



# **“PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE EMPRESA INDUSTRIAL A.”**

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

**Alumno: Natalia Hernández Cifuentes**

**Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Santiago, marzo de 2017**

## CONTENIDO

PARTE 1: PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.- Establecer las fronteras del asunto que se abordará en el proyecto señalando el contexto organizacional e implicancias para el rol profesional del estudiante. ....	3
2.- Plantear objetivos generales y específicos del proyecto .....	5
3.- Formular el proyecto en consideración a materias del MGP observando sus contribuciones ....	6
4.- Considerar aspectos de colaboración que requiera el proyecto en la organización .....	7
5.- Mapeo preliminar y lectura de bibliografía para el proyecto.....	8
PARTE 2: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.- Estructura del estudio, contenidos y cómo se abordarán .....	10
2.- Marco Teórico.....	12
3.- Presentar antecedentes sobre la organización y sus condiciones en relación al problema y su importancia.....	25
4.-Funciones y procesos área comercial.....	31
5.- Establecer y definir el problema que se busca entender y/o resolver .....	34
6.- Elaborar marco teórico para el entendimiento del problema/situación organizacional .....	36
7.- Explorar, desde la teoría, alternativas para el abordaje y solución del problema .....	40
Desafíos del diseño organizacional .....	40
8.- Propuesta.....	44
9.- Conclusiones .....	46
10.- Bibliografía .....	50
PARTE 3: ANEXOS.....	51
Anexo 1: Organigrama Organizacional.....	51
Anexo 2: Sistema de Defensa Social.....	56

## **PARTE 1: PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.- Establecer las fronteras del asunto que se abordará en el proyecto señalando el contexto organizacional e implicancias para el rol profesional del estudiante.**

Para el proyecto de título, se realizará un análisis de la estructura organizacional del área comercial de una empresa del área industrial, generando ajustes o una nueva propuesta de diseño.

Esta idea nace a raíz de una solicitud de análisis de la efectividad de la implementación de la nueva estrategia competitiva. Este análisis constaba de varios pasos como encuestas al personal de la empresa, grupos de trabajos y también una revisión de la estructura comercial de la empresa. Las actividades de encuestas y grupos de trabajo, denotan un conocimiento del personal de la nueva estrategia, por lo que se decide ahondar en la revisión de la estructura organizacional.

#### **a) La empresa y la industria:**

Para contextualizar, es necesario señalar que estamos hablando de una empresa productiva del área industrial, de origen italiano que se instala en Chile desde el año 2004. Esta empresa, se encuentra en varios países de Europa, Asia y América. Para nuestro país, su mayor referente lo encuentra en la casa matriz LATAM ubicada en México. Durante los primeros años de funcionamiento, casi todos los gerentes y ejecutivos provenían desde México e implementaban las políticas y procesos que se habían definido allá. En la actualidad se cuenta con un equipo gerencial chileno, pero seleccionado por los gerentes mexicanos. Se cuenta además con cargos de confianza como jefaturas, que corresponden a trabajadores mexicanos de la empresa que han sido convocados para ejercer sus cargos en Chile.

La empresa se establece en Chile cuando sólo existía un competidor directo. En ese momento, la solución constructiva que provee la empresa era innovadora y su masificación incipiente. A la fecha, ya hay tres competidores directos y se ha masificado el conocimiento y utilización de soluciones constructivas alternativas, que si bien no proveen el mismo producto resuelven la misma problemática.

**b) La problemática y su relevancia para la organización:**

Desde el año 2013 en adelante, los resultados financieros de la empresa no han cumplido las metas establecidas. Esta baja, se da porque la empresa dependía en gran parte de las ventas que realizaba a las grandes empresas mineras. Éstas por su parte, comienzan una baja producción y congelamiento de proyectos de construcción, ámbito en donde provee soluciones la empresa estudiada.

En este contexto, con la finalidad de aumentar las ventas, la empresa decide poner en práctica una nueva estrategia competitiva, que a grandes rasgos se basa en desarrollar nuevos mercados para así minimizar el riesgo de depender de sólo un sector económico. Se establece la nueva estrategia, pronosticando con claridad los potenciales resultados positivos de su implementación, los que hasta el momento no han logrado satisfacer las expectativas de los directivos. En este escenario, se requiere de una mirada integral a una estructura que no ha sido diseñada de forma consciente, sino más bien, siempre se ha considerado como una copia a la estructura matricial que no responde a la estrategia local definida.

**c) Relevancia para el rol:**

El proyecto de título abordará una mirada práctica del diseño organizacional, entendiendo a la estructura organizacional como un determinante fundamental e instrumento para el cumplimiento exitoso de la nueva estrategia competitiva.

La relevancia para el rol ejercido en la actualidad, se fundamenta en la necesidad de identificar a la variable “estructura organizacional” como parte importante a revisar en el establecimiento de una nueva estrategia. De esta forma, el desarrollo organizacional se vincula directamente con los objetivos del negocio, aportando al cumplimiento de las metas.

De esta forma, se propondrá una nueva estructura comercial para la empresa, desde ahora en adelante llamada “empresa industrial A”. Esta propuesta incorporará los lineamientos estratégicos que ha diseñado y explicitado la organización y que al parecer no han sido tomados en consideración al momento del diseño, así como también los elementos del entorno que sean atingentes de considerar.

Se definirá un marco teórico que permita conocer las características de los distintos modelos organizacionales, focalizando la atención hacia los que contribuyan a facilitar el cumplimiento de la estrategia. Se analizarán las funciones y roles de los puestos de trabajo del área, considerando su importancia en la ejecución de las tareas.

## **2.- Plantear objetivos generales y específicos del proyecto**

El objetivo general de la investigación a realizar, se orienta al resultado final del estudio. Para este caso, es la propuesta de la estructura del área comercial que se convierta en un facilitador de la nueva estrategia competitiva. En este sentido, el objetivo general es “Proponer un nuevo diseño organizacional para el área comercial, acorde con la estrategia establecida”

Por su parte, los objetivos específicos consideran los pasos requeridos para el cumplimiento del objetivo general. De esta forma es posible mencionar los siguientes objetivos específicos:

- “Levantar e Identificar los procesos y funciones del área comercial de la organización”
- “Indagar en las razones de la estructura organizacional vigente”
- “Identificar los desafíos del diseño organizacional en la empresa”
- “Proponer Plan de Implementación de Propuesta”

Se consideran estos objetivos específicos como etapas previas necesarias para poder realizar una propuesta de estructura organizacional que incorpore todos los elementos necesarios para su colaboración con el cumplimiento de la estrategia competitiva. En esta línea, los objetivos específicos se derivan del objetivo general y ayudan a construirlo.

### **3.- Formular el proyecto en consideración a materias del MGP observando sus contribuciones**

Para este proyecto de título, se considerarán principalmente materias revisadas en el curso de diseño organizacional, trabajando fuertemente en la teoría de diseño y cambio organizacional en la generación de valor a la empresa. Se identificarán los procesos de negocios centrales y de apoyo, complementando continuamente con factores ambientales y tecnológicos internos y externos que puedan ser determinantes en la estructura organizacional. En este contexto, se deberá profundizar en temáticas asociadas a la gestión de procesos, para así tener una mirada clara de las funciones, roles y procesos compartidos de la empresa y cómo esos serán de primera línea o apoyo en el área comercial.

Se deberá analizar profundamente cada uno de los desafíos del diseño organizacional, con el fin de identificar una estructura que tome en consideración las principales dificultades que puedan presentar los modelos. Este conocimiento aportará en las bases de la investigación en la medida que permitirá contar con teoría e información práctica de otras realidades organizacionales en términos de estructura.

Se suman a los contenidos revisados en el curso de Diseño Organizacional, algunos elementos estudiados en el curso Personas y Dinámica Organizacional, en donde se establecen lineamientos que podrían ser útiles, en la medida que ayudarán a identificar factores culturales asociados a las formas de estructuración que la compañía establece y fomenta en Chile, México y Colombia. Este punto será relevante para considerar los aspectos más importantes de la cultura corporativa que se deberán tener en cuenta al momento de realizar la propuesta de estructura organizacional en el área comercial. Además de esto, se debe tomar en consideración las dinámicas de la organización y los conceptos de administración que han evolucionado con el tiempo desde Taylor y la especialización del trabajo centrada en la optimización del tiempo y la eficiencia de los procesos a miradas más integrales que matizan la estructura al identificar obstáculos provenientes de la extrema especialización.

Los contenidos revisados en el curso de Estrategia y Cambios en Organizaciones, permitirán identificar algunas definiciones conceptuales respecto de la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a los cambios y contextos de su entorno, para poder sobrevivir durante el tiempo. Es aquí en donde se revisará e hipotetizará respecto a la necesidad de establecer estrategias y estructuras que respondan a las reales necesidades del entorno.

Por último los conocimientos de la investigación acción podrán aportar desde el enlace del enfoque experiencial del proceso de instalación de una nueva estrategia competitiva, acompañada de un nuevo estilo de gestión.

#### **4.- Considerar aspectos de colaboración que requiera el proyecto en la organización**

Para este proyecto de investigación se necesitará contar con el apoyo en términos de información de personas que pertenecen a la empresa, tanto en Chile como en Colombia y México. Es de fundamental importancia conocer elementos de la cultura organizacional en los países de la región que cuentan con plantas productivas, con el objeto de identificar variables relevantes que den luces de la lógica del diseño organizacional que se ha instalado de forma masiva. De esta forma, se realizarán entrevistas con los encargados del área de recursos humanos de estos países y con sus directores generales. Existe comunicación constante con los países de la región, por lo que esta comunicación es factible.

Para el caso de nuestro país, el levantamiento de la información requerida necesitará del análisis en todas las áreas de la empresa, por lo que se entrevistará a los directores de cada una de las áreas, a saber: Director Administración y Finanzas, Director de Operaciones, Director Comercial y Director General.

Tal como se señaló anteriormente, la empresa estudiada se llamará “Empresa Industrial A”. Sus empresas hermanas, se citarán de la misma forma, sumando el país al que pertenecen.

Se planificará un programa de entrevistas al menos con las siguientes personas:

- Coordinadora Latinoamericana de Gestión de Calidad.
- Jefa de Recursos Humanos de Empresa Industrial A México.
- Director General Empresa Industrial A Chile. Director Comercial Subrogante Empresa Industrial A Chile.
- Director Administración y Finanzas Empresa Industrial A Chile

Se profundizará las entrevistas con los líderes de la empresa en Chile y del área comercial, con el objeto de obtener información relativa a los procesos y funciones del departamento, para luego contrastar dicha información con la documentación formal de la empresa. Para ello, se requerirá una revisión documental de Organigrama, Descripciones de cargo, Evaluaciones de desempeño, entre otros documentos.

Es necesario señalar que, por razones geográficas, muchas de estas entrevistas se realizarán vía telefónica.

## 5.- Mapeo preliminar y lectura de bibliografía para el proyecto

Para la realización de este proyecto de título, se realizará un análisis bibliográfico que permita conocer las bases de la teoría de diseño organizacional, para realizar comparaciones con argumentaciones válidas y proponer nuevas estructuras que se adapten de mejor forma a la realidad organizacional.

Es importante señalar que, mucho del análisis bibliográfico se irá complementando a lo largo de la investigación. Hasta ahora he podido identificar algunos textos y autores que tratan de las materias de dinámica organizacional y que serán de gran apoyo en la iniciación al mundo del diseño. Entre ellos es posible mencionar:

- Jones Gareth R., Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones, Séptima edición, Editorial Pearson Educación, México 2013.-
- Hall Richard , Organizaciones, estructuras, procesos y resultados, Sexta edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, México 1996 .-
- Hogde B., Anthony W., Gales L., Teoría Organizacional; un enfoque estratégico, Sexta edición, Editorial Prentice – Hall, Madrid 1998.-
- Mintzberg H., La estructuración de las organizaciones, Editorial Ariel, Barcelona 1988.-
- Illi Juan José, Aros Ángel, Doval Inés, Piesulauro Alejandro, Schulman Diana, Diseño Organizativo, Estructuras y procesos, Editorial Granca, Buenos Aires 2007.-
- Enri Fayol, Administración Industrial y General, Decimocuarta edición. Editorial El Ateneo, Buenos Aires 1987.-
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de administración, Séptima edición, Editorial Mc Graw Hill, 2004.-
- Revista Bimestral del Colegio de Notarios de Madrid

Es importante mencionar además, que se analizarán textos y artículos relativos a la administración, a la gestión del cambio y de cultura organizacional. La idea es complementar a la teoría de diseño desde otras perspectivas que claramente son influyentes en la dinámica organizacional y por ende en su estructura.

## PARTE 2: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.- Estructura del estudio, contenidos y cómo se abordarán

Etapas del estudio	Actividades	Productos / Resultados
Definición de estructura de la investigación	Planificación del estudio	Estructura del estudio
Establecimiento de problemática, alcances, objetivos y contribuciones	Determinación de la problemática y establecimiento de hipótesis	Hipótesis
	Delimitación de alcance del estudio	Desarrollo de contenidos
	Establecimiento de objetivos	Objetivo general y objetivos específicos
	Determinación de fuentes de información y recolección de la misma	Entrevistas, bibliografía
	Establecimiento de contribuciones del estudio	Contribuciones potenciales del estudio
Desarrollo de la investigación	Desarrollo de marco teórico	Marco teórico
	Definición de contexto y condiciones generales de la empresa	Desarrollo del estudio
	Análisis de procesos y funciones del departamento en estudio	
	Análisis de desafíos del diseño organizacional en la empresa	
Propuesta	Presentación de estructura propuesta	Propuesta nueva estructura organizacional
	Análisis de diferencias estructura propuesta versus estructura actual	
Conclusiones	Desarrollo de conclusiones del proceso de implementación y resultados	Conclusiones y recomendaciones

La estructura de la investigación abordará temáticas con un orden lógico que nos permitan desarrollar la propuesta de solución al problema planteado. Desde esa perspectiva, se realiza en primer lugar el proceso de planificación de la investigación, en donde se enmarcan los alcances de estudio, los objetivos que busca, las contribuciones que genera la realización de dicha investigación, las fuentes de información a las que se acudirá, los principales colaboradores en términos de entrega de la información y la problemática e hipótesis de la investigación. Posterior a ese proceso se comenzará a trabajar con el marco teórico que sustenta y vincula la teoría de diseño organizacional con la realidad

organizacional de la empresa. Después de estos lineamientos, se dará continuidad a través de la descripción de las condiciones particulares de la organización en estudio a través del ítem Consideraciones Generales. Ahí, se conocerán los lineamientos corporativos de la organización, que darán luces de los puntos que son relevantes para la compañía en general. También se abordará la situación contextual de la empresa desde el cambio en la distribución de sus principales clientes hasta las medidas que se han tomado para revertir las consecuencias de ese cambio.

Además del nivel descriptivo que se entrega en la dimensión de Consideraciones Generales, se abordará una dimensión que interprete en términos sociales los efectos que ha provocado en los trabajadores todos los cambios que se han suscitado en la organización. Para lograr este objetivo, se considerarán temáticas revisadas en el curso de Investigación Acción. Posterior a retratar de forma general el estado de la organización, se procederá a realizar un análisis de los procesos y funciones del departamento comercial (foco de estudio), con la finalidad de identificar potenciales falencias y/o conflictos que evidencien veracidad en la hipótesis establecida. Otro de los puntos a considerar en la investigación es el análisis de los desafíos del Diseño organizacional en la empresa. Este ejercicio también nos dará luces respecto a temáticas fundamentales en el proceso de propuesta de un nuevo diseño estructural para el área, como la diferenciación, integración, niveles de centralización y descentralización, estandarización y ajuste mutuo.

Se propondrá un diseño organizacional para el área comercial, considerada como la más determinante en el actual contexto de la empresa. Por último, se visualizarán las diferencias que presente la nueva propuesta y la estructura actual y se realizarán sugerencias de acuerdo a los resultados obtenidos con la implementación de la nueva estructura y la reacción de la organización frente a ella.

## 2.- Marco Teórico

Para generar un sustento teórico de la investigación en curso, comenzaremos revisando las teorías de la administración, en donde podremos encontrar los inicios de muchos de los principios del diseño organizacional. Se abordará la evolución del concepto de administración con el enfoque clásico de administración y administración científica, siguiendo con teorías más modernas como la teoría general de sistemas y el enfoque contingencial.

Respecto al enfoque tradicional de la administración, sus orígenes podrían remontarse a dos hechos particulares. En primer lugar, el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas europeas al finalizar la primera guerra mundial, en donde se genera terreno fértil para el análisis y planificación de la producción a largo plazo. Por otro lado, en Estados Unidos la necesidad de aumentar la eficiencia, proveniente de la expansión económica que pone al país como potencia económica mundial.

En ese contexto, en Francia de la mano de Henri Fayol aparece una de las primeras teorías de la administración. Fayol es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración e inicia la sistematización del comportamiento gerencial y establece los 14 principios de la administración, en su libro *Administración Industrial y General*<sup>1</sup>.

La principal inquietud de esta corriente, apuntaba a aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de las áreas de la organización y de sus inter relaciones estructurales. Desde ahí nace el concepto de anatomía y fisiología de la organización, aludiendo a la estructura y su funcionamiento. Esta corriente desarrolla un enfoque de arriba hacia abajo, es decir, desde la dirección hacia la ejecución, de un todo hacia sus partes componentes o departamentos.

La orientación se pone en la estructura organizacional, enfatizando la departamentalización. En este sentido, esta visión permite una mejor forma de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Esta corriente, considera principalmente dos tipos de comunicación dentro de la organización, de forma descendente (donde el jefe da órdenes a los subordinados) y ascendentes (donde el subordinado entrega información a la jefatura).

Fayol define los principios generales de esta corriente. Es importante mencionar que muchos de estos, son soportes fundamentales en el diseño organizacional.

---

<sup>1</sup> Enry Fayol. *Administración Industrial y General*, décimo cuarta edición, Segunda Parte.

- 1) **División del trabajo:** Se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo. Se propone producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Tiende a lograr la especialización de las funciones, así se eleva el rendimiento obteniéndose mayor producción y niveles de calidad.
- 2) **Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades. Ambas deben estar equilibradas.
- 3) **Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación un correcto comportamiento.
- 4) **Unidad de mando:** Recibir órdenes de sólo un superior.
- 5) **Unidad de dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
- 6) **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:** Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la organización.
- 7) **Remuneración del personal:** Debe haber una justa retribución para los empleados y para la organización.
- 8) **Centralización:** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- 9) **Jerarquía o cadena escalar:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
- 10) **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
- 11) **Equidad:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- 12) **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal:** La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Hay que darle una estabilidad al personal.
- 13) **Iniciativa:** La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- 14) **Espíritu de equipo:** La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización, en una palabra son las bases de la administración. Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

Por otro lado, en Norteamérica, Frederick Taylor genera los inicios de la administración científica, en donde el énfasis se pone en la tarea. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. Su gran preocupación, fue disminuir la cantidad de desperdicio y pérdidas de las empresas estadounidenses y elevar los niveles de productividad, mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial<sup>2</sup>.

Señala además, que las industrias de su época padecían de males que podrían agruparse en tres factores:

- 1) Holgazanería sistemática por parte de los obreros
- 2) Desconocimiento de la gerencia respecto a rutinas de trabajo y tiempo necesarios para la realización.
- 3) Falta de uniformidad en las técnicas y metas de trabajo

Para Taylor, la administración debe estudiarse y tratarse de forma científica y no empírica. En este sentido, su aporte radica en la importancia de la aplicación de una metodología sistemática en el análisis y en la solución de los problemas. Para Taylor, los elementos de aplicación de la administración científica son:

- 1) **Estudio de optimización de tiempos y estándares de producción:** Para Taylor, el instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros es el estudio de tiempos y movimiento. Para esto, comprobó que el trabajador puede trabajar más y más económicamente mediante el análisis del trabajo, de la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada tarea. Además, plantea que el estudio de tiempo genera otras ventajas como:
  - Eliminar movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficaces
  - Volver más racional la selección y entrenamiento del personal
  - Mejorar la eficacia del obrero y por ende el rendimiento en la producción
  - Distribuir uniformemente el trabajo, para evitar periodos de falta o exceso de trabajo
  - Tener una base uniforme de salario equitativo por aumento de producción
  - Calcular con mayor precisión el costo unitario y el precio de venta de los productos

---

<sup>2</sup> Fernanda Carro y Agustina Caló. La Administración científica de Frederick Taylor: Una lectura contextualizada. <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/actas/Carro.pdf>

**2) Supervisión funcional:** Plantea la necesidad de diversos supervisores, cada uno especializado en distintas áreas y con autoridad funcional sobre los mismos subordinados. Para Taylor, el tipo de organización por excelencia es la organización funcional. Según él, las características más valoradas de la administración funcional radica en que cada obrero, en lugar de estar en contacto directo con la administración en un único punto, es decir, a través de su jefe de grupo, recibe orientaciones diarias de otros supervisores a cargo, cada uno de los cuales desempeñan su propia función particular.

La supervisión funcional, es la aplicación de la división del trabajo y de la especialización, a nivel de los supervisores y jefes. En trabajos mecánicos, tiende a producir alta eficiencia funcional en cada uno de los trabajadores y en el conjunto de estos. La supervisión funcional trajo muchos detractores ya que iba en contra del principio de la unidad de mando, en donde un empleado no podría subordinarse a dos o más superiores.

**3) Planificación de tareas y cargos:** Según Taylor, la tarea constituye la menor unidad posible dentro de la división del trabajo, en una organización. Si un cargo es complejo, estará constituido por una variedad de tareas diferentes que su ocupante debe realizar mientras trabaja. Este énfasis en la tarea, condujo a los ingenieros norteamericanos a simplificar los cargos, con el objeto de mantener la máxima especialización del trabajo. En este sentido, cada obrero debía ejecutar una tarea cíclicamente para aumentar sus niveles de eficiencia por un lado y control por el otro.

La simplificación en el diseño de los cargos manuales, les permitiría obtener los siguientes beneficios:

- Admisión de empleos con calificación mínima y salarios menores, reduciendo los costos de producción
- Minimización de los costos de entrenamiento
- Reducción de la posibilidad de errores, disminuyendo desperdicios
- Facilidad para la supervisión
- Aumento de eficiencia en el trabajo

**4) Incentivos de producción por ejecución eficiente:** Una vez analizado el trabajo, racionalizadas las tareas y estandarizado el tiempo para su ejecución, una vez seleccionado y entrenado el trabajador según el método preestablecido, sólo faltaba su colaboración con la organización. Para alcanzar estos grados de colaboración necesaria para la ejecución de las

tareas, Taylor y sus seguidores desarrollaron planes de incentivos salariales y premios de producción. En el contexto de la administración científica se acuñó el término “Homo Economicus”, esto es, el hombre económico. Según este precepto, toda persona es concebida como profundamente influenciada por las recompensas salariales y materiales. Plantea que el hombre trabaja no por gusto, sino porque el trabajo constituye una herramienta para ganarse la vida a través del salario.

Los principales seguidores de la administración científica creían que una vez seleccionado científicamente el trabajador, entrenado con el mejor método de trabajo y condicionada su remuneración a la eficiencia, el trabajo produciría el máximo alcanzable. De esta forma, se buscó enlazar estrechamente, el pago del trabajador con su nivel de productividad.

Esta visión del hombre, lo situaba en una esfera de individuo limitado, mezquino y holgazán, culpable de los desperdicios e ineficiencias de la organización, por ende debía ser controlado continuamente mediante el trabajo racionalizado y estandarizado.

- 5) **Condiciones de trabajo:** Taylor planteó además que la eficiencia de la producción, no sólo se ve determinada por el método y los incentivos, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador, disminuyendo su fatiga. Entre las condiciones de trabajo que pudieron mayor atención los ingenieros de la administración científica fueron:
- Adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y de equipos de producción, con el objeto de minimizar el esfuerzo del operador y la pérdida de tiempo en la ejecución de la tarea.
  - La distribución física de las máquinas y equipos, para racionalizar el flujo de la producción.
  - El mejoramiento del ambiente físico de trabajo, de manera que el ruido, la ventilación, la iluminación no sean factores que reduzcan la eficiencia del trabajador.
  - La provisión de instrumentos y equipos para cargos específicos para reducir movimientos innecesarios.
- 6) **Estandarización:** La organización racional del trabajo no sólo se preocupó por el análisis del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la fatiga del obrero y los planes de incentivo, sino que también incluyó la estandarización de los métodos y procesos de trabajo y de la estandarización de maquinarias y equipos, herramientas e instrumentos de trabajo y materias primas, con la finalidad de reducir la variabilidad y la diversidad en el proceso productivo y por consiguiente apoyar la reducción de desperdicio y aumentar la eficiencia.

Si bien, la evolución de las teorías de la administración han demostrado que estos dos enfoque son perfectibles y complementables desde diversas áreas, concentran en ellas fundamentos del diseño organizacional como la especialización, división del trabajo, niveles de jerarquía entre otros, que abordaremos en la propuesta de estructura del área comercial de la empresa. En este contexto, es importante identificar elementos comunes del enfoque clásico y científico de la administración con los sustentos del diseño organizacional. En este intento de buscar fundamento y sustento teórico, pasaremos a revisar algunas teorías modernas de administración, desde donde también podremos visualizar elementos y variables a considerar en una propuesta de estructura organizacional.

La Teoría General de Sistemas nace en la década de los setenta y en términos generales, facilita la unificación de muchos campos del conocimiento planteado en teorías anteriores. Se define el sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites identificables en su ambiente, como lo define Bertalanffy. La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados<sup>3</sup>. Plantea que la comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

Los principios de la teoría general de sistemas son<sup>4</sup>:

- 1) Los sistemas existen dentro de sistemas
- 2) Los sistemas son abiertos. Cada sistema que se estudie, con excepción del menor y el mayor, recibe y descarga algo en otro sistema, generalmente en aquellos que le son contiguos. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.
- 3) Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Se ha demostrado que las teorías tradicionales de la administración (enfoque clásico y científico), han visto a la organización como sistemas cerrados. Esta tendencia, ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y sus niveles de interdependencia. También, detonó una excesiva concentración en los aspectos internos de la organización, perdiendo de vista el alcance que pueden tener variables externas en la consecución de los objetivos planteados.

---

<sup>3</sup> Curso Personas y Dinámica Organizacional, Diploma en Dinámica Organizacional 2013, Universidad de Chile, Material de Apoyo, Capítulo 3 Enfoque sistémico en el análisis del trabajo.

<sup>4</sup> Ramón Zamudio Mata. Teoría y Pensamiento Administrativo, <http://www.gestiopolis.com/Canales4>.

Según Chiavenato<sup>5</sup>, la teoría general de sistemas tuvo gran aceptación en el mundo de la administración por dos razones principales:

- La gran necesidad de una síntesis e integración entre las teorías precedentes
- La cibernética y las tecnologías de la información ampliaron las posibilidades de operativización de ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

Bertalanffy plantea que, la organización crece tamaño por el crecimiento de las partes, toma cosas del entorno y las transforma en productos o servicios. De esta forma se observa una entrada, un proceso intermedio y una salida. La organización debe reaccionar a su ambiente ajustándose y adaptándose a él para sobrevivir y cambia sus mercados, productos, servicios, estrategias o estructura, entre otras cosas<sup>6</sup>.

Las principales características de un análisis sistemático de las organizaciones son:

- 1.- Punto de vista sistémico: La teoría de sistemas entiende a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.
- 2.- Enfoque dinámico: Considerando todos los niveles de la organización.
- 3.- Enfoque multidisciplinario: Integra conceptos y teorías de muchos campos de estudio. Representa una integración de partes importantes de todas las teorías de la administración.
- 4.- Descriptivo: Al contrario de las teorías más antiguas que eran normativas y prescriptivas, con orientación en por qué y cómo hacerlo, la teoría de sistemas busca comprender los fenómenos organizacionales y dejar a arbitrio del individuo los métodos y objetivos.
- 5.- Enfoque multivariable: La teoría de sistemas, tiende a asumir que un fenómeno puede ser causado por numerosas variables que se relacionan entre sí y que son inter dependientes.
- 6.- Adaptativa: Asume que si una organización quiere continuar existiendo debe obligatoriamente adaptarse a los requisitos cambiantes del ambiente.

Como una línea que nace de la teoría de sistemas, aparece la Teoría de la Contingencia que destaca porque no plantea una receta transversal para alcanzar la eficiencia, es decir, no existe una única forma que sea mejor para organizarse, con el fin de alcanzar los objetivos, ya que estos son distintos y se encuentran en distintos y cambiantes ambientes.

---

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, cuarta edición, Edit. McGraw-Hill, 1995.

<sup>6</sup> García González Concepción. Documento de Apoyo Curso Liderazgo, Trabajo en Equipo y Solución de Problemas, [http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas\\_administrativos.pdf](http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.pdf)

Una de sus más notables contribuciones, radica en la identificación de las variables que producen mayor impacto sobre la organización, como el entorno y la tecnología, para establecer las diferencias necesarias en la estructura y en el funcionamiento de las organizaciones. De esta forma, se señala que diferentes ambientes, requieren distintas relaciones organizacionales para aumentar la eficacia. Se hace necesario entonces, un modelo apropiado para cada situación dada. Por otra parte, diferentes niveles de tecnologías, derivan en distintos diseños organizacionales.

Este enfoque acepta las premisas básicas de la teoría de sistemas con respecto a la interdependencia y a las naturales interrelaciones en la orgánica de la organización, así como también, el carácter abierto, adaptativo y la necesidad de las organizaciones de generar flexibilidad frente a los cambios y dinámicas del entorno<sup>7</sup>.

De esta forma, la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del trabajo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas. Esto sugiere, como lo expone Hall<sup>8</sup>, que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario.

Sin embargo, se han identificado variables transversales que son relevantes independientemente de las condiciones particulares de cualquier organización: estrategia, entorno, tecnología y estructura. Miller ha llamado a estas variables los imperativos del diseño para reconocer que tienen un poder determinante en la configuración organizacional. Según Drazin & Van de Ven y Doty la armonía de estas variables facilitará la efectividad organizacional y por otro lado un desequilibrio de estas variables, facilitará un bajo desempeño organizacional<sup>9</sup>.

Cabe ahora adentrarse en la identificación puntual de las variables determinantes del diseño estructural. Aunque los estudios señalan diversos acercamientos, en general contemplan como elementos comunes para la estructuración de la organización, variables relacionadas con la diferenciación y la integración.

---

<sup>7</sup> Curso Estrategias y Cambios en Organizaciones, Diploma en Dinámica Organizacional 2013, Universidad de Chile, Material de Apoyo, Capítulo 5 Comprensión de las organizaciones.

<sup>8</sup> Hall Richard. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados, Capítulo 3 La estructura organizacional: sus formas y resultados, 1983.

<sup>9</sup> Grupo de Investigación AdGeo. Determinantes del análisis y diseño organizacional, Programa Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y administrativas, Bogotá 2009.  
<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Determinantes%20del%20 analisis%20y%20dise%C3%B1o%20organizacional.pdf>

Pese a que la literatura es amplia, cabe citar el trabajo de Mintzberg en la “Estructuración de las organizaciones” quien en un ejercicio integrador, reúne toda la intencionalidad teórica acerca de las variables de estructuración organizacional. Desde una mirada conceptual, con enfoque pragmático, trasciende la idea de los tres niveles organizacionales clásicos descritos por Fayol (estratégico, funcional y operativo) para introducir un esquema más amplio. Se genera de esta forma el nivel estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el staff de apoyo (agentes especializados) y la tecno estructura (analistas de trabajo). Para su coordinación, plantea la necesidad de diversos mecanismos como la supervisión directa, la adaptación mutua, la estandarización (apuntando a los procesos, resultados, normas y habilidades) y los flujos organizacionales. Establece también, distintos parámetros para el diseño organizacional, clasificándolos en cuatro grupos:

- 1.- Diseño de puestos, especialización, formalización y entrenamiento
- 2.- Diseño de la superestructura, departamentalización y tramos de autoridad
- 3.- Diseño de vínculos laterales, planificación y control y dispositivos de enlace
- 4.- Diseño de la toma de decisiones, centralización y descentralización

Suma a lo anterior, una descripción de los factores de contingencia que afectan a las organizaciones e introduce su teoría respecto de las diferentes configuraciones estructurales posibles:

- 1.- Estructura Simple:** la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- 2.- Burocracia Mecánica:** coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- 3.- Burocracia Profesional:** coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.
- 4.- Estructura Divisionalizada:** coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
- 5.- Adhocracia:** organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo ( staff ).

El trabajo de Henry Mintzberg ha permitido concretar la esencia y significado de la estructuración de las organizaciones, en un lenguaje que permite comprender el fenómeno organizacional, para intervenirlo y posibilitar su transformación.

Citando otros ejemplos, Miller plantea que la estructura organizacional se configura a partir de cuatro dimensiones, como son la estructura de actividades (especialización y formalización), la concentración de autoridad (centralización de la toma de decisiones), la línea de mando (supervisores que controlan el desarrollo de tareas) y el tamaño del componente de apoyo (personal subordinado); las cuales buscan ser dispositivos integradores cuando se trata de disminuir el impacto generado por el cambio constante<sup>10</sup>.

Por su parte, Reimann) reconoce la existencia de un acuerdo tácito entre los académicos acerca de la estructura organizacional, e identifica tres dimensiones comunes: 1) la complejidad: nivel de división de las actividades intra e inter áreas funcionales, 2) la centralización: la concentración en los mandos superiores de la autoridad para tomar decisiones, y 3) la formalización: como la estandarización de procedimientos y su especificación<sup>11</sup>.

En la medida en que revisamos toda la anterior perspectiva de autores y su teorización acerca de las teorías de la administración y fundamentos del diseño organizacional, podemos señalar que a la estructura de la organización implica tomar una serie de decisiones alrededor de las variables puntuales de coordinación, especialización, formalización, departamentalización (agrupación de unidades), tramo de autoridad (tamaño) y centralización (toma de decisiones). A continuación se esquematiza brevemente su contenido.

- 1) **Coordinación:** La coordinación se refiere a las medidas que la organización asume para integrar el trabajo que ha sido dividido. A medida que las organizaciones asumen las decisiones de diferenciación, pueden llegar a crear muchos campos de actividad funcional, lo que daría lugar a problemas de coordinación en la labor.

---

<sup>10</sup> Grupo de Investigación AdGeo. Determinantes del análisis y diseño organizacional, Programa Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y administrativas, Bogotá 2009.  
<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Determinantes%20del%20 analisis%20y%20dise%C3%B1o%20organizacional.pdf>

<sup>11</sup> Grupo de Investigación AdGeo. Determinantes del análisis y diseño organizacional, Programa Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y administrativas, Bogotá 2009.  
<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Libro/Determinantes%20del%20 analisis%20y%20dise%C3%B1o%20organizacional.pdf>

Se entiende que a mayor grado de complejidad organizacional, debida a la diferenciación horizontal, vertical y espacial, mayores serán los requerimientos de integración, lo que lleva a que las organizaciones evalúen los mecanismos más apropiados que garanticen la coordinación del trabajo, siendo los más representativos el ajuste mutuo, la supervisión directa y la normalización de procesos, de normas, de habilidades y de resultados como lo señala Mintzberg en la Estructuración de las organizaciones.

También es común observar la adopción de roles de integración, dotados o no de autoridad formal, que actúan como un dispositivo de enlace entre diferentes áreas o centros de actividad en la organización, con miras a encauzar la comunicación y los flujos de actuación ante la presencia de ambigüedad funcional, sin necesidad de recurrir a las vías jerárquicas.<sup>12</sup>

- 2) **Especialización:** Es la expresión óptima de la división del trabajo, con la cual se busca que un agente organizacional se dedique a la realización de una única tarea, en la idea del mecanicismo taylorista. Esto conlleva la estandarización del trabajo, a partir de la subdivisión del proceso en actividades homogéneas y específicas que se asignan en lo posible a una única persona.

En esta dimensión la decisión de diseño requiere considerar hasta qué punto se especializa un cargo particular, o por el contrario, en qué medida se le asigna polifuncionalidad. Este análisis dará lugar a la especialización horizontal (la racionalización de la tarea) o a la ampliación horizontal (la extensión de la tarea). Por su lado, también existirá una decisión asociada al control que el empleado tiene sobre la realización de la actividad, originando una especialización vertical (supervisión de una sola tarea) o una ampliación vertical (supervisión de varias tareas)

- 3) **Formalización:** Esta variable se explica como el grado en que los trabajos de una organización son estandarizados y el comportamiento de los empleados es mediado por reglas y procedimientos, llegando incluso a predecirlo.

Lo anterior implica respuestas pre-programadas que disminuyen la aplicación de criterios individuales de las personas por sobre su trabajo, puesto que todas las situaciones alrededor de la tarea se condensan anticipadamente en protocolos por escrito.

---

<sup>12</sup> Curso Personas y Dinámica Organizacional, Diploma en Dinámica Organizacional 2013, Universidad de Chile, Material de Apoyo, Capítulo 3 Enfoque sistémico en el análisis del trabajo.

- 4) Agrupación del Trabajo:** Se le conoce como departamentalización y se refiere a la selección de las bases, a partir de las cuales, los cargos serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior.

De acuerdo con Mintzberg, con la agrupación en unidades se crea el sistema de autoridad formal del cual emerge la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación gráfica de dicha jerarquía, la cual puede estar dispuesta por funciones, por productos, por clientes, por regiones o por procesos.

- 5) Tamaño:** Se le denomina también tramo de autoridad y hace referencia a la cantidad de cargos que están contenidos en un nivel jerárquico determinado. Si existen pocos cargos, será un indicador de ámbitos de autoridad angosto (organizaciones muy piramidales), y a su vez, varios cargos, representan tramos de autoridad amplios (organizaciones horizontales). La definición de la amplitud del control o la autoridad, estará determinada por factores como la naturaleza del trabajo a realizar y su distribución espacial, y las habilidades y destrezas de directivos y empleados.

En su momento, Parkinson estableció que la jerarquía organizacional aumenta debido a un cierto narcisismo directivo que lleva a que los directores se interesen por multiplicar el número de subordinados y despreciar los cargos rivales (en su mismo nivel), con lo que consolidan su estatus. Esto conlleva la generación de trabajo innecesario, haciendo que el trabajo se extienda para cubrir el tiempo disponible. El resultado natural será el aumento de la plantilla de personal, lo cual dificulta la operatividad organizacional y el control<sup>13</sup>.

- 6) Toma de decisiones:** En términos de la estructura organizacional, se refiere a las elecciones que se toman en razón con la centralización o descentralización de la asignación del poder de decisión en la empresa. En este sentido, un privilegio por la centralización indicará que la autoridad para decidir está concentrada en un punto específico de la organización, que generalmente es el nivel estratégico. La descentralización expresará el grado de delegación del derecho de decisión hacia la línea media y niveles más bajos.

Es importante considerar los elementos que nos presenta la teoría de contingencia estructural, como sustento teórico de la propuesta, ya que evidencia la necesidad de considerar al entorno como variable

---

<sup>13</sup> Revista Bimestral del Ilustre Colegio de Notarios de Madrid, N° 57, Septiembre – Octubre 2014.  
<http://www.elnotario.es/index.php/102-hemeroteca/revistas/revista-37/812-la-mediocridad-al-poder-0-6538451031351882>

influyente dentro de los objetivos de la organización y cómo asimismo, la organización debe adaptarse a él para lograr sobrevivir en el tiempo, entendiendo que el entorno es distinto para cada una de las organizaciones presentes en América Latina. Tal como se ha planteado previamente, la empresa en estudio, no ha logrado adaptar su estructura a las necesidades del entorno ni a los requerimientos internos que le ha presentado su nueva estrategia competitiva.

### **3.- Presentar antecedentes sobre la organización y sus condiciones en relación al problema y su importancia**

#### **a) Antecedentes:**

Esta empresa de origen italiano se instala en nuestro país desde hace 13 años y se dedica a la producción y comercialización del producto de aislación térmica, utilizados en diferentes tipos de construcción (desde viviendas hasta cámaras de frío) abarcando los segmentos de minería, industria, comercio, gobierno y vivienda. Está presente en 29 países en el mundo y para América Latina la casa matriz está ubicada en México.

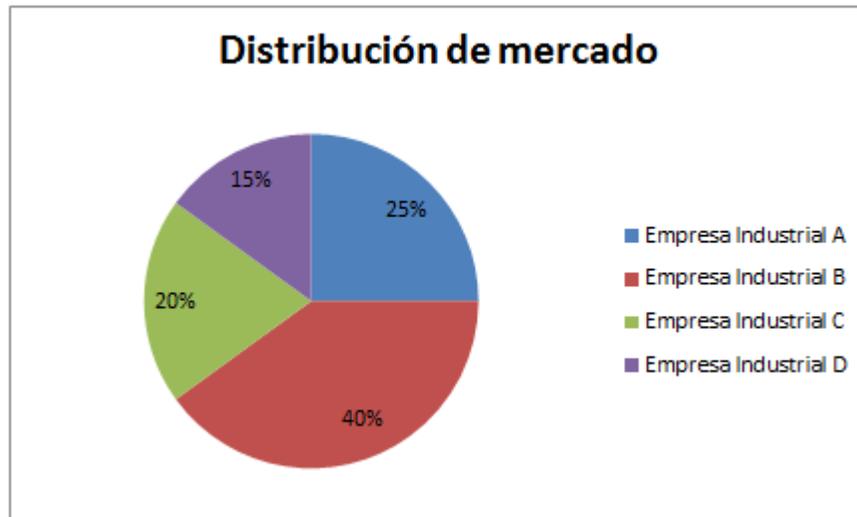
Su misión es “ser una empresa dedicada a la fabricación y comercialización del producto y soluciones arquitectónicas con aislamiento térmico y acústico, soportando su gestión en los siguientes pilares:

- Ofrecer alternativas competitivas e innovadoras de alto confort, calidad y tecnología.
- Atender en forma oportuna y eficiente las demandas de los mercados en las cuales participamos.
- Buscar mejoras en los procesos, para generar la rentabilidad esperada por los accionistas.
- Fomentar y apoyar el desarrollo de las personas, para contar con un equipo de trabajo talentoso y comprometido.
- Contribuir al desarrollo y a la conservación de un medio sano y sostenible.

Su visión es “Ser reconocida en Latinoamérica como una empresa líder en la fabricación de panel aislado y materiales para el sector de la construcción, al igual que una empresa altamente competitiva y comprometida con la innovación tecnológica.

#### **b) Mercado:**

En el mercado nacional, se destaca por la calidad de sus productos, diferenciándose así de sus competidores más cercanos, quienes presentan menores estándares de calidad, pero mejores precios. En términos generales, podemos señalar que el mercado está distribuido de la siguiente forma:



Fuente: Investigación Departamento de Marketing Empresa Industrial A.

Nota: Empresa industrial B, C y D corresponden a competidores directos.

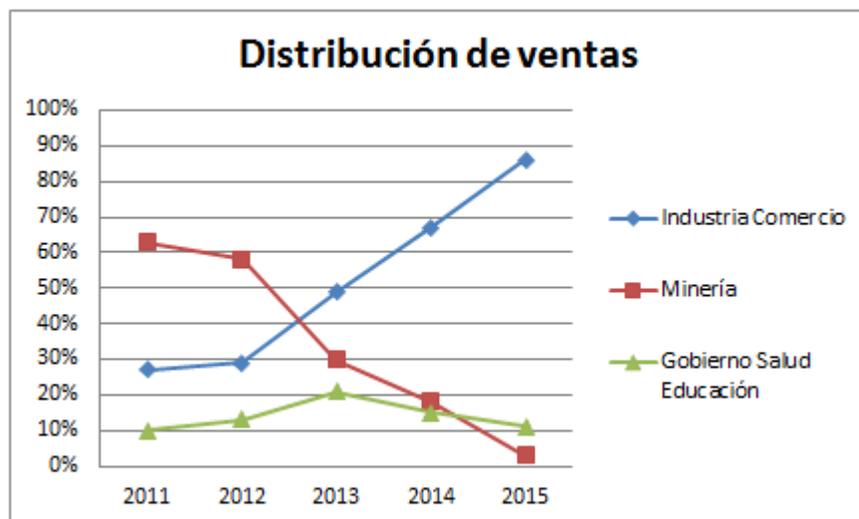
Sus principales proveedores, se encuentran empresas que proveen materias primas como aceros, químicos y lana de roca mineral. Éstos se tratan a nivel corporativo, generándose acuerdos para la provisión de todas las plantas productivas presentes en América Latina.

**c) Historia:**

La empresa nace en Italia en el año 1960, inventando una técnica novedosa y revolucionaria en el campo de la construcción, con una alternativa constructiva no tradicional. A Chile llega el año 2002 asociada a una empresa de la industria del acero y en año 2004 se independiza.

Dada esta historia, la estrategia general de los países en donde se encuentra presente la empresa, se ha basado en la diferenciación, poniendo de manifiesto el eslogan “nosotros lo inventamos, nosotros somos los especialistas”. Esta declaración es muy relevante, ya que releva la especialización a la que la empresa debería tender, dado su origen de inventor del producto.

En Chile, históricamente los clientes más importantes provenían desde la gran minería, quienes preferían estos productos por sobre los de la competencia, valorando la calidad por sobre el precio. Durante la bonanza minera en Chile, la empresa tuvo muchos ingresos provenientes de la gran rentabilidad que le generaba vender productos a la minería (más específicos y por ende más caros).



Fuente: Departamento Comercial

Como se puede apreciar, la venta realizada al sector minería fue disminuyendo progresivamente su porcentaje. Es importante señalar que, los productos más rentables (márgenes de hasta el 40%) se obtenían desde la venta a grandes empresas mineras, entre las que se pueden mencionar están Codelco, BHP Billiton, Angloamerican.

Al comenzar el periodo de baja actividad minera en el país, la rentabilidad recibida comenzó a disminuir junto con las ventas. En el primer trimestre del año 2013, la empresa realiza un análisis de la situación y se da cuenta que había generado una dependencia de un sector y no había desarrollado otros mercados.

Durante los años 2013 y 2014, junto con la desaceleración económica chilena, los segmentos de mercado que tenían mayor nivel de actividad, no ponían énfasis en la “calidad” sino en el precio del producto. En este escenario, la empresa industrial A, era menos competitiva que su competencia directa, quienes ofrecían siempre mejores precios. Esta situación es favorecida porque la empresa industrial A considera materias primas con certificaciones de calidad más estrictas que su competencia y por ende más caras. Estos mínimos de calidad son establecidos por la casa matriz y no por las necesidades de los clientes locales.

Esta situación, además de la falta de una estrategia competitiva que les permitiera sortear el adverso escenario, detonó grandes pérdidas y la decisión corporativa de cambio de director general de la empresa en Chile.

El año 2013, llega un nuevo Director General a la empresa industrial A. Este gerente, de nacionalidad chilena, llega con un liderazgo de tipo autoritario con alto grado de concentración de poder y de decisiones y con la clara intención de mejorar los resultados financieros. En este escenario choca con la cultura de la organización que se había generado desde los trabajadores y era más bien de tipo *laissez faire*. Si bien no hay evidencia del tipo de cultura organizacional, es importante mencionar que la administración anterior estuvo a cargo de un gerente colombiano, con un liderazgo de tipo paternalista y poco confrontacional<sup>14</sup>. Todas estas características, facilitaban un liderazgo que apuntaba a una gestión poco centrada en los objetivos planteados de forma interna ni externa.

A esta situación se suma, que cambia a toda la plana directiva y a cargos clave de la empresa. En términos comerciales, decide dar énfasis en el desarrollo de segmentos de mercado distintos a la minería, con una estrategia basada en la “educación al mercado”. Plantea que una de las razones del por qué los otros segmentos de mercado (distintos a la minería) no compran el producto radica en que desconocen las formas y ventajas de este tipo de construcción, por lo que en la medida de que la empresa sea capaz de educar al mercado en estas “técnicas constructivas no tradicionales”, podrán abarcar mayor mercado y por ende aumentar las ventas. En este contexto, genera una reestructuración funcional profunda en el área comercial a través del cambio de los cargos claves, potenciando la especialización y la estrategia de educación al mercado.

#### **d) Estrategia Competitiva:**

La nueva estrategia competitiva, clasificada como estrategia de servicios integrados, apunta a acciones que a mediano y a largo plazo deben traer mejoras en el posicionamiento en el mercado a la empresa y por ende aumento de las ventas. Esta estrategia consta de cuatro ejes centrales:

- I. Educación de mercado: A través de la cual se “enseña” a los actores relevantes del mercado qué son y para qué sirven los productos de aislación térmica y cómo los métodos de construcción no tradicionales pueden ser más sustentables que los acostumbrados en el mediano y/o largo plazo. En este sentido, se han identificado a distintos actores claves en la cadena de toma de decisiones de proyectos de construcción para educar sobre los beneficios que puede traer la construcción con productos de este tipo. Esta dinámica pretende aumentar la porción de mercado, quitando espacio a la construcción tradicional, quienes hasta ahora no se consideran como competidores directos.

---

<sup>14</sup> Según distintas conversaciones con personal antiguo de la compañía.

- II. Distribución del producto: Como segundo eje de la estrategia, se ha determinado que la distribución de los productos es fundamental, por lo que se desarrollarán canales de distribución para mejorar el acceso al producto, dadas las características geográficas de nuestro país. En este contexto se comienzan a generar vínculos estratégicos con empresas que puedan hacer la distribución geográfica. En este punto, es importante mencionar que la Empresa Industrial A, no cuenta con servicio de transporte de productos, por lo que el establecimiento de nexos con empresas que sí lo cuenten, es fundamental para hacer llegar los productos al cliente.
- III. Desarrollo alianzas con montajistas: Por otro lado, se establece la necesidad de generar alianzas estratégicas con montajistas, que son quienes instalan la estructura que el cliente ha solicitado, luego de comprar los productos. En este sentido, se visualiza la necesidad de orientar al cliente para que satisfaga la cadena de necesidades desde la compra, la entrega hasta el montaje.
- IV. Branding: El branding entendida como el proceso de posicionamiento estratégico de la marca, se ha identificado como eje estructural de la estrategia competitiva, apuntando a aumentar el porcentaje del mercado del producto, posicionando el nombre de la empresa por sobre la competencia y apostando por la educación al mercado.

Durante los años 2013, 2014 y 2015 las ventas se han concentrado en el mercado de industria y comercio con un 67% promedio, un 17% del mercado minero y 16% del sector gobierno, salud y educación. Esta diferencia en la configuración de los ingresos, implica que el mercado que mayor rentabilidad traía a la compañía disminuye su ingreso en un 40%, dando mayor espacio a mercados con menores niveles de margen y por ende de utilidad.

Dada la situación anteriormente descrita, teniendo en cuenta de que a la fecha los resultados financieros aún se encuentran en pérdidas, es posible señalar que la implementación de la nueva estrategia y los planes de desarrollo que se han comenzado a implementar, podrían tener una mayor fluidez, en la medida que se genere una mirada integral que a la fecha sólo ha considerado aspectos funcionales y no estructurales.

Una hipótesis explicativa de este fenómeno tiene que ver con que el diseño de la organización no ha flexibilizado con las necesidades de la misma y del mercado y podría presentarse como un factor “no facilitador” del logro de los resultados esperados.

En esta mirada, es necesario mencionar que históricamente la estructura organizacional que tienen los países de América Latina incluido Chile<sup>15</sup>, responde a la fiel copia de la casa matriz, establecida en México. Esta estructura, responde a que al momento de iniciar operación en México, la empresa industrial A no tenía competencia directa y sólo vendía un producto. Nace con aproximadamente 40 personas y dadas esas características se define una estructura organizacional funcional. A medida que crece la empresa, sólo se añaden funciones más específicas, ya que sigue vendiendo una sola línea de productos.

La cultura organizacional que se fomenta desde la casa matriz, tiene muchos elementos corporativos, entendiendo de alguna forma que la réplica hace la costumbre o internalización. Por ejemplo, hay fiestas comunes que tienen o deben tener parámetros similares en su estructura. Desde estas actividades más rutinarias, hasta algunos modelos administrativos se diseñan y piensan desde la casa matriz y son entregados a Chile y Colombia como lineamientos corporativos, aunque existan culturas nacionales distintas y mercados totalmente diferentes en su composición y nivel de madurez.

En este contexto, es posible identificar elementos culturales influyentes en que el diseño organizacional chileno, no responda a sus propias necesidades, sino que más bien a la réplica de su nivel corporativo. Un ejemplo cotidiano tiene que ver con los nombres de los cargos, por ejemplo en Chile, los gerentes de áreas se llaman directores al igual que en México.

Dado lo anterior, el proyecto de título pretende estudiar al diseño organizacional como un determinante de cumplimiento de la estrategia competitiva y de acuerdo a ello presentar una propuesta de diseño para el área comercial de la empresa que contribuya al logro de resultados, teniendo en consideración a esta área como clave en el desarrollo y éxito en el logro de los objetivos en su misión fundamental de aumentar las ventas.

---

<sup>15</sup> Ver Anexo 1

#### **4.-Funciones y procesos área comercial**

Tal como se señala en el punto anterior y en el organigrama del área comercial, esta estructura es funcional y se divide en las siguientes áreas:

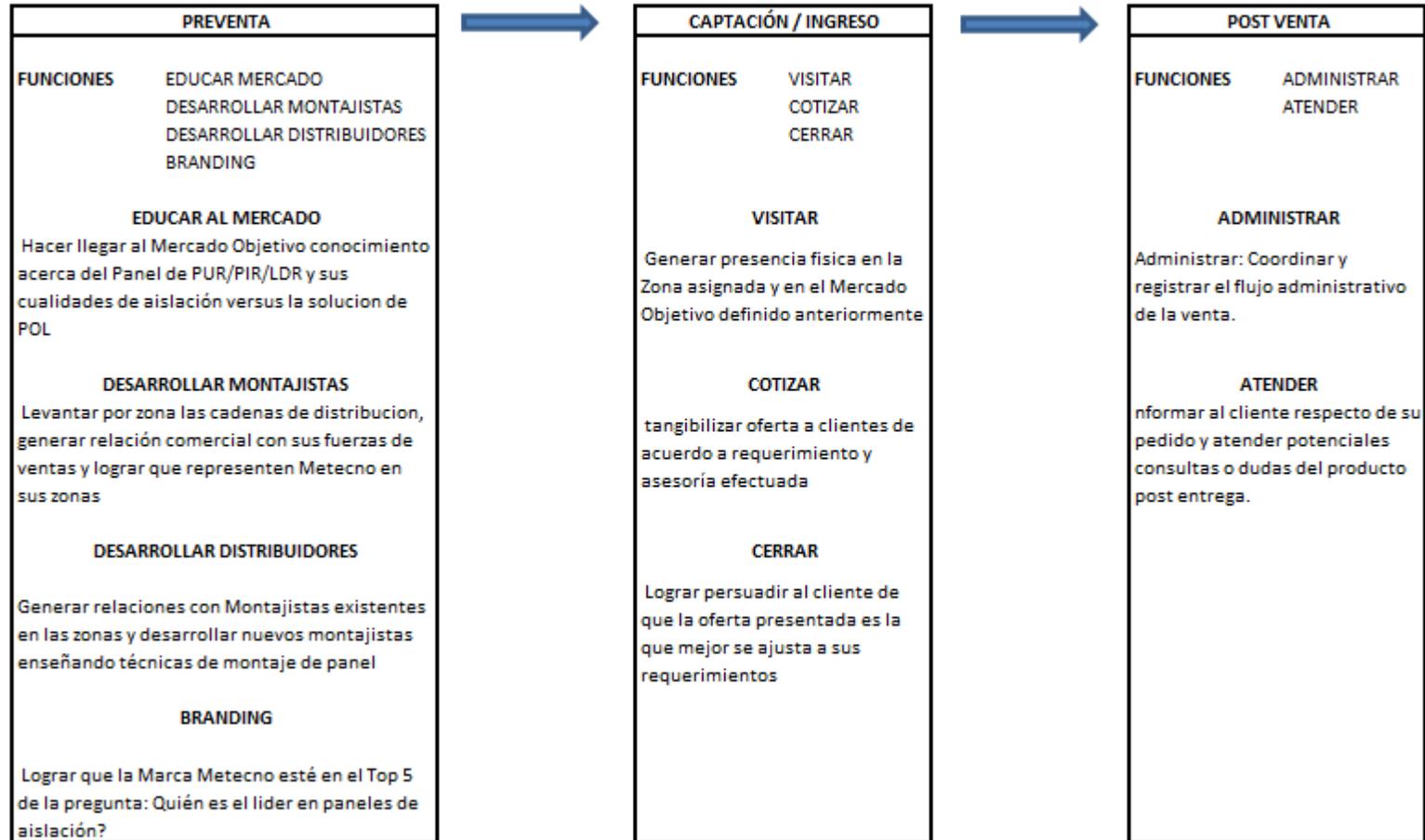
- Ventas: Se cuenta con tres ejecutivos comerciales, que se dividen de forma geográfica en zona norte, zona sur y un ejecutivo en la región metropolitana. Todos ellos deben vender los mismos productos, que si bien son similares, no cumplen los mismos objetivos. Cada uno de los ejecutivos comerciales tiene distinta formación académica, desde Ingenieros en Administración hasta Técnicos en Construcción.
- Departamento Técnico: Consta de un subgerente técnico que está a cargo de dos asistentes técnicos. Sus principales funciones tienen que ver con la cubicación y realización de planos para proyectos que envían los ejecutivos comerciales. El subgerente del área es Ingeniero en Construcción y los dos asistentes técnicos se encuentran en proceso de estudio de la carrera de Arquitectura.
- Administración Ventas: Es el departamento que se encarga del flujo administrativo de la venta. Tiene un jefe del área que es apoyado por una asistente administrativa. El jefe del área tiene formación académica como Técnico en Administración y su asistente es estudiante de Ingeniería Comercial.
- Desarrollo de Negocios: Esta es un área que pretende desarrollar nuevos negocios a través de la exploración de nuevos mercados y apoyo en el proceso de especificación del producto en la iniciación del diseño del proyecto. Está compuesta por un jefe y un ejecutivo, ambos arquitectos.

Para comprender en su totalidad cual es el flujo de la venta, se ha levantado información asociada a todos los procesos que tienen vinculación con el área comercial. De esta forma podemos ver la siguiente gráfica<sup>16</sup>:

---

<sup>16</sup> Cristian Baraona, Director Comercial, Entrevista Abierta.

CICLO DEL VENTA



17

<sup>17</sup> Ver detalle en Anexo N° 2: Macro Proceso Comercial

## **5.- Establecer y definir el problema que se busca entender y/o resolver**

La problemática que se vislumbra en esta investigación, apunta a definir si la estructura organizacional actual de la empresa, ha sido una variable facilitadora u obstaculizadora del cumplimiento de la estrategia competitiva.

Para esto, se necesita conocer cuáles han sido las medidas que se han realizado desde la implementación de la nueva estrategia competitiva y que pueden incidir en su efectividad. Cronológicamente hablando, podemos decir que hay hitos importantes que realiza la empresa, con el objeto de que el establecimiento de la nueva estrategia competitiva genere los resultados esperados.

- Se cambia a la mayor parte de la plana directiva y jefaturas con el objeto de tener trabajadores de confianza, alineados con este nuevo lineamiento.
- Se masifica la nueva estrategia a través de charlas y presentaciones a todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Se complementa con un proceso de coaching a la plana directiva y a los mandos medios y también a toda el área comercial, que es finalmente en donde recaen las principales tareas de la nueva estrategia.

Con todas estas actividades, la dirección general y corporativa de la empresa, intenta aumentar las probabilidades de éxito de la nueva estrategia, en la medida de que ésta esté internalizada en todos los agentes claves de la organización y a través de esto, pueda ser llevada a cabo sin desviaciones. Como se puede apreciar, no se considera revisar la estructura del área comercial de la empresa industrial A, es decir, la estructura no es considerada como un factor relevante en esta nueva estrategia.

No obstante lo anterior, los resultados de estas actividades no cumplen con las expectativas de la dirección general, así como también de la dirección corporativa. Un reflejo de ello, es que los indicadores financieros siguen en rojo y las ventas no han podido repuntar a niveles que permitan al menos cubrir los gastos fijos que mensualmente tiene la empresa. De esta forma, la gestión actual se ve cuestionada por las autoridades corporativas, quienes esperan obtener resultados concretos del cambio de estrategia competitiva.

En el proceso de análisis de las causas que explican el no cumplimiento de las expectativas, se comienza a visualizar que en el área comercial (en donde recae principalmente la implementación de la

nueva estrategia) los departamentos funcionan como entes separados y la especialización que tiene cada uno no aporta a lograr la tarea principal para lograr las metas. También es posible mencionar que la capacidad de liderazgo de cada una de las jefaturas del área está debilitada por la función de control ejercida por el gerente comercial. Cada uno de los líderes reporta directamente al gerente y los procesos no conversan entre ellos, para lograr mayor cercanía y entendimiento de cada proyecto.

En este contexto, entendiendo que ya se han realizado acciones y cambios tendientes a revertir la situación financiera de la empresa y ésta no ha podido lograr niveles mínimos de satisfacción, se establece como hipótesis que “el diseño organizacional del área comercial no está alineado con la nueva estrategia competitiva y por ende se convierte en un obstaculizador del logro de los resultados esperados”. Esta hipótesis será abordada a través de la investigación, con el objeto de proponer un nuevo diseño organizacional para el área, que potencie las ventajas competitivas de los productos ofrecidos y esté alineada a la nueva estrategia competitiva que ha establecido la empresa.

## **6.- Elaborar marco teórico para el entendimiento del problema/situación organizacional**

Para el entendimiento del problema de investigación, es necesario traer a la discusión múltiples variables que pueden influir en el estado del problema. Para este estudio se incluyen dinámicas organizacionales asociadas a los modelos de diseño organizacional y también se incluyen temáticas como cultura organizacional, gestión del cambio y resistencia al cambio.

### **a) Fundamentos teóricos del diseño organizacional:**

En primer lugar, es fundamental traer a colación los fundamentos teóricos del diseño organizacional, para revisar cómo la empresa enfrenta hoy sus nuevos desafíos con una estructura que no se condice con ellos.

Tal como plantea la teoría del diseño organizacional, la empresa (organización) puede estructurarse de distintas formas de acuerdo a los niveles de jerarquía y control que requiera con tal de alcanzar las metas que se ha establecido. En este sentido podemos decir que, la estructura organizacional es “el sistema formal de las relaciones entre tarea y autoridad, que controla cómo la gente coordina sus acciones y utiliza los recursos para alcanzar las metas organizacionales”<sup>18</sup>. Para el caso de la Empresa Industrial A, que se dedica a una línea de productos y que tiene dotación de personal menor a 50 personas, existe una estructura funcional que divide a la empresa en tres funciones principales, a saber, Administración y Finanzas, Comercial y Operaciones<sup>19</sup>. Para el área comercial, que es el principal objeto de investigación, existe también una estructura funcional en donde la jerarquía principal está a cargo del Director Comercial (equivalente al Gerente Comercial) quien tiene a cargo el área de Administración Ventas, Desarrollo de Negocios, Departamento Técnico y Ventas. Todos en la misma línea y reportando al mismo jefe. La estructura funcional puede definirse como “un diseño que agrupa gente en funciones o departamentos separados, debido a que comparten habilidades y experiencias en virtud que utilizan los mismos recursos”.<sup>20</sup> No obstante lo anterior, existe una descentralización geográfica en Ventas, en donde se divide el país en norte, centro y sur, con el objeto de determinar un espacio a cada vendedor para realizar su función.

Tal como nos señala la teoría, una de sus ventajas es la especialización de las áreas funcionales, las que se reúnen por funciones comunes en toda la estructura. En la empresa Industrial A, en donde, la

---

<sup>18</sup> Gareth R. Jones, Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones, Séptima edición.

<sup>19</sup> Anexo N°1: Organigrama Organizacional

<sup>20</sup> Gareth R. Jones, Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones, Séptima edición.

especialización es su principal fortaleza, la estructura funcional permite generar aprendizaje común a cada una de las funciones, aumentando el know how de la organización. Otra de las ventajas de este tipo de estructura, tiene que ver con el control y supervisión que ejercen las personas entre sí. Al haber un conocimiento adquirido y compartido en un área, es posible que se supervisen el trabajo entre pares.

Entre sus desventajas, podemos señalar que existe poca comunicación entre áreas, dada la especialización técnica de cada una y se vislumbra una alta centralización en la toma de decisiones. Otra de las desventajas que pudiera tener este tipo de estructura apunta a la dependencia de ciertos trabajadores, quienes se hacen especialistas en un área determinada concentrando un conocimiento específico en pocas personas. Por último, otra importante desventaja, radica en la poca flexibilidad que tiene la estructura respecto de cambios en el entorno. En este sentido, podemos señalar que esta rigidez, no ha aportado al cumplimiento de la nueva estrategia competitiva. Si bien la organización no ha cambiado ni aumentado los productos que ofrece, el mercado en el cual hoy se desenvuelve se ha transformado rotundamente y la empresa Industrial A no ha sabido flexibilizar su estructura, para sacar mayor provecho de la especialización que pregona.

#### **b) Cultura Organizacional:**

Por otra parte, se hace necesario considerar algunos aspectos más bien cualitativos, que permitan fundamentar la problemática organizacional. De esta forma, podemos hablar de cultura organizacional entendiéndola según Shein como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

En este sentido, podemos decir que según la experiencia laboral desarrollada en la organización, la cultura de la empresa en Chile ha desarrollado importantes niveles de dependencia, que pueden ser fácilmente identificados en los formatos de la gestión propia de la empresa. Por ejemplo, el Sistema de Gestión de Calidad incluye sólo aquellos indicadores que dicta la corporación, con una casi nula incorporación de nuevas ideas y por otro lado ningún cuestionamiento al lineamiento corporativo<sup>21</sup>. Otro ejemplo muy concreto, tiene que ver con las presentaciones de las respectivas páginas web de los países latinoamericanos de la compañía, las que poseen muy pocas diferencias estructurales. Esta

---

<sup>21</sup> Director General Chile, Entrevista Abierta.

dependencia podría traducirse en la baja iniciativa de presentar cambios en el diseño organizacional, que pudieran flexibilizar la organización y ponerla a disposición de la estrategia competitiva.

En este contexto, el diseño de la organización es un reflejo de ello, ya que en Chile la empresa industrial A no ha tenido orígenes propios, sino más bien sólo ha sido la réplica del diseño organizacional de la casa matriz ubicada en México. Aunque los mercados de ambos países tienen características muy distintas (en México el mercado es 5 veces y está concentrado en el área industrial en un 90%), su diseño hoy es el mismo.

Otro dato cultural importante, apunta a que la dirección mexicana de la empresa, señala que ellos identifican en los trabajadores mexicanos una característica muy extendida que se caracteriza por la falta de disciplina, por lo que han llevado un sistema que permita aumentar los niveles de disciplina a través de la sistematización conjunta de gran parte de los aspectos del negocio, entre ellos, el diseño de la organización<sup>22</sup>. En este contexto, han decidido que todos los países del Latinoamérica en donde existan empresas del grupo, se trabajará de una forma similar con el objetivo de mantener parámetros comunes que permitan el control de la gestión.

#### **c) Gestión del cambio:**

Los cambios implementados desde la corporación como el cambio del líder de la empresa en Chile, y los cambios ejecutados por éste, que apuntan principalmente a una mirada y posicionamiento comercial distinto del trabajado históricamente, han caminado con diversos obstáculos en todo el proceso. Si bien, tal como lo plantea Kurt Lewin se generó la etapa del descongelamiento, el movimiento y el recongelamiento, la etapa del movimiento no contó con todos los elementos apropiados para generar un recongelamiento adecuado. En esta mirada, encontramos nuevamente que la estructura organizacional no acompañó a los cambios impulsados por la dirección y las funciones y expectativas puestas principalmente en el equipo comercial, no fueron reforzadas por una estructura que las contuviera.

Otra de las variables que es posible sumar a la discusión, tiene que ver con lo que plantea Triest respecto del comportamiento de los individuos dentro de grupos grandes, entendiendo como grupo grande a la organización completa. De esta forma, es posible señalar que los cambios intencionados por la nueva dirección se diluyen muchas veces, en el sentir del grupo y en sus constantes regresiones. Tal como señala Mc Dougall, en la medida que un grupo grande tenga metas comunes y estructuras

---

<sup>22</sup> Coordinadora Latinoamericana de Gestión de Calidad, Entrevista Abierta.

claras, se establecen límites que disminuyen la regresión hacia comportamientos menos evolucionados de los miembros del grupo<sup>23</sup>.

Estos conceptos, son fácilmente vinculados con la realidad organizacional que en este proceso ha visto que se han impuesto líderes externos al grupo inicial desde la corporación y en ese contexto el grupo ha sentido lo que Triest llama "frustración por su sumisión al tirano". A esta resistencia casi intrínseca en el proceso de cambio generado en la empresa, se suma la falta de una estructura clara que sea consistente con las nuevas funciones, principalmente en el área comercial, genera mayor cantidad de ansiedad y angustia en los trabajadores, lo que podría generar una línea explicativa en la falta de efectividad de los resultados de la implementación de la nueva estrategia competitiva. En este sentido, es necesario mencionar que en el equipo comercial se vislumbra gran resistencia a la nueva estrategia, invalidando sus argumentos y potenciales resultados.<sup>24</sup>

En esta misma línea de pensamiento, es posible explicar este fenómeno con lo que Jaques denomina los "Sistemas de defensa social<sup>25</sup>", en donde los miembros de la organización, generan defensa contra las ansiedades frente a un cambio organizacional. De esta forma, se explicaría el comportamiento resistente a la aplicación de nuevos métodos y nuevas estrategias, que no hacen sino que entorpecer el camino diseñado, dificultando a la organización cumplir con los objetivos propuestos. Si a esto, sumamos una estructura irreal de la organización, que sólo genera dudas y no es capaz de calmar las ansiedades y cuestionamientos de los trabajadores, podemos comenzar a comprender el proceso que ha vivido la empresa y los resultados que ha tenido en el último periodo

---

<sup>23</sup> Joseph Triest, El Grupo Grande y la Organización.

<sup>24</sup> Coach equipo Ejecutivo, Penta.

<sup>25</sup> Anexo

## **7.- Explorar, desde la teoría, alternativas para el abordaje y solución del problema**

Desde la teoría del diseño organizacional, visualizamos alternativas que aborden la solución al problema planteado. En esta perspectiva, es necesario señalar los distintos enfoques de estructura organizacional que pueden utilizarse, con el objeto de facilitar la implementación de la estrategia en el área comercial.

En primer lugar, se explorará los desafíos del diseño organizacional, como base para una próxima propuesta a realizar. De acuerdo al análisis de dichas variables, se vinculará con algún modelo de diseño organizacional que sea adecuado, para alcanzar los objetivos propuestos en la implementación de la nueva estrategia.

### **Desafíos del diseño organizacional**

#### **a) Diferenciación:**

La diferenciación es el “proceso mediante el cual una organización asigna gente y recursos a tareas organizacionales y establece la relación entre tarea y autoridad que permiten que la organización logre sus metas”<sup>26</sup>.

Dada esta definición, podemos señalar que la empresa ha clasificado sus roles de forma funcional dividiendo y diferenciando los roles principales del negocio. En este contexto, ha asignado el rol de la venta al área comercial de la organización. Dentro de este rol, es posible visualizar divisiones que se aglutinan respecto de la naturaleza de las tareas. En este sentido, el área comercial cuenta con las funciones de<sup>27</sup>:

- Venta
- Administración Ventas
- Área Técnica
- Desarrollo de Negocios

---

<sup>26</sup> Gareth Jones, Teoría Organizacional 2013 Séptima edición.

<sup>27</sup> Definidas en “Funciones y procesos del área comercial”.

El área comercial cuenta con mayor diferenciación horizontal que diferenciación vertical (con sólo tres niveles), lo que ayuda al control de la ejecución de las tareas y a determinar una clara jerarquía en el área.

#### **b) Diferenciación v/s Integración**

La diferenciación horizontal que establece las funciones ya mencionadas en el área comercial ha favorecido la especialización de las funciones. Esta práctica ha sido de gran ventaja, teniendo en consideración que los productos ofrecidos requieren de gran conocimiento técnico ya que son muy específicos. No obstante lo anterior, al interior de la organización es clara la falta de integración entre las divisiones. Esta desintegración, hace que cada una de estas divisiones actúe por separado, intentando cumplir con las metas que le corresponden y sin visualizar el objetivo final del rol que se les ha asignado. De esta forma, por ejemplo, los vendedores comprometen plazos irreales para la cubicación y diseño de planos que realiza el área técnica, sólo con la finalidad de aumentar las probabilidades de cierre de venta. De esta forma, el cliente se genera una expectativa que no es cumplida, ya que el área técnica cumple sólo con los plazos establecidos en sus metas. De esta misma forma, el área técnica no es capaz de priorizar cuando un negocio es realmente relevante y los trata a todos por “orden de llegada”. A su vez, los vendedores a veces también comprometen plazos de despacho del que no corresponden a los plazos estipulados y traspasan la responsabilidad de la respuesta al área de Administración Ventas, quien se convierte en el interlocutor una vez cerrado el trato cliente – vendedor.

Estos relatos ayudan a ejemplificar que las divisiones del área comercial favorecen la especialización del conocimiento, sin embargo, dificultan la integración del rol propiamente tal, afectando la tarea primaria del rol, para este caso vender.

#### **c) Centralización v/s Descentralización**

En términos generales, la organización cuenta con escasa diferenciación vertical, por lo que en gran medida son sólo los directores de línea los que tienen alguna capacidad de decisión y disposición de recursos. En varias materias como por ejemplo niveles de descuentos, estrategias de abordaje de negocios y prioridad de los proyectos, ellos carecen de dicha competencia, quedando toda la responsabilidad de la decisión en el director general. Esta práctica, tiene mucho que ver con la

modalidad de gestión implantada por el nuevo director, quien toma ese rol con el objeto de favorecer el control.

En el área comercial, la realidad no es distinta. El poder de las decisiones está casi completamente centralizado en el director comercial y los jefes de área no tienen ninguna atribución respecto de nuevos lineamientos y/o disposición de recursos del área.

Esta centralización, favorece el control del área tanto en términos administrativos, como también respecto de su viraje e implementación de la nueva estrategia, pero en la actualidad le genera una gran carga de trabajo al líder del área, que a veces se torna insostenible.<sup>28</sup> Otro de los efectos indeseados de la centralización en el área, tiene que ver con los niveles de empoderamiento de las jefaturas de área, los que a primera vista pueden identificarse como pobres.

#### **d) Estandarización v/s Ajuste Mutuo**

Tal como se ha relatado anteriormente, en términos generales la empresa tiende constantemente a la estandarización de sus procesos. De esta forma, parte de la cultura organizacional tiene que ver con el esperar los lineamientos desde un externo, que podría ser el director del área o también la casa matriz.

Una de las ventajas es que se establecen estándares mínimos que deben y son cumplidos muchas veces, ya que se encuentran en los manuales, procedimientos o indicadores que tiene la organización. La empresa industrial A cuenta con diversos instrumentos de gestión estándar para los países de Latinoamérica. Estos procedimientos se encuentran disponibles en una plataforma virtual, que alimenta el sistema de gestión de calidad. No obstante lo anterior, el seguimiento fiel de estos procedimientos no vislumbra la necesidad de adaptación a un mercado cambiante, a un cliente exigente y a nuevos desafíos del negocio. Asimismo, podría disminuir los niveles de creatividad e innovación ya que los trabajadores internalizan que lo aceptado es “seguir las normas y reglas establecidas”.

Los efectos negativos de la excesiva estandarización, tienen directa relación con la hipótesis planteada, ya que la estandarización de estructuras no aporta en el desarrollo e implementación favorable de la nueva estrategia.

Para el área comercial, se ve aun más palpable la falta de ajuste mutuo, en el nuevo contexto, en el que el foco de mercado ha cambiado y por ejemplo las políticas crediticias no se han ajustado a la realidad

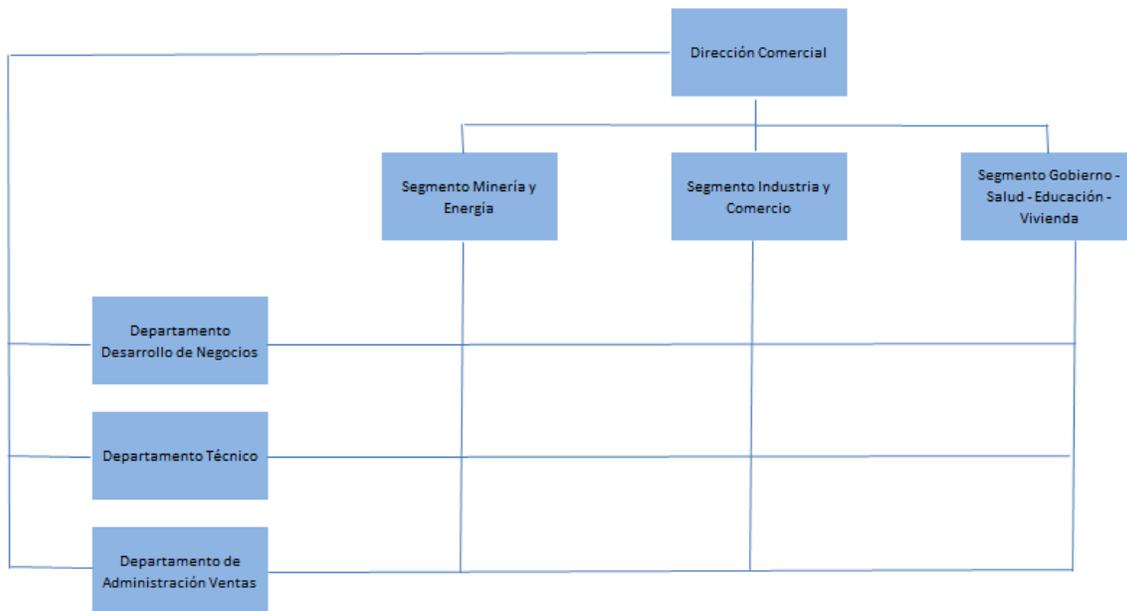
---

<sup>28</sup>Director Comercial, Entrevista Abierta.

nacional, en donde la desaceleración ha exigido mayor flexibilidad de formas de pago a las empresas. Tenemos muchos ejemplos de negocios que han sido ganados por la competencia por dar mayor plazo para el anticipo en comparación con los nuestros, sólo porque las políticas así lo han establecido. Otro ejemplo de esto, tiene que ver con la compra corporativa de materias primas con propiedades de calidad y certificaciones de estándar internacional. Estas materias primas compradas en el extranjero, encarecen el producto final y no son necesariamente valoradas por los clientes en Chile. En este contexto, la alta exigencia en la calidad que establece la corporación no se condice con los requisitos de los clientes en Chile, perdiendo competitividad en precio. La forma de clasificación geográfica en el área comercial que ha determinado la corporación, tampoco aprovecha las ventajas de la especialización por mercado o producto.

## 8.- Propuesta

A continuación, se presenta el diseño organizacional propuesto para el área comercial de la empresa industrial A con una estructura de tipo matricial. Tal como es posible visualizar, se realiza un cambio de estructura, fortaleciendo el concepto de “somos especialistas” al segmentar el área por mercado (mercados más importantes) a cargo de personas especializadas en cada uno de ellos.



De esta forma, la estructura en el área comercial se segmenta considerando los tres mercados más importantes en la venta de productos y el resto de los otros departamentos quedan a disposición de dichos segmentos. En este contexto, se fortalece el conocimiento especializado de cada uno de los mercados dirigidos por una persona, apoyados de ejecutivos comerciales en el caso de que sea necesario. La función del resto de los departamentos del área, es brindar el servicio transversal a cada uno de los segmentos. Por ejemplo, un proyecto del área de Industria y Comercio podrá solicitar ayuda de Desarrollo de Negocios para la etapa inicial, del Departamento Técnico para la etapa de estudios y de Administración venta posterior al cierre del negocio. Los responsables de los segmentos, seguirán

los proyectos sin determinación geográfica y se moverán sólo dependiendo de la naturaleza del negocio.

Las tareas de cada una de las áreas seguirán siendo las mismas, sin embargo, cambiará la forma que tienen de vincularse y comunicarse entre ellas.

Esta estructura fortalece la calidad en la atención, en la medida que se especializa el conocimiento. Se espera con esto, que el cliente valore el acompañamiento técnico y el conocimiento del producto en los proyectos. También se espera que el responsable de proyecto, pueda adquirir este conocimiento específico a través de la experiencia y fortalezca su capacidad de respuestas técnicas certeras al cliente. Además de esto, el relacionamiento con los clientes de un mismo segmento, generará vínculos de confianza entre ellos y eso podría mejorar la relación comercial entre el responsable de segmento y los potenciales clientes.

Otra ventaja de esta estructura, es que pone a disposición del cliente a un grupo de profesionales de distintas disciplinas, que abordan de forma integral un mismo proyecto.

Como desventaja, es posible identificar que la especialización del conocimiento podría llevar a una dependencia organizacional de quienes han acumulado esta información. En este escenario se sugiere generar espacios de conversación entre los responsables de los segmentos de mercado, tanto como para compartir experiencias y buenas prácticas, como para también hacer extensivo parte de este conocimiento específico del segmento.

También se sugiere, contar con elementos de control de registro de clientes, con el objeto de que la organización conozca a detalle los datos de los clientes del segmento, en caso de que exista rotación en el cargo.

Se sugiere además, definir instructivos de atención a los departamentos que prestan servicios transversales a los responsables de segmentos, para evitar dejar espacios de interpretación respecto de los tiempos y prioridad de los proyectos a tender.

## 9.- Conclusiones

De acuerdo a la investigación expuesta anteriormente, es posible generar conclusiones en el proceso de implementación y en los resultados que este cambio ha producido en la Empresa Industrial A, ya que a enero del año 2017 ya ha pasado un año desde el comienzo del proyecto. A continuación se detallan las actividades realizadas en post de la implementación de la nueva estructura y luego se comentan los resultados que cada una de ellas tuvo y su aporte al cumplimiento de la estrategia competitiva.

### Actividades:

- La estructura propuesta no pudo ser validada de manera “formal” frente al Corporativo, dada su política de réplica de la estructura de la casa matriz. Para su implementación se presentó a los trabajadores como un cambio en la estructura del área comercial chilena.
- La estructura propuesta consta de una persona a cargo de la Dirección Comercial. Este cargo no ha sido provisto y quien lo ha ejercido de forma “provisional” ha sido el Gerente general de la empresa industrial A.
- Se realizan cambios de cargos en el área comercial. El cargo de Subgerente Técnico (a cargo del Departamento Técnico) es trasladado a ejercer funciones como Gerente de Segmento de Minería y energía. El Asistente Técnico es promovido a Jefe de Departamento Técnico.
- Se establece un mecanismo de comunicación y control, que consta de una reunión semanal en donde todos los gerentes de segmentos, exponen sus potenciales negocios y se establecen las prioridades de asesoría que requerirá cada uno.
- Se establecen procedimientos detallados de las actividades a realizar por los servicios que están a disposición de la venta: Administración ventas, Desarrollo de negocios, Asistencia Técnica. Estos procesos son registrados y controlados periódicamente por el Sistema de gestión de calidad con la finalidad de resguardar la calidad del proceso y además de la información, disminuyendo la dependencia del conocimiento de los líderes de área.

## Resultados:

- Frente a la negativa del nivel corporativo de realizar un cambio formal de estructura comercial, fue posible detectar desmotivación en el equipo comercial, especialmente en quienes habían cambiado de cargo y quienes habían sido ascendidos. Los involucrados plantearon la falta de compromiso y reconocimiento de la casa matriz frente al intento de aportar con el cambio al cumplimiento de la nueva estrategia.
- Se considera que para el buen funcionamiento del área comercial de la empresa, ésta tenga a una persona a su cargo en exclusividad de funciones. De esta forma, podrá direccionar de mejor forma a los Gerente de segmento, acompañándolos a cerrar negocios importantes por ejemplo, o al mismo departamento técnico, asignando a través de la jerarquía la priorización en el estudio de proyectos. En la realidad, el Gerente general, dadas las responsabilidades propias de su cargo, participa sólo parcialmente de las actividades del área comercial, debilitando la gestión comercial de la empresa.
- Al momento de cambiar de cargo a personas del área comercial al nuevo cargo de “Gerente de segmento”, se les entrega una nueva descripción de ámbito de función, sin embargo, no se les aumenta la remuneración, ni se les entregan capacitaciones para nivelar brechas potencialmente existentes, aun cuando el cargo requiere mayor responsabilidad y distintas habilidades.

En este contexto, es posible mencionar que quien tenía el cargo de Subgerente técnico pasa a tomar el cargo de Gerente de segmento de minería y energía. Este cambio se realiza pensando en el gran conocimiento técnico que este trabajador poseía y el formato de comunicación que presenta la industria minera que valida este conocimiento por sobre el factor relacional. Si bien, estos dos eslabones parecían complementarse a la perfección, no se vislumbró la falta de habilidades comerciales que el nuevo Gerente de segmento tenía. Conductas propias de agentes comerciales, como dar seguimiento continuo a los proyectos, la insistencia en la solicitud de comunicación con el responsable del negocio y la necesidad de salir a buscar nuevos proyectos, eran gestiones que el nuevo Gerente de segmento no acostumbraba a realizar. Para disminuir esta brecha, se sugiere un proceso de entrenamiento y capacitación, que le permita a este trabajador adaptarse a los nuevos requerimientos de su cargo.

Hasta fin del año 2015, esta sugerencia no fue considerada y el área de Minería y energía tuvo una baja sostenida en las ventas. Si bien es cierto que el mercado de la minería se ha visto

disminuido en los últimos años, los proyectos de energía que pudieran haberse cerrado no lo hicieron, posiblemente por estas brechas que presentaba la gestión de quien dirigía el segmento.

Por otro lado, el cargo que antes tenía el Subgerente de Departamento técnico es tomado por uno de sus asistentes. En este caso, también es posible visualizar que faltan competencias técnicas y de gestión para operar el nuevo cargo de forma óptima. También se sugieren algunas capacitaciones que sí son acogidas por la administración, sin embargo, no logran alcanzar los objetivos propuestos en su totalidad. A la fecha, el departamento técnico es un departamento al cual le cuesta comprender la lógica de las prioridades según importancia del proyecto y/o cliente y sigue en la dinámica de respuesta según tiempo, es decir, proyecto que ingresa primero se estudia primero, independiente de su probabilidad de éxito en el cierre.

- Se generan acciones tendientes a mejorar la comunicación entre los distintos segmentos y los servicios transversales del área comercial. Se establece una reunión semanal de presentación de proyectos, en donde cada segmento expone su carpeta de cotizaciones y los servicios que requerirá. En esta instancia, se establecen las prioridades semanales de trabajo, según la importancia y probabilidades de cierre de la propuesta. Estas prioridades son establecidas por los Gerente de segmento (queriendo cada uno de ellos favorecer a sus proyectos) sin intervención de un gerente de área, que pueda visualizar de forma más amplia los negocios.
- En las auditorías internas y externas, los procedimientos de las áreas de servicio comercial fueron evaluados satisfactoriamente. En este contexto, es posible señalar que los procesos diseñados son ejecutados correctamente y la información está actualizada y es registrada periódicamente.
- Se han recibido comentarios de clientes (Según la encuesta de satisfacción de clientes 2015), en donde se valora la integralidad del servicio comercial prestado por la empresa industrial A. En este sentido, es posible señalar que un Gerente de segmento que está trabajando en un proyecto determinado, puede contar con el apoyo experto del Departamento técnico en terreno, así como también con la asesoría del área de Desarrollo de negocios de forma paralela. Este servicio no lo presta la competencia, por lo que ha sido fundamental en la adjudicación de nuevos proyectos y negocios. Este punto podría ser vital para explicar que, aunque la actividad económica en todos los segmentos de mercado ha disminuido, la empresa industrial A ha

aumentado su participación de mercado en un 8%, quitando clientes a su principal competidor directo.

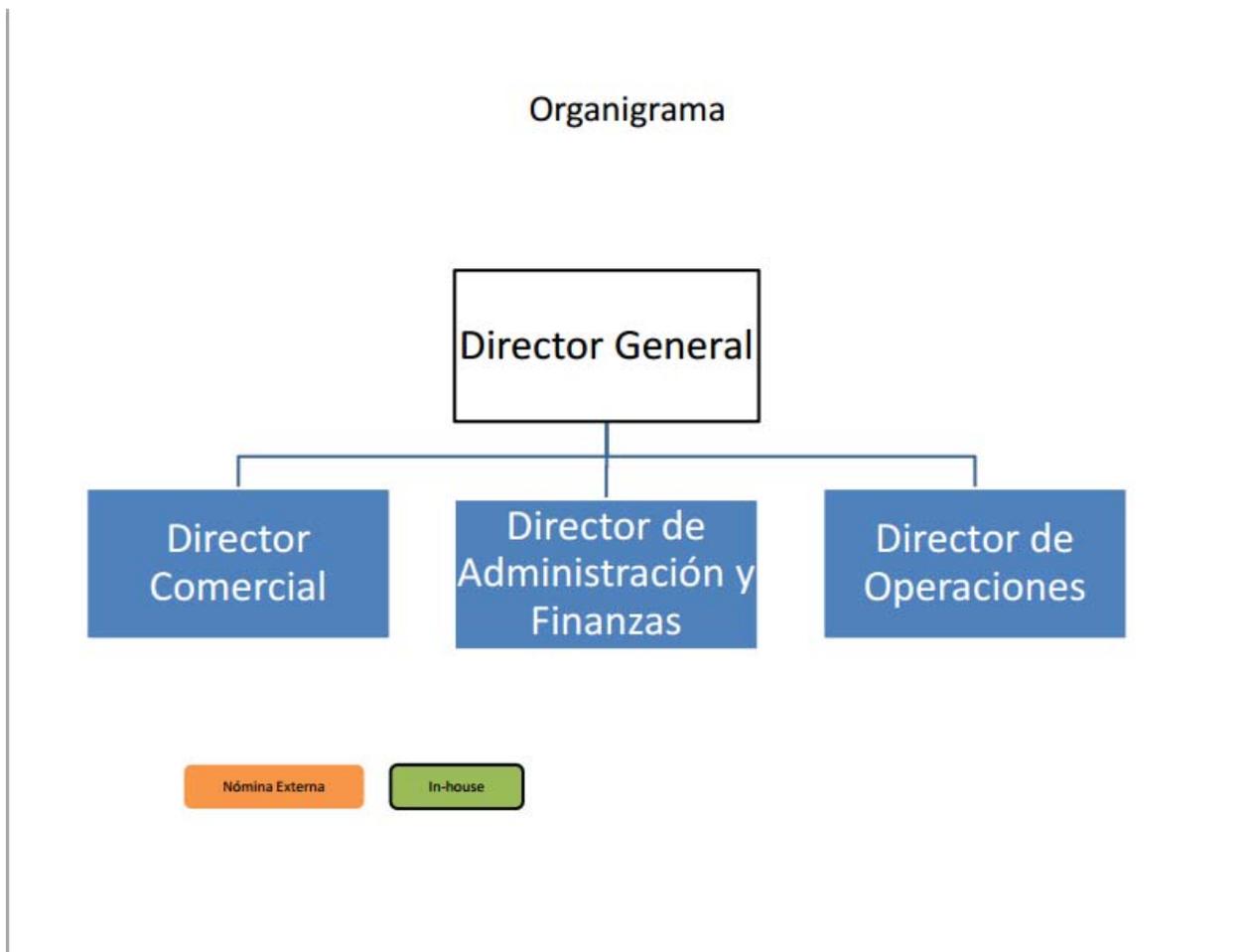
- Los indicadores financieros de la empresa industrial A aun no corresponden a los establecidos en las metas. No obstante lo anterior, es necesario señalar que en diciembre del año 2015 mejoran levemente respecto del año anterior.
- En general, es posible señalar que la nueva estructura comercial ha sido una variable facilitadora de la implementación de la estrategia competitiva de la empresa industrial A, no siendo la única. Esto se basa en que los servicios comerciales se han integrado logrando dar una mejor y más rápida respuesta y solución al cliente. En este sentido, se ha podido aumentar la participación en el mercado en directo desmedro de su competidor directo. No obstante lo anterior, es necesario poner atención cuando se prioriza la mantención y reducción de costos y el control de la información de la empresa, dejando atrás consideraciones fundamentales como las competencias y habilidades de quienes van a ejercer los nuevos cargos y de quien va a direccionar que la estructura cumpla con la necesidad de generar condiciones favorables para que la estrategia competitiva tenga mayor éxito.

## 10.- Bibliografía

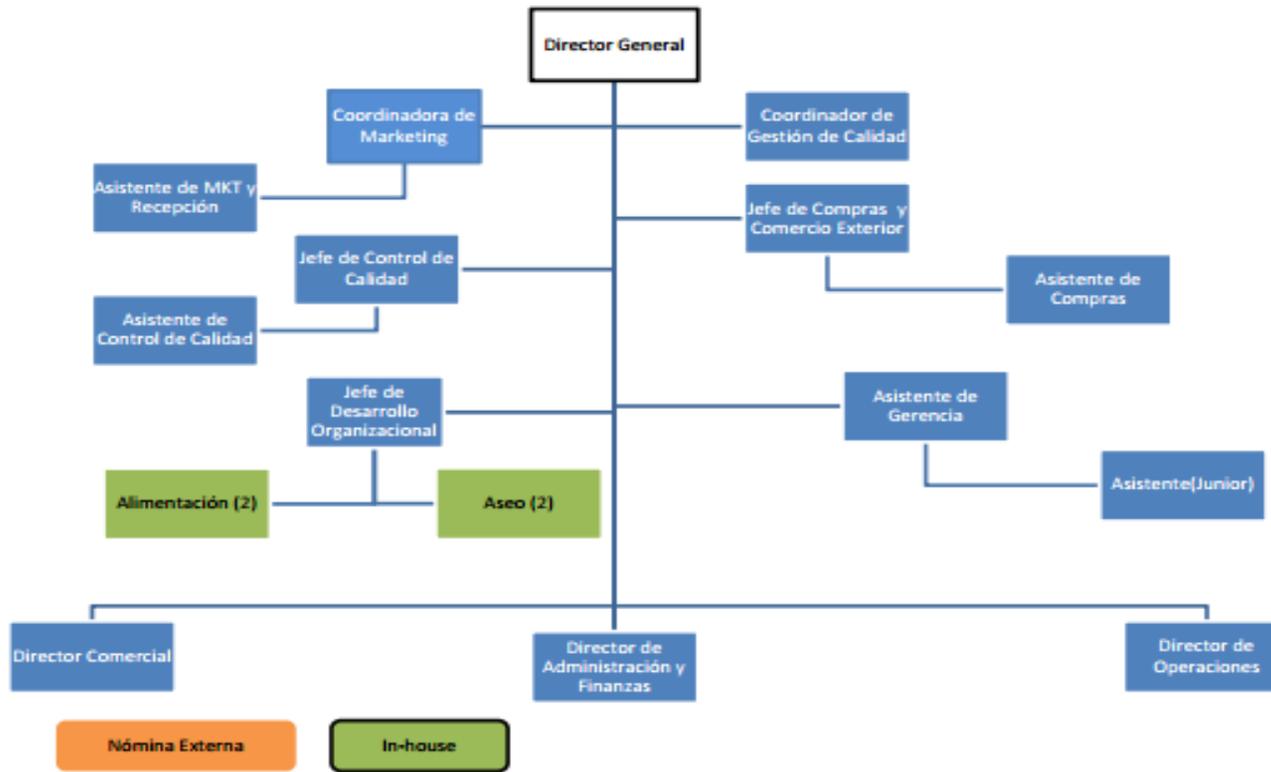
- Jones Gareth R., Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones, Séptima edición, Editorial Pearson Educación, México 2013.-
- Hall Richard , Organizaciones, estructuras, procesos y resultados, Sexta edición, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, México 1996 .-
- Hogde B., Anthony W., Gales L., Teoría Organizacional; un enfoque estratégico, Sexta edición, Editorial Prentice – Hall, Madrid 1998.-
- Mintzberg H., La estructuración de las organizaciones, Editorial Ariel, Barcelona 1988.-
- Illi Juan José, Aros Ángel, Doval Inés, Piesulauro Alejandro, Schulman Diana, Diseño Organizativo, Estructuras y procesos, Editorial Granca, Buenos Aires 2007.-
- Enri Fayol, Administración Industrial y General, Decimocuarta edición. Editorial El Ateneo, Buenos Aires 1987.-
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de administración, Séptima edición, Editorial Mc Graw Hill, 2004.-
- Revista Bimestral del Colegio de Notarios de Madrid

## PARTE 3: ANEXOS

### Anexo 1: Organigrama Organizacional



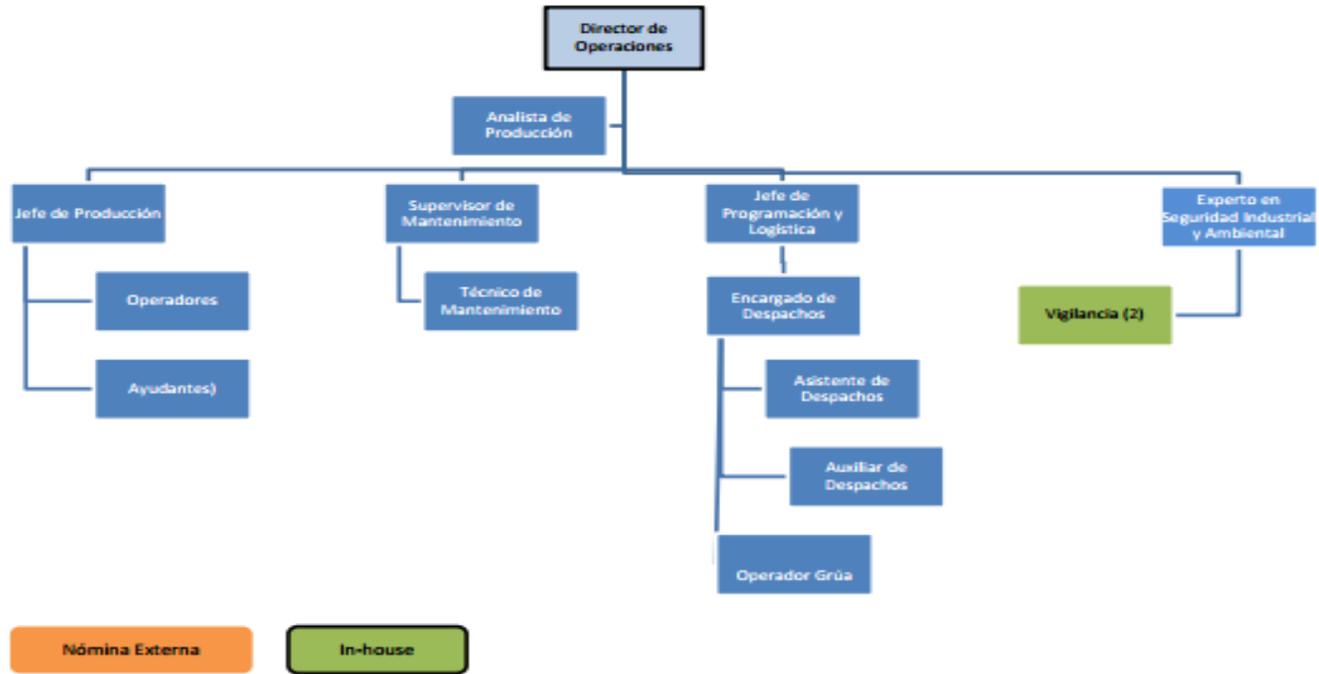
# Organigrama



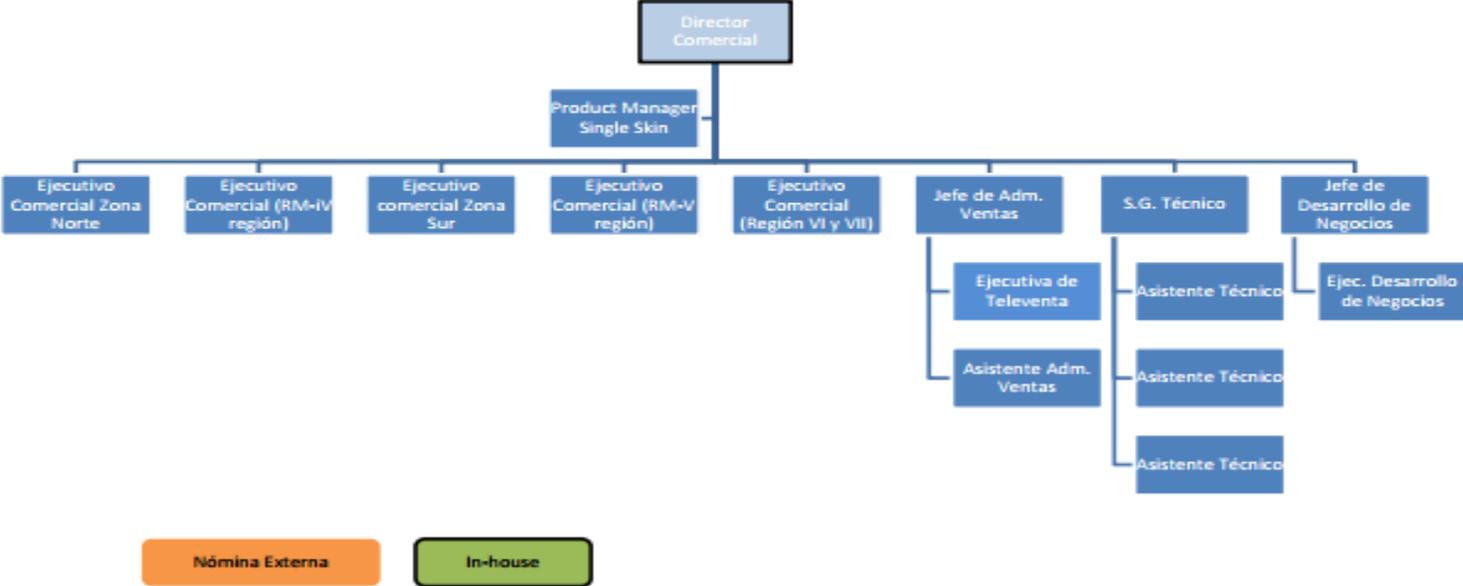
## Organigrama



# Organigrama



# Organigrama



## Anexo 2: Sistema de Defensa Social

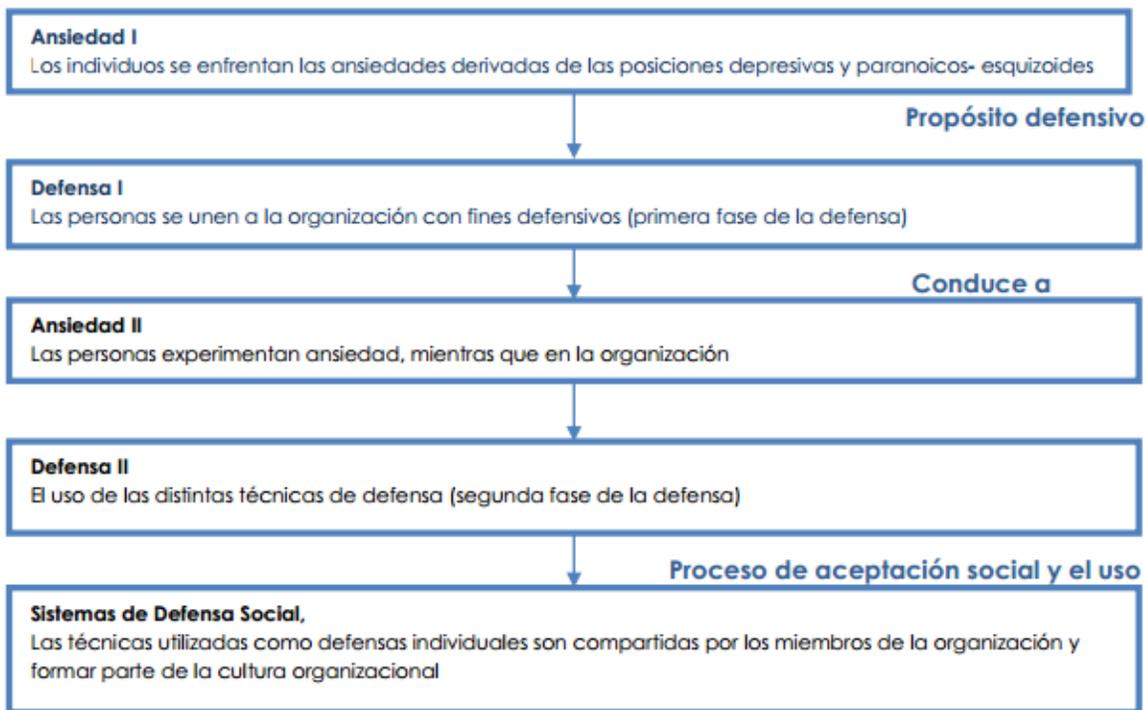


Fig. 1 Scheme of the Social Defence Systems model described by Elliott Jaques (1953/55)