

# Planificación Estratégica y Sistemas de Calidad Empresarial

La organización y su entorno

Unidad 1

2022



@aacabrera

# Expectativas

“De la materia”

Burocracia (Gente de Tecnología)

Orden

“Qué significado tiene para usted la transformación digital”

Modelos de Negocio (Ecosistemas y Plataformas)

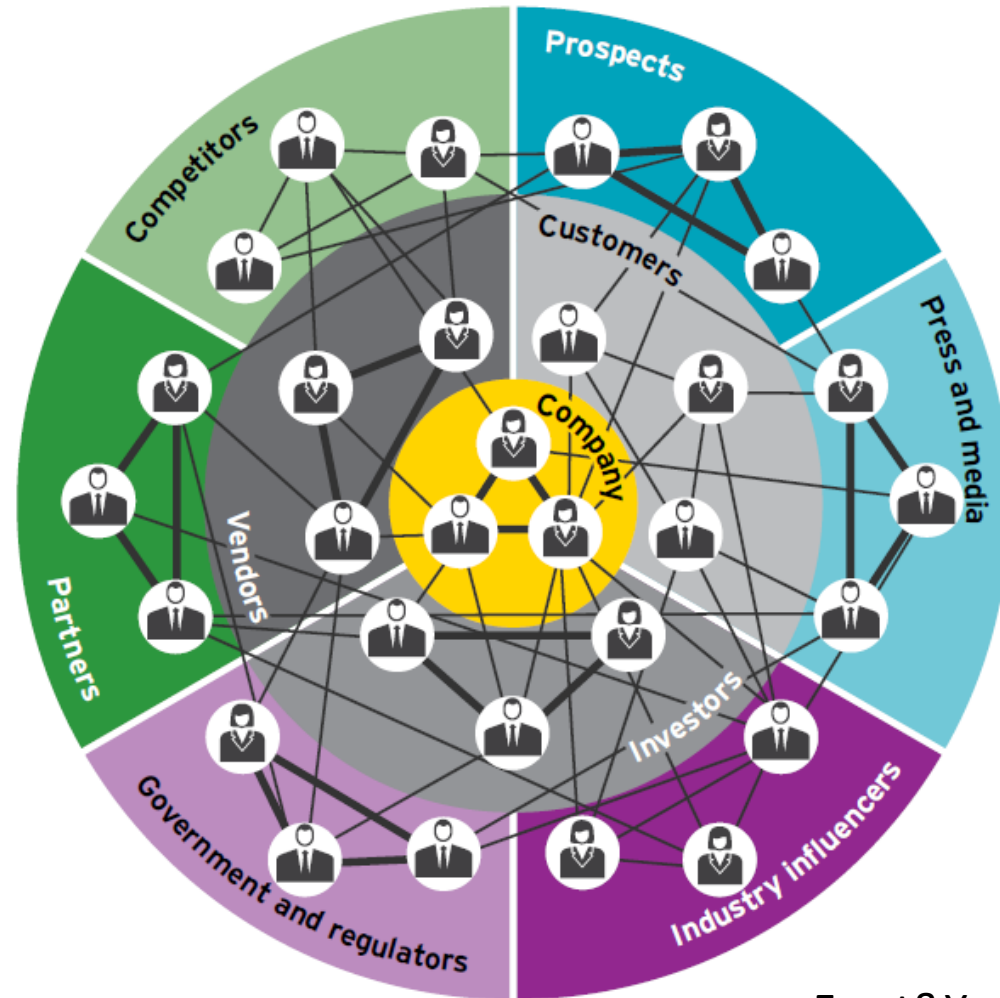
# Resultado de Aprendizaje

- Define estrategias genéricas y específicas, objetivos a largo plazo y corto plazo y planes de acción que proporcionan una hoja de ruta para abordar las brechas entre el estado actual de la organización y su visión.

# Contexto

- Retos actuales
  - Globalización
  - Competencia intensa
  - Ética y movimiento verde
  - Velocidad y capacidad de respuesta
  - Crecimiento exponencial de la tecnología
- El diseño organizacional nos ayuda a explicar *que pasó en el pasado*, así como también *que puede pasar en el futuro*, por lo tanto podemos *gestionar organizaciones de manera más efectiva*.

# La organización y su entorno



Ernst&Young, 2017

# La organización y su entorno

- Las relaciones convencionales entre empresas son cada vez más fluidas y complejas.
- Los nuevos modelos de negocio impulsarán cambios operativos, tanto internos como externos, a medida que los participantes dentro del ecosistema se conecten a los procesos de negocio internos.
- Esto está impulsando nuevas alianzas y la subcontratación de la innovación y los servicios tradicionales a proveedores de servicios más ágiles.

# La organización y su entorno

- Aprovechar todo el poder de las tecnologías digitales ofrecerá a las empresas la oportunidad de comprender la mejor manera de interactuar no solo con los clientes, sino también con los proveedores, socios y empleados.
- La evolución de la empresa digital y su ecosistema presenta desafíos importantes, incluida la nueva competencia, la participación cambiante del cliente y los modelos de negocio, transparencia sin precedentes, preocupaciones de privacidad y amenazas de ciberseguridad.

# La organización

Una organización es un **sistema social** compuesto por personas y recursos destinados a alcanzar objetivos, los mismos que interactúan como un instrumento **para tomar decisiones** en el marco de una **estructura organizacional**.

El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que coordine todos los **medios y recursos necesarios** (humanos, tecnológicos, económicos, tangibles e intangibles) para producir productos y servicios destinados a **entregar valor** (Jones, 2008).



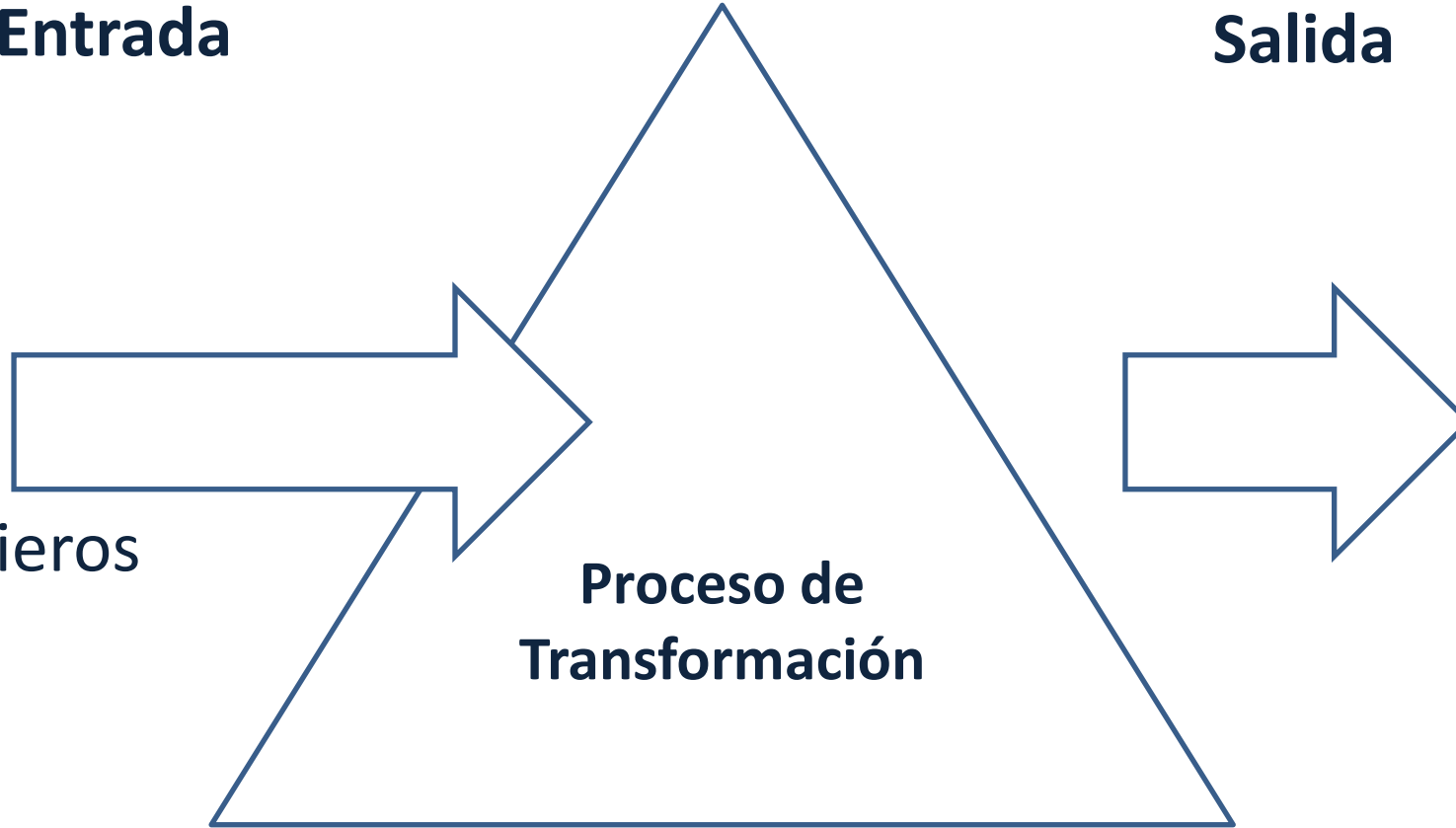
# La organización

- Entidades sociales que son orientadas a las metas.
- Diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente estructurados y coordinados
- Vinculadas al entorno externo

# La organización

**Entrada**

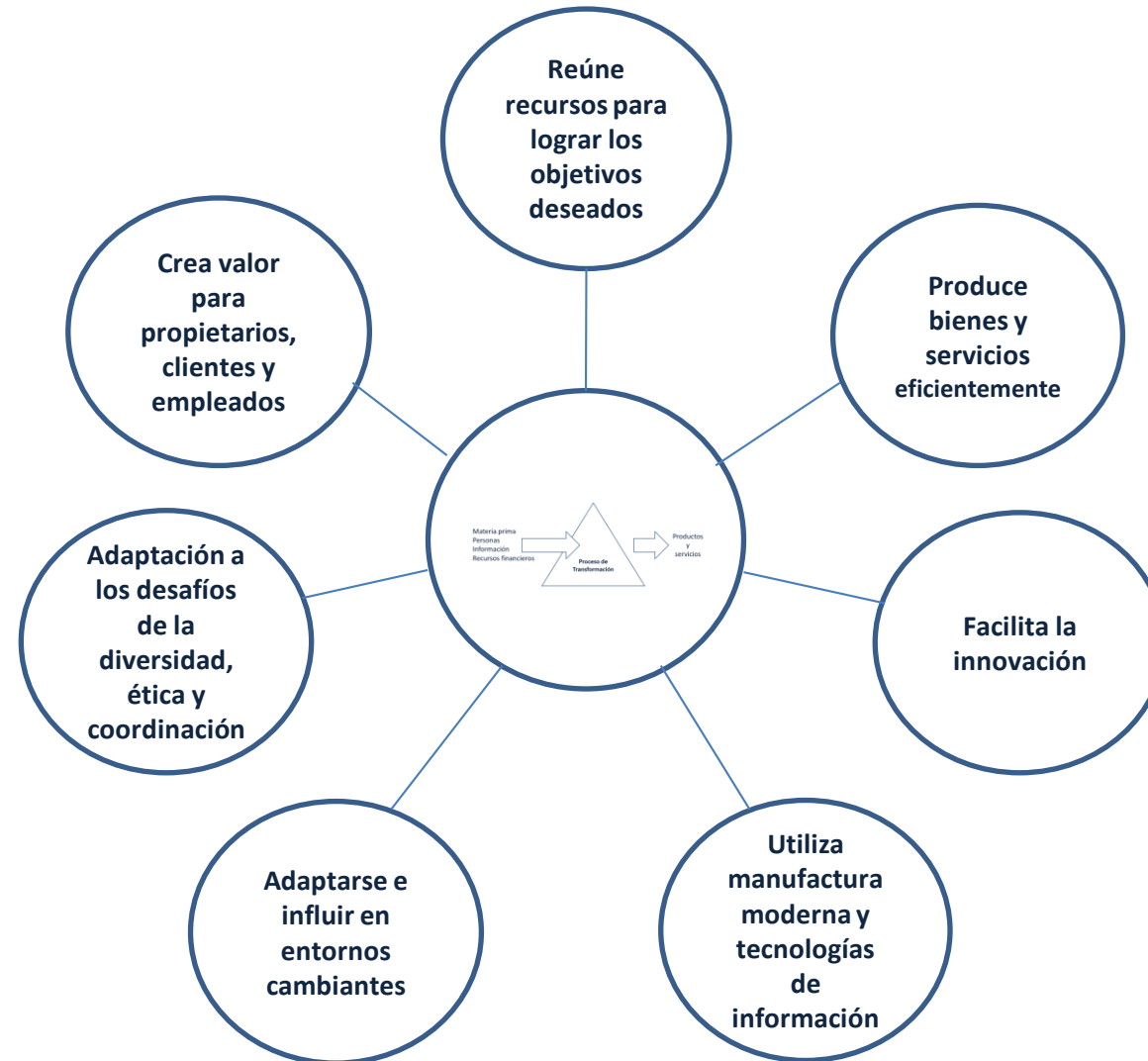
Materia prima  
Personas  
Información  
Recursos financieros



**Salida**

Productos  
y  
servicios

# La organización



# Componentes organizacionales

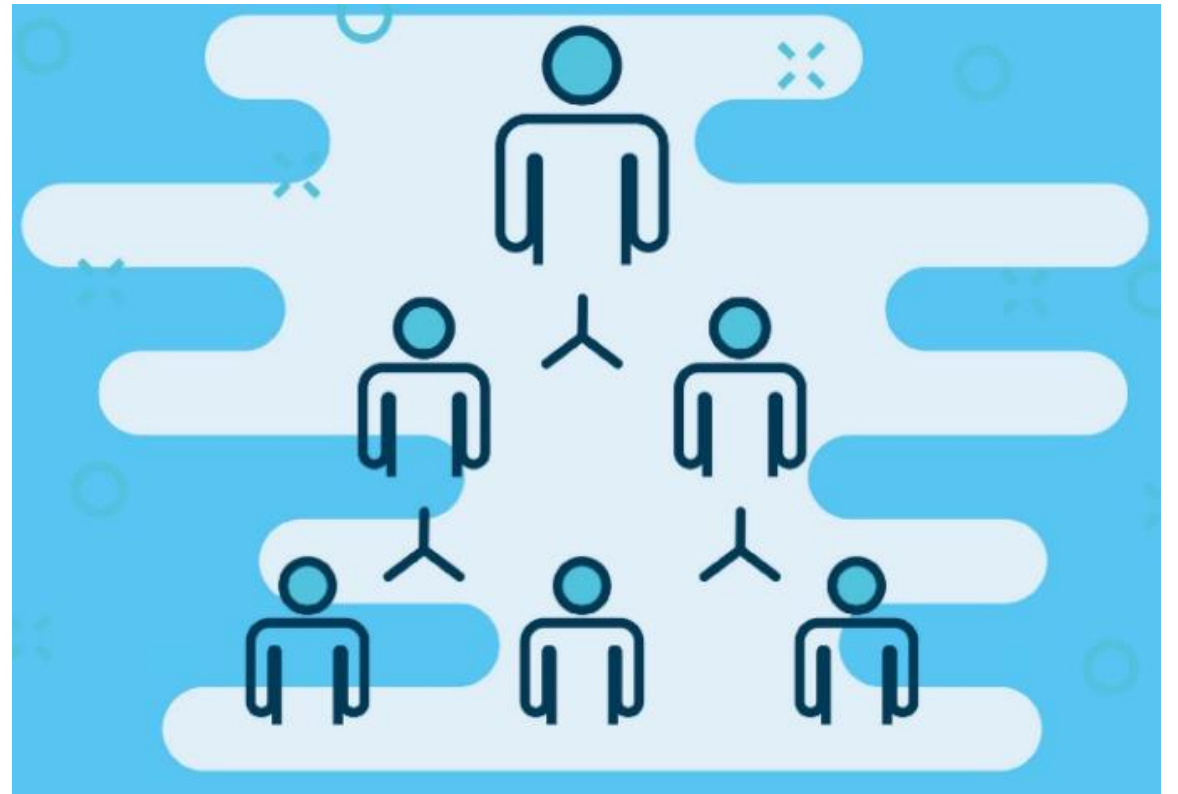


# Porque necesitamos una estructura organizacional

- Todas las organizaciones tiene una estructura organizacional
- Determinan las relaciones entre/con las funciones, posiciones
- Subdivide y delega roles, responsabilidades y autoridad para llevar a cabo trabajo definidos

# Qué es una estructura organizacional

- Es un marco dentro del cual una Organización ordena sus líneas de autoridad y comunicación y concede derechos y deberes.



<https://eyorekon-kevin.medium.com/4-types-of-business-organizational-structures-57380e80d51e>

# Principios una estructura organizacional

## Especialización

- El trabajo de la organización se divide en actividades o tareas separadas y los individuos particulares se concentran en tareas o actividades específicas.
- Esto permite la aplicación de conocimientos especializados y, por lo tanto, mejora la eficiencia y la eficacia organizacional.

# Principios una estructura organizacional

## Coordinación

- Si las actividades de una organización se van a dividir en diferentes áreas u operaciones, será necesario asegurarse de que las diversas acciones estén coordinadas, es decir, coherentes entre sí y que trabajen hacia los mismos objetivos organizacionales.
- Esta es una tarea de gestión muy importante.
- La jerarquía de gestión o "cadena de mando" facilita la coordinación de varios departamentos y sus actividades.



# Principios de gestión de una jerarquía de autoridad

Algunos de las más importantes son:

- Unidad de comando.
  - Todas las personas deben recibir órdenes y ser responsables ante un solo superior.
  - Si las personas reciben órdenes de más de un superior, es posible que surjan conflictos y confusión.
- La cadena escalar.
  - Debe haber una línea clara de autoridad de arriba hacia abajo, que vincule a todos los gerentes en todos los niveles.

# Principios de gestión de una jerarquía de autoridad

- **Responsabilidad y autoridad.**
  - Si a un miembro de la organización se le asigna la responsabilidad, a esa persona también se le debe otorgar la autoridad necesaria para llevar a cabo las tareas necesarias, incluido el derecho a pedir a otras personas que realicen tareas específicas.
  - A un gerente no se le debe dar responsabilidad sin la autoridad necesaria, pero a la inversa, la delegación de autoridad implica responsabilidad y la necesidad de rendición de cuentas.

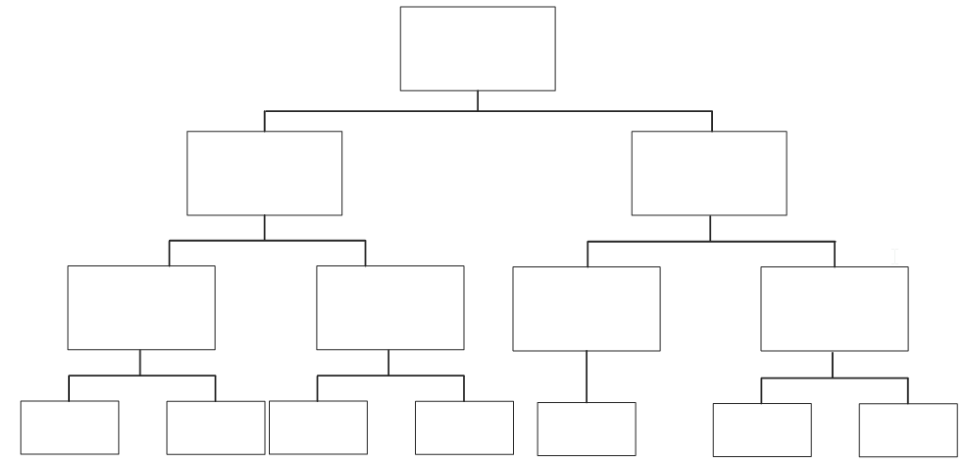
# Actividad 1

**Piense en la organización en la que usted (o un amigo cercano o familiar) trabaja o ha trabajado.**

- ¿Cuál es el alcance del control de su gerente inmediato?
- ¿Cuál es el alcance del control de su gerente?
- ¿Considera que son apropiados, teniendo en cuenta la capacidad de cualquiera de las personas para monitorear lo que está sucediendo en la organización?

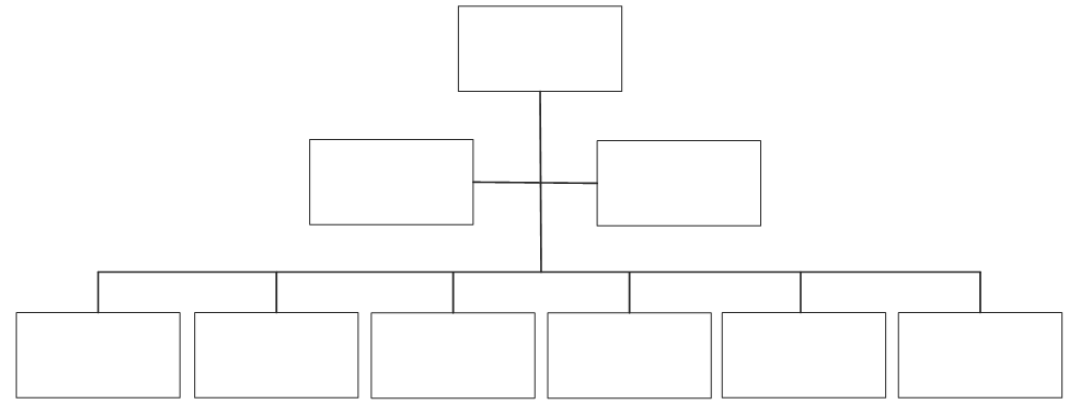
# Organizaciones Altas

- Las organizaciones grandes y complejas a menudo requieren una jerarquía más alta.
- En su forma más simple, una estructura alta da como resultado una larga cadena de mando similar a la militar.
- A medida que una organización crece, aumenta el número de niveles de gestión y la estructura se hace más alta.
- En una organización alta, los gerentes forman muchos rangos y cada uno tiene un área pequeña de control.



# Organizaciones Planas

- Tienen menos niveles de gestión, y cada nivel controla un área o grupo amplio.
- Se enfocan en empoderar a los empleados en lugar de adherirse a la cadena de mando.
- Al fomentar la autonomía y la autodirección, las estructuras planas intentan aprovechar los talentos creativos de los empleados y resolver problemas mediante la colaboración.



# Organizaciones altas vs. Organizaciones planas

- Cuando hay un gran número de niveles en la jerarquía de gestión, se dice que la organización es "alta".
- Esto tenderá a resultar en tramos de control estrechos.
- Cuando hay un pequeño número de niveles en la jerarquía, se dice que la organización es "plana".
- Las organizaciones planas tenderán a tener amplios espacios de control.

# Organizaciones altas vs. Organizaciones planas

- En los últimos años, ha habido una tendencia hacia el desarraigo, por lo que las organizaciones altas han tendido a convertirse en organizaciones planas mediante la eliminación de varios niveles en la jerarquía.
- Esto ha sido facilitado por:
  - *Tecnologías de la información*, que ha reducido la necesidad de muchos puestos de dirección media, que se ocupaban en gran medida del procesamiento de información para facilitar el control dentro de la jerarquía organizativa, y
  - *La filosofía de gestión del empoderamiento*, mediante la cual a las personas de niveles inferiores se les ha delegado autoridad para emprender acciones y tomar decisiones que anteriormente habrían sido dominio de los mandos intermedios.

## Actividad 2

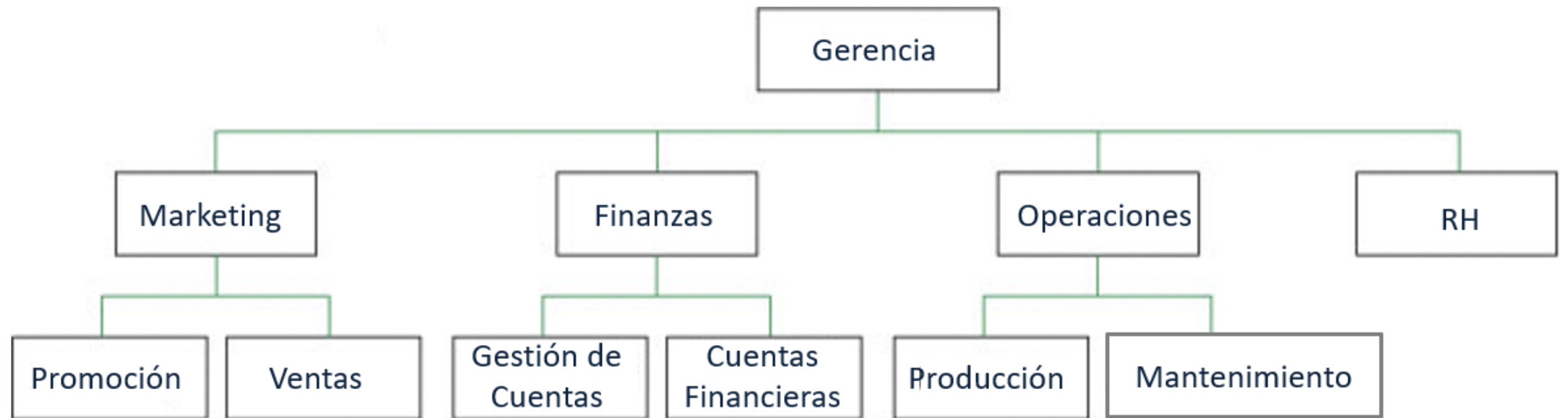
- ¿Cómo afectará una estructura organizativa alta, en contraste con una plana, en el alcance del control y la velocidad de los flujos de información a través de la organización?
- ¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas de las organizaciones planas?



# Formas de estructura organizacional

- No es tarea fácil diseñar y desarrollar una estructura.
- Muchas organizaciones debaten continuamente si deben estructurarse en torno a productos, geografía, tareas comunes o información.
- Sin embargo, es posible distinguir entre otras las siguientes estructuras organizativas:
  - estructura funcional
  - estructura de producto o servicio
  - estructura geográfica

# Estructura funcional



# Estructura funcional

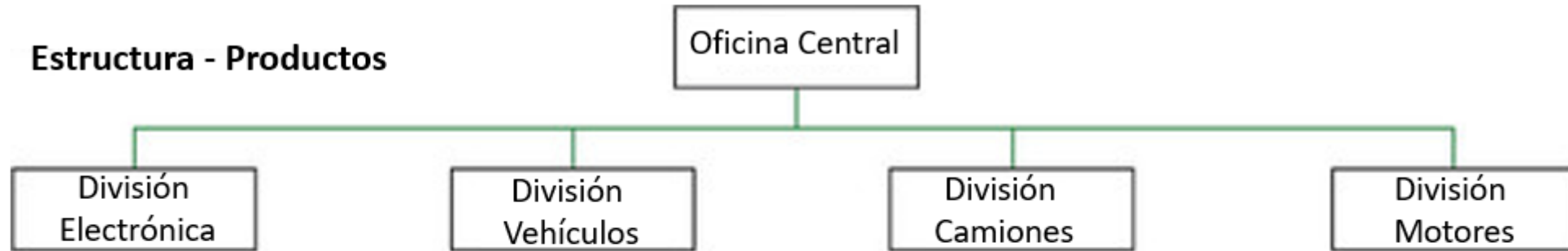
- Esta estructura puede ser apropiada cuando las personas dentro de los departamentos funcionales necesitan comunicarse regularmente entre sí.
- Por ejemplo, en un departamento de marketing, el director de marketing coordinará las actividades de los especialistas en marketing en campos como promoción, publicidad, diseño de productos, investigación de mercado y empaque.
- Aunque existe la necesidad de comunicarse con todas las demás partes de la empresa, es probable que la mayor parte del intercambio de información y la comunicación se realice dentro de las áreas funcionales, por lo que tiene sentido agrupar a estas personas.

# Estructura funcional

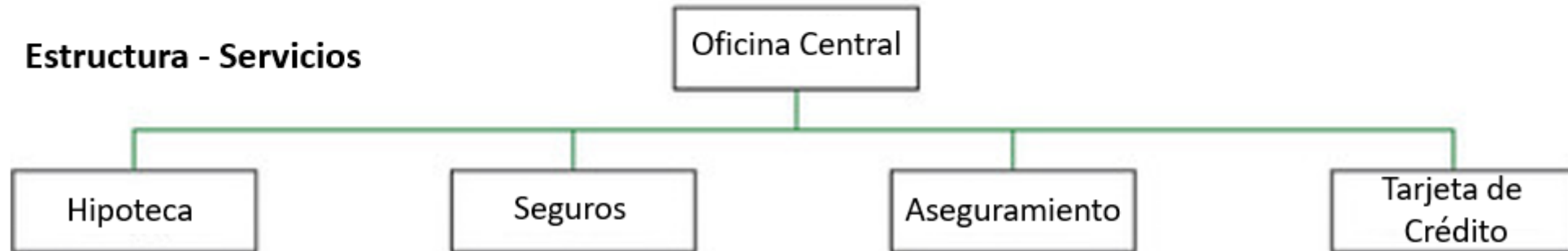
- Sin embargo, las estructuras funcionales pueden tener desventajas.
  - Las trayectorias profesionales tienden a desarrollarse a través de funciones y esto puede reducir la conciencia de los gerentes sobre otros problemas que enfrenta la organización.
  - La organización no desarrollará muchos generalistas de esta manera (por ejemplo, personas que saben de marketing y operaciones o finanzas y recursos humanos).
  - Esto expondrá a la organización a riesgos importantes, ya que los gerentes no tendrán una visión general de sus operaciones.
  - El personal puede trabajar en beneficio de su departamento y no de la organización en su conjunto.
  - Es posible que muchos miembros del personal nunca se encuentren con un cliente externo y, por lo tanto, no tengan una orientación de servicio al cliente.

# Estructura por producto o servicio

## Estructura - Productos



## Estructura - Servicios



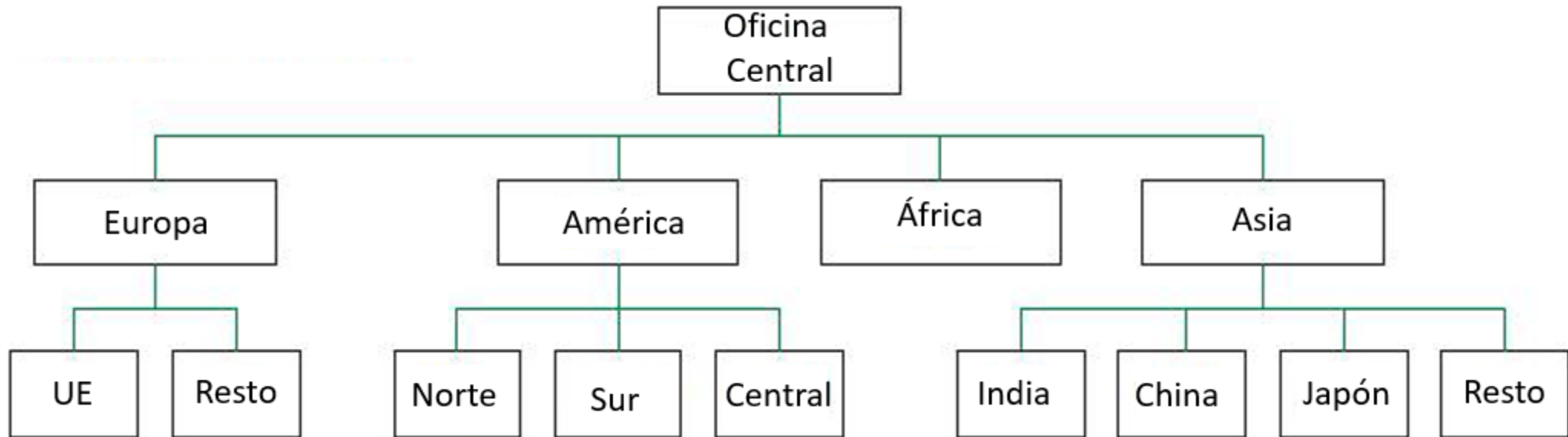
# Estructura por producto o servicio

- A primera vista, esto parece similar a la estructura funcional, pero aquí los miembros del personal están **agrupados en líneas de productos o servicios**.
- Esto sucede muy a menudo en organizaciones más grandes.
- Por ejemplo, una gran empresa de contabilidad puede agrupar al personal por la industria a la que sirve o un departamento de educación pública puede agrupar al personal en torno a diferentes áreas de trabajo (por ejemplo, niños en edad preescolar, primaria, secundaria y necesidades especiales).
- Cada producto o grupo de servicios tendrá su propio personal de producción y servicio y también su propio personal de contabilidad y personal.

# Estructura por producto o servicio

- Una estructura de producto o servicio puede responder mejor a las necesidades del cliente y motivar mejor al personal.
- Sin embargo, existe el peligro de crear unidades independientes, que pueden ser difíciles de gestionar ya que asumen la actitud de "sabemos lo que quiere el cliente, ¡así que deje de interferir!".
- También puede significar que la experiencia profesional se fragmente.
- Por ejemplo, si cada línea de productos tiene su propio equipo de contabilidad pequeño (quizás solo una persona), esto puede reducir las oportunidades profesionales de los especialistas.

# Estructura Geográfica





# Estructura Geográfica

- Una variación en la estructura del producto o servicio es **agrupar al personal por ubicación** física, por ejemplo, por región, país o continente.
- Esto tiene ventajas para las organizaciones internacionales porque es probable que haya grandes diferencias en los mercados, los idiomas y las culturas.
- Los problemas nacionales suelen identificarse mejor a nivel local.
- La estructuración por ubicación tiene varias desventajas:
  - los flujos de información entre el personal en diferentes ubicaciones pueden ser costosos y problemáticos
  - puede haber una duplicación de actividades, generalmente, funciones de apoyo como contabilidad, recursos humanos y tecnología de la información
  - Puede resultar difícil lograr estrategias integradas en varios países diferentes.

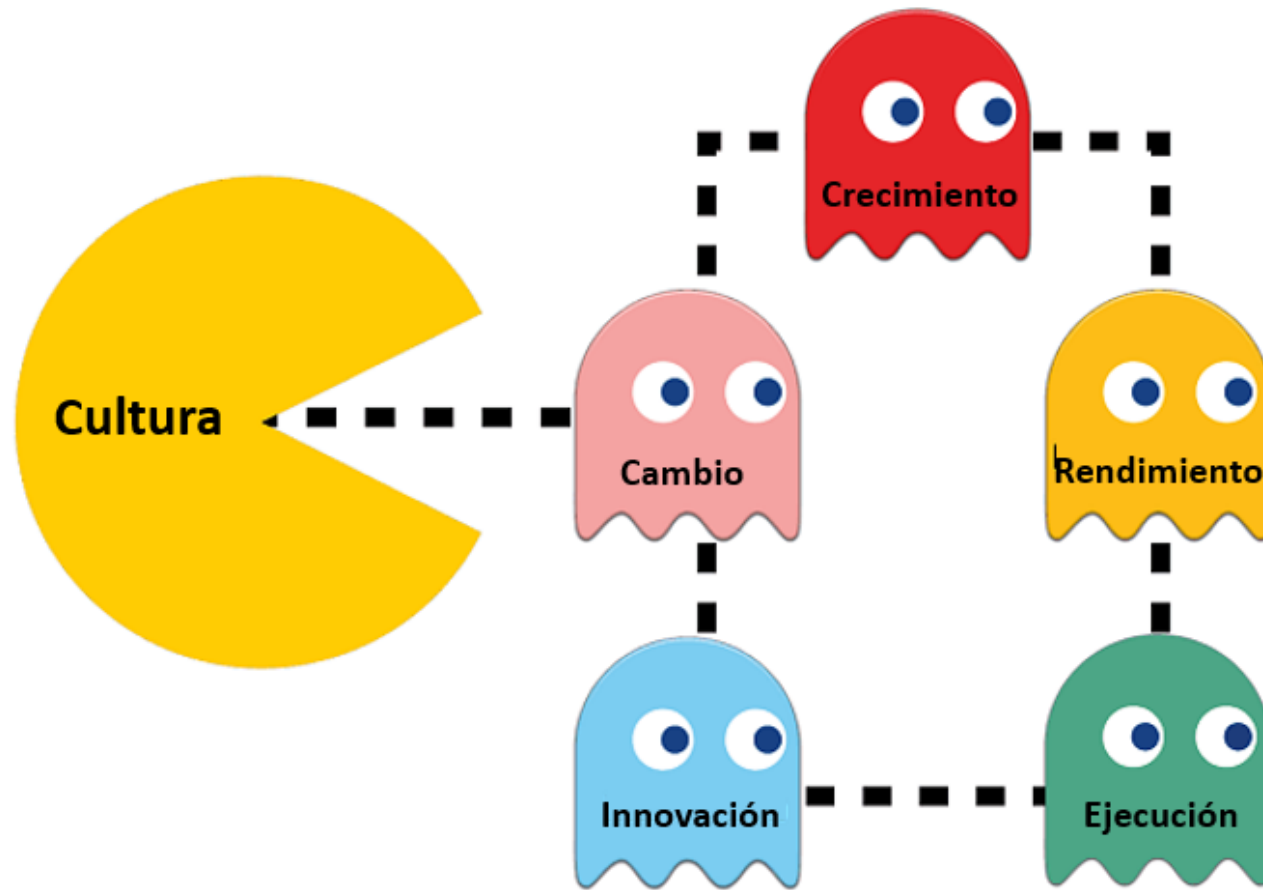
# Cultura organizacional

- La cultura organizacional ayuda a saber cómo es la organización y cómo son sus valores compartidos.
- La cultura organizacional determina el reparto del poder, el sistema de toma de decisiones y la tecnología que es clave para el funcionamiento de la misma.
- La cultura de la organización está definida por la influencia de los grupos internos, los directivos, el personal de trabajo, el entorno que la rodea y la estructura organizativa.

# Cultura organizacional

- Un conjunto de elementos que determinan la cultura de una empresa son:
  - El tipo de dirección que se ejerza.
  - La capacidad para tomar decisiones, aquí influye la centralización y la descentralización en la toma de decisiones.
  - La tecnología utilizada.

# Cultura organizacional



# Cultura organizacional

- La cultura organizacional muestra también la imagen que la organización proyecta al exterior.
- Sirve como elemento diferenciador de las capacidades de organización frente a otras organizaciones.
- Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional evoluciona y se puede administrar mediante el diseño y el cambio organizacional.

# Cultura organizacional

“La cultura corporativa de Apple está impulsada por el **perfeccionismo**, tal como lo establece su fundador Steve Jobs. En esencia, está **la innovación, la simplicidad, la facilidad de uso** y el diseño elegante. Los productos Apple, su fabricación y el enfoque de la organización hacia los **clientes y empleados** reflejan esta cultura. Los clientes a menudo adoptan estos valores y se vuelven amantes de Apple, comprando los productos incluso cuando son más caros o tienen menores capacidades que los productos de la competencia”

# Cultura organizacional

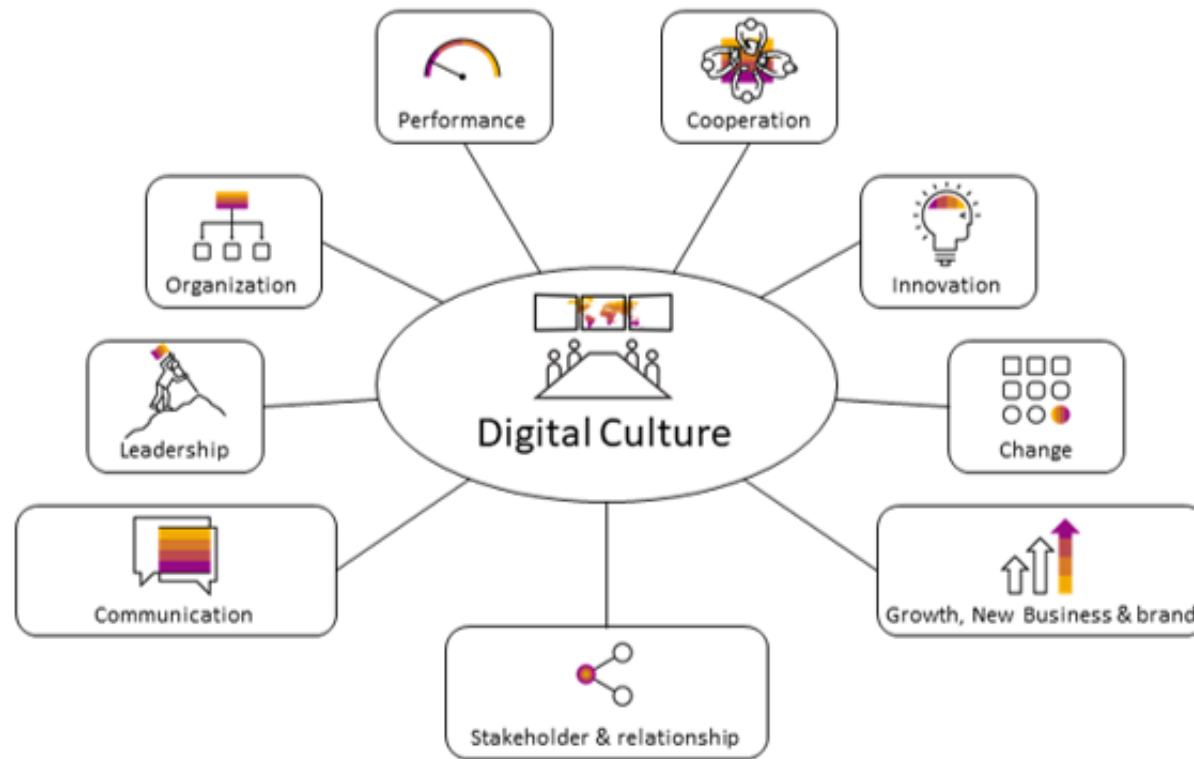
“La cultura de Ikea está impulsada por la **frugalidad** (moderación), nuevamente encarnada por su fundador multimillonario Ingvar Kamprad, quien lleva una existencia sin pretensiones. Todos los aspectos de las operaciones diarias de la empresa incorporan este enfoque. Los productos, las tiendas e incluso las políticas de viajes de la empresa son cuidadosos con el dinero y los recursos. Se mantienen fieles a la visión del fundador de ofrecer muebles de calidad a bajo costo. Los clientes aprecian la necesidad de ahorrar dinero sin comprometer el diseño y la calidad.”

# Cultura análoga vs. Cultura digital

- Las culturas analógica y digital tienen algunas diferencias clave en la forma en que se relacionan con los clientes, sus estructuras organizativas y su forma de trabajar.
- Pasar de uno a otro es un desafío, pero puede ser una experiencia positiva y enriquecedora.



# Cultura análoga vs. Cultura digital



<https://www.digitalistmag.com/finance/2020/02/13/digital-culture-enablement-in-finance-transformation-journeys-06202657/>

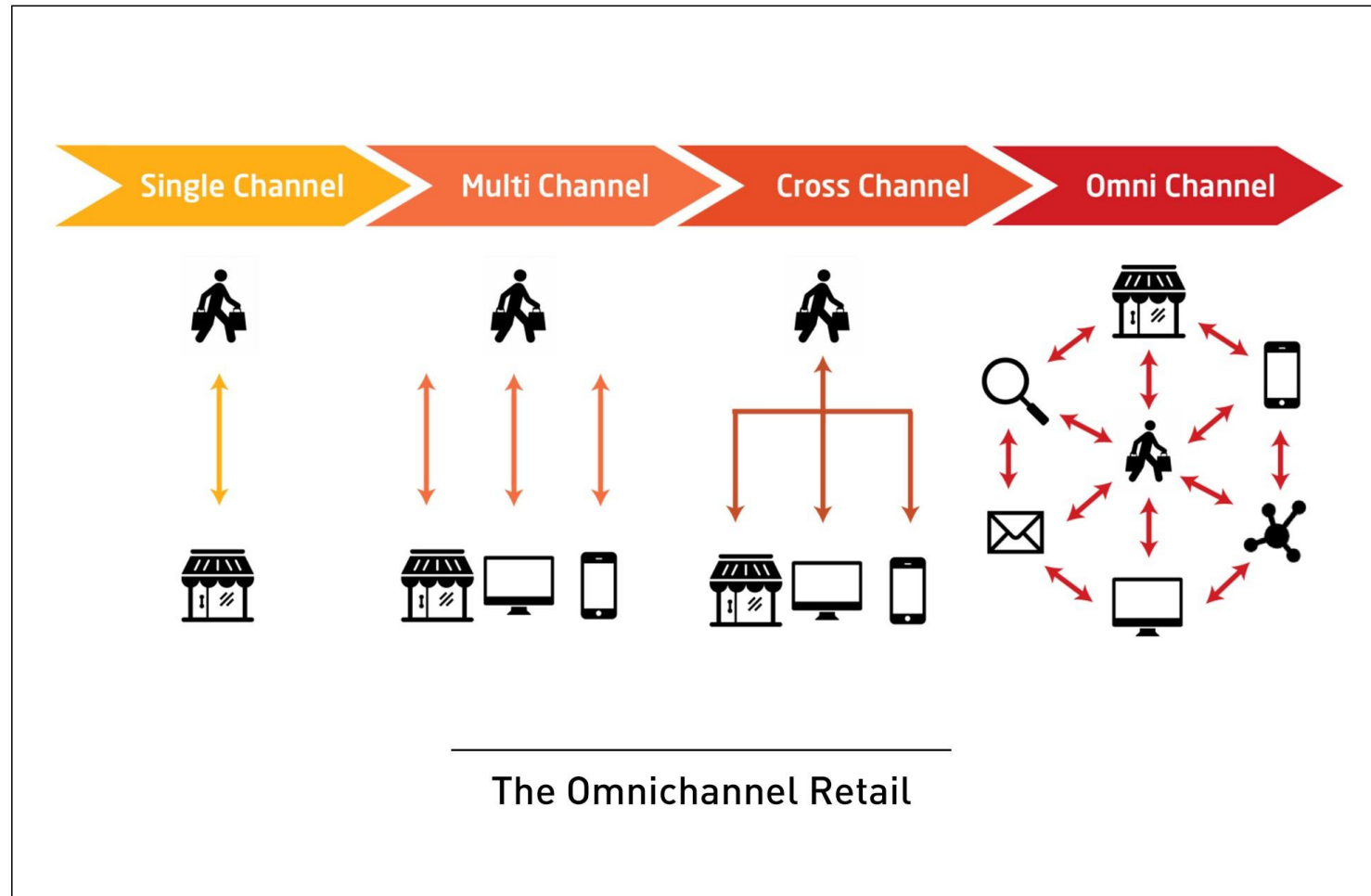
# Cultura análoga vs. Cultura digital

Cultura Análoga		Cultura Digital
<ul style="list-style-type: none"><li>• Introduce productos al mercado</li><li>• Dirigida por la oferta y la demanda</li></ul>	Clientes y demanda	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sacar ideas del mercado</li><li>• Impulsado por la demanda del cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuerte jerarquía</li><li>• Toma de decisiones lenta</li><li>• Orientada a los procesos y las tareas</li><li>• Tareas definidas</li></ul>	Organización	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jerarquía plana</li><li>• Toma de decisiones rápida</li><li>• Orientación al resultado y al producto</li><li>• Empleados empoderados ("encuentra la manera de lograr e. Objetivo")</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entiende las necesidades de los clientes antiguos y cómo satisfacerlas.</li><li>• Orientación hacia el status quo, lecciones pasadas y aceptación de limitaciones</li><li>• La experiencia y la estabilidad cuentan</li><li>• Equipos homogéneos que trabajan dentro de silos departamentales</li><li>• Progresión profesional dentro de caminos definidos</li><li>• Centrarse en la planificación y la optimización</li></ul>	Actitudes y formas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprende las necesidades de los clientes digitales.</li><li>• Orientación a la innovación, mejora y superación de limitaciones.</li><li>• El potencial, visión, curiosidad, motivación, flexibilidad y adaptabilidad cuentan</li><li>• Equipos mixtos que trabajan en comunidades integradas y multifuncionales</li><li>• Fuerte colaboración</li><li>• Progresión profesional rápida e impredecible</li><li>• Concéntrese en el lanzamiento rápido y aprenda</li></ul>

# Cultura análoga vs. Cultura digital

“Para que las empresas analógicas logren el éxito digital, es importante que los empleados y clientes vean a la organización como una empresa digital, con una identidad y una cultura digitales que adopten características digitales en tiempo real y de forma multicanal-omnichannel.”

# Cultura análoga vs. Cultura digital



# Oportunidades que crea una cultura digital

- Las organizaciones con culturas digitales adoptan la colaboración como una forma de compartir ideas con sus clientes y socios.
- Ejemplos de estos comportamientos en acción son:
  - **Co-creación:** donde las marcas trabajan con socios, clientes y empleados para crear nuevos productos y servicios. La marca suele liderar, pero con ideas adicionales y contribuciones de otros.
  - **Crowdsourcing:** cuando las marcas plantean preguntas para recibir una respuesta o pedir ideas a comunidades específicas.
  - **Codificación de código abierto:** codificadores y tecnólogos que comparten ideas, atajos y nuevas metodologías. Todos se benefician al agregar la mejor versión del producto con mejoras y nuevas funciones, en lugar de comenzar de nuevo.

# Oportunidades que crea una cultura digital

- Las personas más jóvenes que ingresan al mercado laboral, que han pagado cantidades significativas por su propia educación, pueden estar más abiertas a la tutoría que a la gestión y aquellas organizaciones que creen que están abiertas a nuevas ideas.
- Compartir conocimientos brinda a los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades, que pueden resultar útiles más allá de sus responsabilidades actuales.

# La tecnología y su impacto

- En los últimos años, los sistemas de información (SI) y la tecnología de la información (TI) han tenido un impacto profundo en la mayoría de las organizaciones.
- TI está tan extendida que las habilidades de TI ahora son esenciales para los empleados de prácticamente todas las organizaciones. TI:
  - facilitó organizaciones más planas y rangos de control más amplios
  - hizo posible un procesamiento más rápido y preciso de grandes volúmenes de datos
  - proporcionó acceso a más información (y más actualizada) para los gerentes
  - proporcionó modelos informáticos (por ejemplo, simulaciones) que pueden mejorar la calidad de la planificación y la toma de decisiones
  - hizo posible el suministro de información de control a los altos directivos en tiempo real
  - mejor servicio al cliente mediante la provisión de intercambio electrónico de datos (EDI) entre organizaciones, bases de datos de clientes, extranets, etc.

# Las tecnologías digitales y su impacto

- Ser digital creará responsabilidades adicionales para los líderes empresariales, las partes interesadas, los accionistas e incluso para la sociedad en general.
- Para los accionistas, la capacidad de una empresa digital para experimentar e innovar no solo creará nuevas oportunidades para el crecimiento económico, sino que también aumentará las expectativas puestas en la dirección para cumplir.
- Para la sociedad, la empresa ya no puede actuar aislada de la comunidad circundante.



# Las tecnologías digitales y su impacto

- Lo que hacen las empresas y cómo lo hacen en el ámbito digital afecta a todo, desde su estructura, medio ambiente hasta los movimientos sociales.
- Las tecnologías digitales parecen estar muy preparadas para afectar la forma en que se hacen los negocios, y tocarán casi todas las funciones de la empresa durante los próximos en los próximos años: estrategia, lugar de trabajo, clientes, operaciones y gestión de riesgos.

# Actividad 3

- ¿Cómo cree que afectarán las tecnologías digitales a la cultura de la organización en donde usted labora?
- ¿Cuáles cree que son las ventajas y desventajas de una cultura digital?

**@aacabrera**

Departamento de Ciencias de la Computación y Electrónica

**[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)**