugar a la innovación y al desarrollo de la creatividad, pero en este caso no es así.

Áreas tan importantes como administración y finanzas que representan una función que facilita el control y coordinación de actividades entre un departamento y otro tampoco cuenta con procedimientos formales. No obstante lo anterior, existen áreas donde las normas no escritas que se han arraigado en la cultura de Bombas Ltda., hacen que los trabajadores que ingresan en ellas asuman también posturas rígidas frente determinadas situaciones, como es el caso de logística o administración ventas.

Al analizar el ajuste mutuo se puede mencionar que son pocas las áreas de la organización que le permiten a las personas que allí trabajan, que utilicen su juicio para enfrentar ciertas situaciones y que promuevan la coordinación entre áreas, se puede destacar en este sentido la Gerencia de Administración de Productos que permite que sus trabajadores se puedan comportar con mayor libertad y estén atentos y permanentemente preparados a los cambios en el mercado, por lo que los enfrentan mejor que las otras áreas donde la estandarización informal, se ha apoderado de los procesos. Un gran desafío, en este sentido, es poder equilibrar la estandarización y el ajuste mutuo, definiendo formalmente las áreas donde se hace necesario propiciar la innovación y la creatividad para enfrentar y resolver problemas no permitiendo acciones rutinarias y predecibles.

Vinculado a lo anterior y pese a no tener procesos formales estandarizados se observa en Bombas Ltda. una estructura organizacional mecánica, las personas actúan, mayoritariamente, de forma predecible, lo cual no favorece la flexibilidad y las respuestas rápidas ante situaciones cambiantes.

Análisis de Brechas entre Propuesta y Estructura Actual

Con el objetivo de generar mayor especialización, economías de escala, una mejor administración en un entorno cambiante, donde actualmente se desenvuelve Bombas Ltda., generando menores costos y permitiendo manejar el poder y control de forma más eficiente, se han considerado algunas propuestas de modificación al diseño actual que tienen relevancia en la efectividad organizacional, permitiendo con ello incrementar el valor de la empresa y el de cada uno de sus colaboradores.

En una estructura que tiene 9 personas dependiendo directamente del gerente general, no se logra coordinar ni mantener un equilibrio adecuado en el control ni en la coordinación para el cumplimiento de las metas definidas para cada área, el gerente general, mantiene semanalmente reuniones de coordinación con los responsables de cada una de esas áreas y otras como gestión de personas y T.I. para asegurarse que las tareas planificadas se ejecuten y se cumpla con ello los compromisos adquiridos con el directorio, lo anterior representa un tiempo extenso dedicado a reuniones y posteriores planes de acción que vuelven a generar nuevas tareas que debe controlar nuevamente el gerente general, puesto que no existe delegación y se encuentra centralizada la autoridad, exclusivamente, en su figura. El gerente general busca evitar los problemas de agencia, esto dado que el directorio ha delegado en él la autoridad o el control en la toma de decisiones sobre los recursos, en este caso particular los directores conocen el negocio, por pertenecer a la familia de los accionistas, por lo que cuestionan las decisiones del gerente general y en algunos casos también la forma en que opera la organización, lo anterior hace que el gerente general no delegue muchas responsabilidades y mantenga el control evitando con ello la desventaja informativa.

En Bombas Ltda. se detecta un problema al observar la capacidad para coordinar y motivar a la gente para trabajar en favor de los intereses de la organización, ya que no todos tienen claridad con respecto a su rol y las responsabilidades que traen aparejadas. De igual forma los líderes no tienen dentro del concepto de rol todos los aspectos que este debe considerar: pensamientos, motivos, emociones, habilidades y competencias, de tal forma que las personas viven temas o problemas que están con ella pero que no son de ella (Sanfuentes & Acuña, 2013) y no se involucran.

Como sugerencia para mejorar las debilidades, que actualmente mantiene la estructura de Bombas Ltda. y que se evidencian en el resultado que presentan, por ejemplo las evaluaciones de clima y riesgos psicolaborales, donde se mencionan problemas con los controles, la comunicación y la coordinación entre áreas, se ha diseñado un organigrama que agrupe las principales funciones de la compañía en la tarea, áreas comunes, como son las de ventas o aquellas que tienen tareas comunes asociadas, la creación de la gerencia de operaciones, por ejemplo, que asocia las funciones de importaciones, logística, atención de clientes y servicio técnico. Es importante agrupar las funciones que se puedan convertir en áreas más especializadas y productivas, mejorando con ello también la coordinación y la comunicación.

Al leer la misión de Bombas Ltda., se observa una fuerte orientación hacia la atención de los clientes y una permanente mirada y revisión del mercado del manejo de los fluidos, tanto a nivel nacional como internacional, para llegar a ser como indica la visión: "Reconocidos como el mejor proveedor de bombas hidráulicas".

Parece pertinente, concentrar las funciones de ventas en una gerencia comercial que lidere, coordine e integre todas las actividades tendientes a cumplir los objetivos comerciales propuestos y que permita la sustentabilidad de la empresa en un mercado cada día más dinámico y exigente, alineado con las nuevas tendencias en materias de soluciones de fluidos. Ésta fusión de áreas funcionales (ventas), es una medida que mejora los controles, principalmente en tareas que están relacionadas entre sí, y de la misma forma se mejora la comunicación y la especialización, existe la posibilidad de que se supervisen entre ellos. La coordinación entre gerentes de segunda línea será con un sentido más colaborativo. Actualmente, existen tres áreas de ventas con sus respectivos gerentes, los que no han logrado unificar criterios en la definición de estrategias de ventas, políticas de precios y descuentos y se ha vulnerado la tranquilidad de los vendedores de Bombas Ltda., producto de una serie de reiterados cambios en la definición de metas, productos objetivos y zonas de ventas.

El fomentar la especialización en el área de ventas, concentrada en la gerencia comercial, permitirá desarrollar las capacidades y el conocimiento individual de los vendedores, que se convertirán posteriormente en fuente de ventaja competitiva.

Dentro de la declaración de valores también se da gran relevancia al área comercial y de ventas: cliente como centro y vocación de servicio.

El declarar la calidad total y la excelencia como piedra angular de la identidad de Bombas Ltda. sugieren un área de control, a modo de staff que actúe como controller for all y defina lineamientos formales para cada uno de los procesos que intervienen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo cual se incluye en este esquema una gerencia de calidad que tenga atribuciones de manera transversal.

Dada la relevancia e impacto que cada una de los problemas señalados anteriormente tienen en las personas de la organización, y que la mayoría de las consecuencias están relacionadas con procesos propios de la dinámica organizacional se crea también una subgerencia de Gestión de Personas que se ocupe permanentemente de monitorearlos y mejorarlos.

Para el caso de administración y finanzas, donde se reúnen varias subunidades, se requiere mayor concentración en actividades que tiendan a facilitar el control y la coordinación de las actividades dentro de su misma gerencia y de las otras áreas de la compañía, pero primero deben ocuparse de mejorar los niveles internos de integración permitiendo que cada miembro colabore en la resolución de problemas de las subunidades que la componen, un ejemplo claro de oportunidades de mejora en esta gerencia es el alto nivel de ausentismo de crédito y cobranzas, que se origina por un alto nivel de desmotivación y desinterés causado por la difícil tarea de alcanzar las metas de los indicadores de gestión que tienen asociados y que habitualmente no logran, no existe preocupación por desempeñar un trabajo en equipo ni por el logro de objetivos de otras subunidades, incluso de la misma gerencia.

Cuando se realizó el primer análisis de los desafíos fundamentales en el diseño organizacional, en la etapa de análisis de la estructura actual, se detectó que se hace necesario equilibrar y distinguir las áreas donde se procederá a descentralizar la autoridad, con una primera línea de gerentes, de tamaño más reducido, se garantiza la toma de decisiones más rápida y asertiva, con ello el cumplimiento de compromisos que ellos adquieren con sus colaboradores, con esta primera línea más acotada, se permite también descentralizar la autoridad a los niveles jerárquicos más bajos como son sub gerencias y jefaturas medias para manejar problemas y asuntos propios del desempeño de sus tareas, dando oportunidad de que la primera línea de gerentes pueda concentrarse en el desarrollo de las estrategias adecuadas para enfrentar el proceso de cambios que se vive en la organización, mejorando planificaciones y controles a procesos relevantes. Al asumir autoridad los cargos jerárquicos más bajos, tendrán la posibilidad de demostrar sus competencias y habilidades y estar más motivados, será desafiante cada nueva tarea que les asigne donde deban tomar decisiones, el implementar

esta delegación de autoridad puede acarrear también algunas desventajas como es el caso de aquellos gerentes que delegan demasiada responsabilidad y su personal tome muchas decisiones, por tanto, pueden perder el control sobre sus propios procesos, se pone en riesgo también la coordinación entre áreas, tema sensible en esta organización que ha sido manifestado al aplicar diversos instrumentos de medición de niveles de satisfacción.

El área comercial sugerida cumplirá con lo expresado en el párrafo precedente, definiendo porcentajes de contribución al negocio equitativos para cada una de las líneas de negocios, notificando marcos de acción, según la subunidad a la que pertenecen, evitando que un mismo vendedor por zona geográfica atienda a un cliente de otro vendedor, permitiendo unificar políticas de descuento y obteniendo ajustes directos del gerente comercial cuando así lo exija un negocio en particular.

La creación de equipos gerenciales de menor tamaño, más autónomos y orientados a actividades específicas, fomenta la creatividad, innovación y desarrollo. Lo anterior permite a la gerencia general mantener actualizado su conocimiento sobre el desarrollo de la estrategia y administración del negocio y por otra parte concentrarse en el progreso de las operaciones, pudiendo discutir con grupos más reducidos, sobre el cumplimiento de sus metas. Esta estructura permite el desarrollo de ejecutivos, a través de la adquisición de competencias específicas.

La propuesta considera el diseño una estructura donde algunas de las funciones actúen de manera mecanicista (administración y finanzas) y otras (productos y marketing) desarrollen un enfoque más orgánico hacia sus tareas. El equilibrio se puede lograr si se considera la toma de algunas decisiones asertivas en las siguientes materias:

Elecciones adecuadas sobre:	Estructura mecanicista	Estructura orgánica
Especialización	Individual	Conjunta
Mecanismos integradores	Sencillos	Complejos
Autoridad	Centralizada	Descentralizada
Proceso de trabajo	Estandarización	Ajuste Mutuo

Figura 14: Equilibrios en los desafíos del diseño organizacional

Ante el evento de que la alta gerencia acepte los cambios propuestos en este proyecto de diseño organizacional, se debe tener en consideración a todos los colaboradores involucrados, para generar en ellos la necesidad de sumarse al cambio, el actual status quo debe ser interrumpido, aumentando la conciencia sobre la necesidad de avanzar hacia una nueva

dirección. Esta sensación de urgencia se crea al comunicar los riesgos a los que la organización se enfrentará si no se cambia.

Previo a esta etapa, se definirán los líderes del cambio que estarán a cargo del proceso en forma transversal, entre ellos un actor relevante es gestión de personas, líderes que tienen poder y facultades para tomar decisiones y deben en todo momento observar las actitudes y conversar con su personal, que deben reconocer y manejar la complejidad de los cambios planificados.

Para el caso de los colaboradores del equipo de ventas, este cambio conlleva, una ruptura del equilibrio por lo que el personal, generará resistencias por la percepción de amenazas, desconfianza e incertidumbre que les produce esta unión de 3 gerencias que eran administradas de forma independiente y que hoy se deben unir en una sola gerencia comercial que será liderada por un nuevo gerente, se ha contemplado para el mediano plazo no hacer distinciones en los productos que cada uno puede vender. Por lo anterior, en cada uno de los encuentros o reuniones formales que se lleven a cabo, se debe aumentar los niveles de seguridad en las conversaciones, procurar mantener diálogos abiertos de manera tal que el cambio aparezca como una oportunidad de mejora o refuerzo beneficiosos para el equipo, destacando las ventajas que se obtendrán con este cambio.

Sin profundizar en cada una de las etapas de implementación de esta propuesta que, para efectos de este proyecto, quedará solo esbozada, se hace mención a las etapas que se abordarán para comunicar e implementar estos cambios.

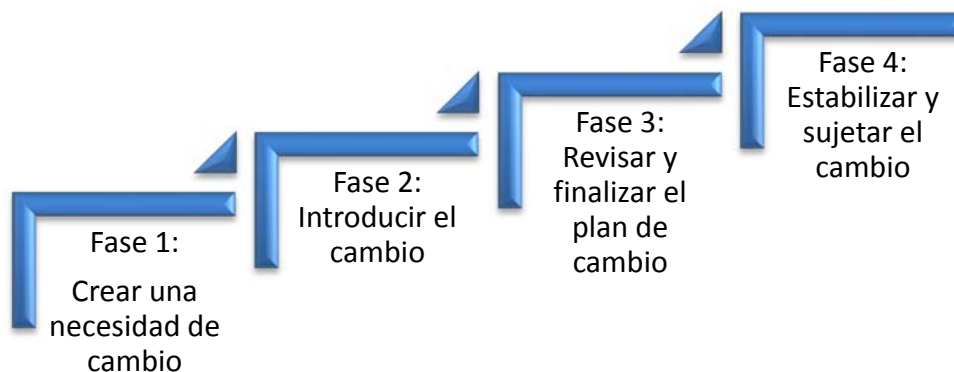


Figura 15: Fases de la implementación de los cambios propuestos.

Fase 1: en esta etapa se debe crear una necesidad de cambio, previo a esto se deben definir líderes de cambio que estarán a cargo del proceso en forma transversal dentro y fuera de las áreas que se intervendrán, se debe generar en ellos la necesidad de sumarse al cambio, el statu quo en que se encuentran debe ser interrumpido, aumentando la conciencia sobre la necesidad de avanzar hacia una nueva dirección. Líderes que tienen poder y facultades para tomar decisiones y deben en todo momento observar las actitudes y conversar con su personal, que deben reconocer y manejar la complejidad del cambio al interior del equipo y fuera de éste. Los líderes se tienen que ocupar de considerar en sus planificaciones las dimensiones personales, emocionales y políticas inherentes al cambio. A los miembros de la organización les debe quedar claro el mensaje de “cambian o cambian” porque de lo contrario se corre peligro de quedar fuera de mercado.

La Fase 2 involucra introducir el cambio, se les debe informar a los miembros de los equipos de Bombas Ltda. que los cambios propuestos buscan encontrar una solución a la amenaza de quedarse fuera de la nómina de proveedores reconocidos por los clientes como los más responsables y prestigiosos del mercado, nuevamente, los líderes juegan un rol importante en esta etapa ya que ellos deben establecer metas a corto y mediano plazo en la implementación, determinar qué se va a hacer, cuándo y quiénes, deben tener en cuenta las opiniones que surjan y las estrategias o curso de las acciones alternativas a seguir en caso de que surjan inconvenientes relevantes. Ellos deben escuchar y empatizar con las ansiedades y temores de las personas para evitar las resistencias.

Durante la fase 3 se debe revisar y finalizar el plan de cambio, una vez que el cambio relacionado con las modificaciones de diseño y estructura, producto del nuevo diseño organizacional han sido introducidos, es muy relevante que la información baje en cascada desde el Gerente General a la primera línea de gerentes y hacia abajo, para que los colaboradores le tomen sentido al proceso y sientan que ellos también se encuentran involucrados. Para esto se harán reuniones periódicas con los colaboradores y se verán con más detalle sus temores, ansiedades y preocupaciones sobre este proceso. Lo anterior principalmente en aquellas áreas que se verán más alteradas, hay que considerar que la propuesta conlleva el designar un gerente comercial que lidere las áreas de ventas de las distintas líneas de negocios que actualmente poseen gerentes de áreas que desempeñan sus roles de forma autónoma reportando directamente al gerente general, los líderes por tanto, deben proponerse lograr como meta lo siguiente:

- Los colaboradores deberán indicar todas las ideas que apoyen en la resolución de problemas, ofreciendo soluciones y estrategias.
- Trabajar en conjunto en la visión compartida del cambio.
- Visualizar los aspectos positivos del cambio, viendo los beneficios y oportunidades.

Para mitigar este proceso se propone generar capacitaciones con foco en competencias clave, para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades, incorporando nuevos objetivos y estándares de desempeño en sus sistemas de compensaciones que sean parte del reconocimiento del alcance de los hitos logrados.

Fase 4: Estabilizar y sujetar el cambio, última fase del proceso de cambio que involucra la integración del trabajo y lecciones aprendidas en las fases anteriores.

El mayor desafío en esta fase es convencer que el nuevo diseño organizacional es fuerte, efectivo y que sus estructuras traerán estabilidad a la organización. Habrá una tendencia, por parte de algunos colaboradores, a volver atrás, quizás manteniendo sistemas de trabajos anteriores o buscando formas de evadir la responsabilidad de reportar a este nuevo gerente, por ejemplo, evitando con ellos el involucramiento del nuevo líder.

Es importante recordar que las etapas, anteriormente detalladas, forman parte del proceso de implementación de la propuesta de diseño organizacional para Bombas Ltda., no abordada en este proyecto, y que se menciona, exclusivamente, como una forma de evidenciar que está considerado también en líneas generales en la tercera etapa de la metodología utilizada.

Conclusiones y Reflexiones Finales

Al concluir este proyecto e iniciar una discusión sobre los aprendizajes relevantes a partir del análisis de la información que se obtuvo y en relación con la definición del problema y el marco teórico elaborado, se debe reconocer la importancia que tiene en estos procesos la metodología de trabajo que se emplee, el acceso a la información, la claridad de los objetivos que se persiguen con el proyecto y los equipos de apoyo con que cuenta.

La revisión de la literatura existente contribuyó a la elaboración de un marco teórico que entregó ejes claros para la definición de los temas que se abordaron: diseño organizacional, desafíos del diseño organizacional, el rol del ejecutivo de gestión de personas, ventaja competitiva y cambio organizacional, claves para el avance del proyecto.

La claridad del rol que se desempeña dentro de una organización también es determinante, dado que debe existir claridad entre el rol entregado por la organización y el rol en la mente que tiene quien está encargado de desempeñarlo, este empoderamiento permite alcanzar el nivel de autoridad necesario para llegar a convertirse en un socio estratégico de la organización en la cual se trabaja y en la cual posteriormente se aplicará la propuesta diseñada, resultó muy atractivo trabajar como aliado de la organización en un procesos tan relevante como el que la compañía está llevando a cabo en estos momentos y apoyar en la planificación de otros que se ejecutarán en el mediano plazo.

En concreto el propósito de este proyecto fue crear un diseño organizacional acorde con el tipo de organización que posee Bombas Ltda., entregando una propuesta que consigne la adecuación del entorno organizacional a los cambios presentes dentro y fuera de la empresa, que permita el aumento de los niveles de compromiso, satisfacción y motivación de los trabajadores, que genere por tanto, aumento la eficiencia en los procesos, creando valor para la organización, de forma tal permita que Bombas Ltda. se diferencie de otras empresas del mercado que desarrollan actividades similares, permitiendo con ello la atracción y retención de personal con alto potencial, en áreas donde el know how del negocio no se ha valorado de forma adecuada.

Sorprende que desde informes de clima laboral se puedan realizar hallazgos tan relevantes que se puedan utilizar como respaldo para modificar la estructura de una organización, no sólo considerando la remoción de sus líderes sino que buscando potenciar sus figuras de líderes

empoderándolos y permitiendo que encuentren la autoridad necesaria para liderar sus equipos de trabajo y alcanzar sus metas, los líderes deberían estar revestidos de autoridad en forma natural, no obstante, existen equipos en que esta condición no está presente y se deben planificar actividades para potenciarlos.

La investigación se llevó a cabo utilizando la información estratégica de Bombas Ltda. para tener un panorama general de las tareas, actividades y procesos que se desarrollan en la organización, se analizaron también los recursos y el entorno de la compañía, con toda esa información se realizó un análisis cualitativo de la información recogida, tras el cual, evitando que la estructura que la empresa tiene, representara un sesgo a la hora de elaborar una propuesta de diseño, se formuló un nuevo diseño organizacional más equilibrado y eficaz, que proporcione apoyo a la gestión de los gerentes y ejecutivos. El proyecto en sí representa un aporte para la organización.

Como metodología se definieron 3 etapas que se abordarían en el proyecto: Diseño inicial, análisis de la estructura actual y para finalizar se analizaron las brechas entre las dos primeras.

Durante la etapa de diseño inicial se diseñó una estructura basada en la estrategia, declaraciones estratégicas, entorno, productos y procesos. Se organizaron los procesos de forma más eficiente y se diseñó una cadena de valor que permita cumplir con la misión definida por la empresa. En relación a los procesos, se organizaron uniando funciones similares dentro de una misma casilla, concentrando así los recursos destinados a cada uno de ellos esperando producir sinergias. Así se observa como Supply Chain se incorpora como actividad primaria y las funciones de ventas se concentran sin hacer distinciones según la línea de productos que provee.

Se trasladaron procesos que figuraban como actividades primarias a actividades de soporte, permitiendo con ello mayor concentración de recursos en el core del negocio.

En las actividades de soporte se agrega la función de abastecimiento, de forma tal que provea los recursos necesarios para brindar un servicio a las personas de la organización más adecuada y que sean entregados oportunamente.

La estructura propuesta mantiene la relación vertical no aumentando en forma relevante niveles de dependencia, pero se disminuyeron en relación a la estructura horizontal las casillas,

pasando de 9 que dependían directamente de la gerencia general a 4 más un apoyo desde staff como es el caso de la gerencia de calidad.

Durante el análisis de la estructura actual se presentaron los resultados de mediciones efectuadas con el objetivo de medir el grado de satisfacción de los trabajadores y la percepción que tienen en relación a las condiciones que la empresa provee para el desempeño de sus funciones.

En su mayoría los resultados evidencian que existen problemas en los liderazgos de áreas críticas de la compañía. La relación horizontal que actualmente mantiene organizada a la compañía ha provocado problemas de coordinaciones generales en la organización, comunicaciones y procesos del trabajo.

Dado los bajos niveles alcanzados por la compañía en la encuesta de Great Place to Work, se postergó su aplicación para el año 2015 y se realizó una medición interna de la percepción de clima laboral que tenían los trabajadores coincidiendo los resultados con los hallazgos de los otros cuestionarios aplicados el año 2014, esta medición arroja que los trabajadores que los trabajadores tienen una visión poco clara de hacia dónde va la organización y qué deben hacer ellos para alcanzar las metas que se les entregaron.

Durante el análisis de los desafíos fundamentales en el diseño organizacional se comprobó que la compañía requiere realizar modificaciones en su estructura conforme se alteran los componentes de los diversos sistemas que componen la organización: sistema técnico, de dirección, sistema humano y debe evaluar rediseños organizacionales cuando se producen cambios relevantes en el entorno en el que en está la empresa, un mercado como este es dinámico y cambiante, dado que evalúa permanentemente la eficiencia energética en las soluciones hidráulicas que considera.

El decidir entre diferenciación o integración, cómo determinar las relaciones verticales u horizontales, si la toma de decisiones se centraliza o se descentraliza o si se mantienen procesos estandarizados o se privilegia una cultura que responsablemente se ampare bajo una estructura de ajuste mutuo, demanda mucha energía para tomar decisiones asertivas y eficientes. Resulta levante planificar diagnósticos organizaciones con cierta periodicidad que permitan evaluar si los recursos y procesos con que se cuenta son realmente los que la compañía requiere para alcanzar su propósitos.

Como conclusión se puede mencionar que tras haber efectuado un análisis concienzudo sobre la estructura actual y la estructura propuesta es pertinente que Bombas Ltda. considere la implementación de la estructura sugerida (organigrama y la organización de los procesos) de forma tal de lograr la efectividad organizacional en términos de comunicaciones, controles, toma de decisiones y coordinaciones, manteniendo el equilibrio esperado en los niveles de diferenciación, centralización, estandarización y ajuste mutuo, permitiendo que hayan áreas que tiendan a la formación de una estructura orgánica que les permita mayor involucramiento en el negocio, aumentar la capacidad de innovar y crear valor a la organización y a cada uno de los miembros de esta, uno de los principales objetivos que persigue la alta dirección de Bombas Ltda. al rediseñar las declaraciones estratégicas que conocimos como parte de los inputs utilizados en la elaboración de esta propuesta.

Algunos clientes de la compañía, han comentado informalmente, que la empresa se ha estancado en relación al crecimiento que había mantenido desde hace algunos años, permitiendo con ello que otras empresas del rubro avancen hacia el liderazgo del mercado.

Hay que recordar que una ventaja competitiva de la compañía es la representación exclusiva de marcas líderes en el mercado de las bombas hidráulicas y soluciones de fluidos, por lo que la compañía está obligada a mejorar sus actuales procesos y estructuras, no olvidando los principios que finalmente logran el equilibrio en las organizaciones: la motivación, información y comunicación de los trabajadores, los que derivan en mayor participación, responsabilidad, trabajo en equipo y dirección participativa por objetivos. (Rodríguez Anton, José Miguel, 2015) Él señala que una empresa puede lograr un diseño organizacional extraordinario con equilibrios en sus estructuras horizontales o verticales, pero cuando no cuentan con el apoyo de quienes la conforman no alcanzan sus objetivos estratégicos.

Al concluir este proyecto debo decir satisfactoriamente que se han cumplido los objetivos propuestos tanto el general como el específico, desarrollando una Propuesta de Diseño Organizacional acorde a las nuevas definiciones estratégicas de la organización.

Por ello es relevante que este proyecto pueda ser considerado por la línea de directores de la compañía para evaluar su implementación, permitiendo con ello aumentar la eficiencia en los procesos claves y la consolidación de equipos de trabajo que permitan alcanzar las metas propuestas y cumplir en el mediano plazo con la visión declarada: “Ser reconocidos como el mejor proveedor de bombas hidráulicas.”

Ejercicios prácticos de aprendizaje que se diseñan para ofrecer la práctica de conceptos teóricos, son altamente efectivos para comprender los conocimientos que se desean entregar.

Al concluir hoy este proyecto, me parece increíble el aprendizaje que se produjo a lo largo del desarrollo de esta propuesta, si bien es cierto en un comienzo el exceso de literatura revisada y la falta de claridad del objetivo, me generaron un alto nivel de ansiedad y desorientación, con el paso del tiempo fui adquiriendo mayor seguridad y el proyecto fue adquiriendo mayor consistencia.

Se consolidan en este proyecto los aprendizajes obtenidos a lo largo del magister, porque de una u otra forma el conjunto de actividades desarrolladas a lo largo de las clases sistemáticas colaboraron con la elaboración de este proyecto, un sello importante que debo destacar fue la oportunidad de hacer ejercicios para el descubrimiento del rol en forma individual hasta el uso de ese mismo rol con la autoridad que conlleva para convertirme en un socio estratégico en la organización en la cual me desempeño en un cargo que formalmente no posee mayor jerarquía, pero que ha logrado generar aportes a la organización que han sido muy valorados, el desarrollo de personas inquietas a la hora de abordar proyectos individuales y colectivos, se logra con una base sólida de conocimientos teóricos y con la puesta en práctica de muchos de ellos a través de trabajos que involucraban trasladar esos conocimientos a las empresas donde nos desempeñamos, la combinación de la teoría con estudios de casos también fue relevante durante el desarrollo del magister dado que obligaba a analizar y discutir diversas situaciones con un equipo de compañeros y profesores que tenían distintos puntos de vista, producto de sus propios ámbitos de desarrollo.

Pero hoy al terminar no puedo dejar de mencionar que pese a la relevancia que tiene el diseño organizacional y otras materias relacionadas con la gestión de personas y la dinámica organizacional, tenemos oportunidades de mejora que nos permitan profundizar en una nueva línea de investigación sobre el tema central de este proyecto que me parece relevante poder investigar “la realidad de las organizaciones de nuestro país” con estudio de casos de empresas nacionales y con apoyo de literatura basada en esos casos e investigaciones desarrolladas en Chile, análisis del comportamiento de las personas que han sufrido cambios en sus diseños organizacionales y a qué factores se les atribuye a los casos de éxito y cuales otros factores se pueden asociar a experiencias que hayan terminado en fracaso, ya sea por un mal diseño o porque no hubo una reacción oportuna de la cúpula de ejecutivos que no se mantuvieron a la vanguardia y no pudieron seguir el ritmo en un mundo dinámico. Qué pasa

por ejemplo con el diseño en las empresas de tamaño pequeño donde unas pocas personas realizan más de una función, aun cuando estas no tengan relación entre sí.

Lo anterior fue una de las limitaciones con que me encontré al estudiar este tema, se puede mencionar que mientras formulaba el marco teórico, detecté que no existe literatura basada en empresas chilenas relacionadas con diseño organizacional, en su mayoría el material utilizado basa el estudio de sus casos en empresas de países que poseen entornos políticos, desarrollos tecnológicos y culturales diferentes a los que posee nuestro país, lo que dificulta la instauración de los modelos sugeridos en su total amplitud. Por otro lado, las compañías que actualmente representan la competencia de Bombas Ltda., no poseen información disponible sobre sus propios diseños organizacionales e informalmente se obtuvieron datos para establecer comparaciones con respecto a procesos y estructuras, no representando por ello una fuente de información confiable, no obstante ello, se concluyó que también mantienen estructuras tradicionales.

Las empresas de nuestro país, en general, se encuentran utilizando diseños organizacionales tradicionales y no se han abierto a utilizar nuevos diseños organizativos más flexibles como existen ya en otros países, dichas tendencias fomentan el aprendizaje y que los miembros de la compañía sean más colaborativos como sugieren los autores Handy(s.f) con su propuesta de pasar de una organización plana a una “organización en Trébol” que tienen como características principales la integración y la flexibilidad, que busca la autonomía de los clientes y sugiere la fragmentación de los procesos de la cadena de valor, con una alta dirección en el centro de la organización involucrándose directamente en las unidades definidas, lo que se traduce en un mayor nivel de fidelización del cliente, posteriormente esa misma estructura se complementa con alianzas entre los colaboradores y otras empresas y deriva en una “estructura organizativa en red”, u otras estructuras basadas en el mismo modelo del trébol, pero que exige colaboración entre equipos de proyecto, para promover la creación del conocimiento.

Los equipos están vinculados de forma relajada en torno a la visión organizacional. Los movimientos de los equipos forman una meta red a lo largo de los sistemas de negocios. Mantienen la tendencia a desarrollar el conocimiento de todos los colaboradores. Sugieren un ciclo dinámico de conocimiento: crea, explota y acumula conocimiento organizacional, que puede ser utilizado posteriormente por quienes deseen usarlo en un proyecto “x”. Exige eso si un alto acceso a las bases de conocimiento por parte de los miembros individuales, tener visión corporativa, una cultura organizacional sólida y bases de datos actualizadas y de fácil acceso.

Autores como Rodríguez Anton (2001), Nonaka y Takeuchi (s.f.) priorizan las estructuras antes mencionadas y otras que tienen como base de su gestión el aprendizaje organizativo desarrollando competencias básicas distintivas. (Rodríguez Anton, José Miguel, 2015)

Para utilizar estructuras como las antes mencionadas se requiere el uso de tecnologías de información que faciliten el acceso a la información y el conocimiento, por lo que hace necesario diagnósticos periódicos de las empresas para revisar si sus diseños son o no eficaces o si requieren rediseños.

Jones (2013) señala que la innovación, el espíritu emprendedor y la creatividad son conceptos relacionados estrechamente, en tanto que cada uno vital para construir una organización creadora de conocimiento, estos tres factores se establecen como base en las organizaciones en red, no obstante en nuestro país aún debemos romper barreras generacionales que impiden que se desarrolle la creatividad en muchas organizaciones, dado que mientras una generación de profesionales privilegia estructuras orgánicas y descentralizadas, otros desean mantener las mismas estructuras de diseños de varios años atrás y que siempre permiten ir de la mano con el entorno.

Quizás muchas de ellas no son posibles de implementar en Chile, incluso por vacíos legales que aún existen en nuestra legislación, dado que obligan a compartir información de los usuarios y clientes que forman parte de los colaboradores que se mencionaron anteriormente y dichas materias no están ciento por ciento reguladas, hoy con los niveles que han alcanzado algunos profesionales por su falta de ética, podrían llevar a pensar que ese sentido colaborativo de las estructuras en red, podrían ser perjudiciales para los consumidores finales por las colusiones que se podrían provocar.

Un gran desafío para las instituciones es formar profesionales inquietos que estén dispuestos a innovar, por otra parte de cada uno de nosotros, en el desempeño de nuestros roles, depende investigar y trabajar en la implementación de pequeños cambios que vayan sumándose a otros y permitan un crecimiento de la empresa y de nosotros como ejecutivos responsables de liderar a las personas de una organización para hacerla más dinámica, grata, eficiente y reconocida por los otros.

Referencias Bibliográficas

- Reginato, L., Nunêz P., M., & Cornacchione, E. (Enero de 2015).
<http://www.sciencedirect.com/science/article>. Recuperado el 1 de Septiembre de 2015, de
<http://www.sciencedirect.com/>:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000099>
- Burnes, B. (2004). <http://www.sciencedirect.com>. *Journal of Management Studies*, págs. 977-1002.
- Desconocido. (31 de 08 de 2015). *Mi Tecnológico* . Recuperado el 31 de 08 de 2015, de
<http://mitecnologico.com/>: <http://mitecnologico.com/igestion/Main/Dise%F1oOrganizacional>
- Gomez Ceja, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Hermans, M., & Sioli, A. (07 de 06 de 2012). <http://mba.americaeconomia.com/>. Recuperado el 15 de 06 de 2015, de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/crear-valor-desde-la-funcion-de-recursos-humanos-en-america-latina>
- Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones*. México: Pearson.
- Maquimo. (s.f.). <http://www.monografias.com/>. Recuperado el 23 de Agosto de 2015, de
Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos89/concepto-organizacion/concepto-organizacion.shtml>
- Mintzberg, H. (2002). *Diseño De Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Orlikowski, W. J. (07 de 1996). *Improvising organizational transformation overtime: a situated change perspective*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2015, de <http://www.sciencedirect.com/>:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000099>
- Porras, J., & Robertson, P. (1992). *Organizational Development: Theory, research and practice*. California: Woodman & WA. Pasmore.
- Reyes, P. A. (1994). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodriguez Anton, José Miguel. (23 de septiembre de 2015). Estrategia 2020: Últimas Tendencias en M9-anagement. *Diseño Organizativo*, (págs. 9-15). Madrid.
- Sanfuentes, M., & Acuña, E. (2013). *Métodos Socioanalíticos para la gestión y el cambio en organizaciones*. Santiago: Universitaria.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Argentina : Ediciones Granica S.A.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions, Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. México: Granica.

Ulrich, D. (15 de 06 de 2015).

http://www.econ.uba.ar/www/departamentos/administracion/plan97/personal/ayala/Ayala/Textos/Ulrich_cuadro_de_mando_1.htm. Recuperado el 15 de 06 de 2015, de <http://www.econ.uba.ar>

Anexos

Anexo 1: Carta Gantt con especificación de tareas para cada una de las etapas siguientes del proyecto

% completado	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	'15	06 sep '15	27 sep '15	18 oct '15	08 nov '15	29 nov '15	20 dic '15	10 ene '16					
					X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L
4	45%	Introducción del proyecto	13 días	lun 08-06-15	mar 23-06-15												
5	80%	Presentación de la problemática a abordar	5 días	lun 08-06-15	vie 12-06-15												
6	30%	Planteamiento de objetivos	3 días	vie 19-06-15	lun 22-06-15												
7	0%	Análisis de la relevancia del proyecto	3 días	sáb 20-06-15	mar 23-06-15												
8	36%	Compromisos/Condiciones para el desarrollo del proyecto	7 días?	vie 19-06-15	vie 26-06-15												
9	0%	Mapeo preliminar y lectura de bibliografía para el proyecto	5 días	lun 22-06-15	vie 26-06-15												
10	100%	Programación del proyecto	2 días	vie 19-06-15	sáb 20-06-15												
11	90%	Carta Gantt con especificación de tareas	1 día?	sáb 20-06-15	sáb 20-06-15												
12	0%	Entrega Formal Parte 1 - Taller 2	1 día	vie 03-07-15	vie 03-07-15												
13	0%	Entrega Segunda etapa: definición del problema, relevancia y encuadre	36 días?	sáb 04-07-15	vie 21-08-15												
14	0%	Introducción del proyecto	15 días?	sáb 04-07-15	jue 23-07-15												
17	0%	Marco Teórico	25 días	vie 17-07-15	jue 20-08-15												
23	0%	Compromisos/Condiciones para el desarrollo del proyecto	10 días	lun 20-07-15	vie 31-07-15												
26	0%	Entrega Formal Parte 2 - Taller 3	1 día	vie 21-08-15	vie 21-08-15												
27	0%	Entrega Tercera etapa: Reporte de Resultados, Intervenciones y condic	114 días?	jue 04-06-15	jue 05-11-15												
28	0%	Introducción del proyecto	8 días	vie 04-09-15	mar 15-09-15												
31	0%	Marco Teórico	31 días	lun 07-09-15	vie 16-10-15												
34	0%	Recolección de datos e información	102 días	jue 04-06-15	mar 20-10-15												
35	0%	Solicitud de copia de Declaraciones formales Compañía	2 días	vie 09-10-15	sáb 10-10-15												
36	0%	Búsqueda de Informes de intervenciones grupales de la cía(GPW, Inforr	2 días	lun 19-10-15	mar 20-10-15												
37	0%	Elaboración de cuestionarios y focus group para captar percepciones d	3 días	lun 21-09-15	mié 23-09-15												
38	0%	Entevista a Equipo Ejecutivo para identificar estrategia del negocio y obj	2 días	jue 15-10-15	vie 16-10-15												
39	0%	Observación visual de participación de ejecutivos en sesión estratégica	2 días	jue 04-06-15	vie 05-06-15												
40	0%	Análisis de datos y/o propuesta de intervención	13 días	lun 19-10-15	mié 04-11-15												
41	0%	Reporte de Análisis de datos por objetivo específico	6 días	lun 19-10-15	lun 26-10-15												
42	0%	Propuestas de intervención	4 días	vie 30-10-15	mié 04-11-15												
43	0%	Compromisos para el desarrollo del proyecto	5 días?	vie 30-10-15	jue 05-11-15												
46	0%	Entrega Formal Parte 3 - Taller 3	1 día?	jue 05-11-15	jue 05-11-15												
47	0%	Entrega Cuarta Etapa: Informe Final	46 días?	vie 06-11-15	vie 08-01-16												
48	0%	Introducción del proyecto	7 días	vie 06-11-15	lun 16-11-15												
50	0%	Marco Teórico	5 días	lun 09-11-15	vie 13-11-15												
52	0%	Análisis de datos y/o propuesta de intervención	5 días	lun 23-11-15	vie 27-11-15												
54	0%	Conclusiones	16 días	lun 16-11-15	lun 07-12-15												
57	0%	Entrega Final - Taller 4	1 día?	vie 08-01-16	vie 08-01-16												

Anexo 2: Líneas de Negocios

Sus principales líneas de negocios son:

Hidráulica: Esta aplicación se ha especializado en la comercialización de equipos hidráulicos de bombeo y suministro de agua y accesorios afines. Se cuenta con una amplia gama de bombas y accesorios de instalación permitiendo entregar soluciones en la impulsión de agua residencial, agrícola e industrial, tanto para aguas limpias, como para aguas servidas y pozos profundos.



Riego Áreas Verdes: Corresponde a los equipos e insumos para la instalación de riego automático y suministro de agua para riego, ya sea en uso domiciliario, parques y/o canchas deportivas. Además una amplia gama de herramientas de jardinería accesorios y bombas para piletas.



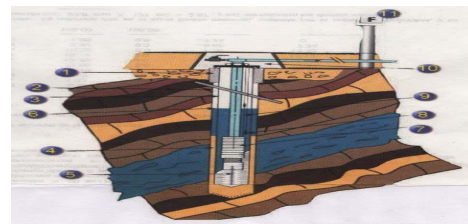
Electromecánica: Se comercializa una amplia gama de maquinaria y herramientas, orientada a talleres mecánicos, maestranzas, empresas metalmecánica, industria y mercado doméstico, destacando su eficiencia energética.



Obras Civiles y residenciales: Provee productos y soluciones para el diseño, instalación y funcionamiento de servicios en infraestructuras de bombeo y control, en obras civiles tales como edificios, tanques, represas de acumulación, caminos y otros, incluyendo filtrado doméstico y recuperación de agua.



Pozos profundos: En la extracción de agua en diferentes ambientes y profundidades, Bombas Ltda. entrega tanto los productos y las asesorías en configuración de bombas, motores, integración de componentes estándares y tableros de control.



Agua Servida y Rieles: Ante las necesidades domésticas, industriales y de grandes empresas sanitarias, Bombas Ltda. diseña, asesora y provee el equipamiento necesario para el tratamiento de aguas, construcción de plantas y el cumplimiento de las normas sanitarias industriales ya sean nacionales o exigidas por mercados internacionales a empresas exportadoras.



Riego Agrícola: Soluciones integrales para la irrigación de medianas y grandes superficies de cultivos, tanto para viñedos, frutales, hortalizas y cualquier gama de cultivos productivos.



Anexo 3: Lectura de bibliografía para el proyecto

El gran eje de revisión bibliográfica está orientado al Diseño Organizacional y para entender el impacto de ésta sobre la organización se revisará bibliografía relacionada con Planificación Estratégica y, desde esa perspectiva se revisarán los textos, libros, reportajes e investigaciones que en un principio se revisarán son los siguientes:

- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (1999). *Administración, una ventaja competitiva*. México, México: Editorial Mc Graw-Hill. En el capítulo de Planeación y estrategia se introducen conceptos claves de planeación y estrategia, los temas abordados en el indican la relevancia de la toma de decisiones por parte de la alta gerencia y el impacto que éstas provocan en la organización. Describe paso a paso las etapas de la planeación y sus fundamentos. Compara la planeación estratégica actual con la del pasado. Reconoce la relevancia de la misión, visión y metas estratégicas, la consideración de los análisis de amenazas y oportunidades externas y de las fortalezas y debilidades internas. Temas claves a la hora de realizar una presentación de la situación actual y elaborar la estructura propuesta.
- Certo, Samuel C. (2001). *Administración Moderna*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación. El autor “presenta información sobre las labores administrativas contemporáneas, los retos administrativos de la administración relacionados con la gente, la diversidad, la calidad, la ética y las operaciones en un entorno global”
Cobra gran relevancia el análisis de los contenidos del capítulo dedicado a la Planeación Estratégica que mezcla teoría con casos reales. Se definen los conceptos básicos relacionados con este tema y ahonda en el análisis FODA previo a la formulación estratégica.
- Jones, Gareth R. (2013) *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. México, México: Editorial Pearson Educación. Este texto presenta temas actuales con un tratamiento contemporáneo, de modo que me da herramientas para diseñar y sugerir cambios en la actual estructura organizacional mejorando con ello su eficacia. Este texto facilitará la comprensión del diseño organizacional y comparar el diseño de la estructura que actualmente tiene la organizacional y fundamentar la propuesta de estructura que se busca presentar al término de este proyecto de título.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Administración*, México, México: Editorial Pearson Educación. Robbins, describe en algunos capítulos de este libro la importancia de la administración estratégica, el proceso involucrado, los tipos de estrategias organizacionales e inserta la administración en el entorno actual.
- Wheelen, Thomas L., Hunger J.David & Oliva, Ismael. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México, México: Editorial Pearson Educación. Este libro contiene un modelo de administración estratégica que se desarrolla y adquiere operatividad por medio de la auditoría estratégica: metodología integral, plantea también alternativas estratégicas y programas de implementación de éstas. Colabora en el análisis de las estrategias, en la parte uno, entrega un modelo de administración estratégica considerando los elementos básicos del proceso de dirección estratégica.