

REVISTA CIENTÍFICA
YACHAQ

Rediseño organizacional en la gestión institucional

Organizational redesign in institutional management

Víctor Manuel Jiménez Ubillús¹

Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI
Trujillo – Perú

Recibido:19/10/20

Aceptado:30/10/20

RESUMEN

Se desarrolla una aproximación al rediseño organizacional desde un análisis teórico científico para evidenciar su importancia en la gestión institucional, considerando la necesidad de las organizaciones, impactadas por procesos de índole global, requieren adaptarse a contextos cambiantes y asumir el reto de continuar generando valor a sus actividades.

Además de conocer la teoría del diseño organizacional, se busca exponer críticamente la posición de los autores e integrar la información hacia el planteamiento de una propuesta aplicable a las organizaciones inmersas en un entorno cambiante que requieren un tratamiento flexible y contextualizado.

Los alcances a los que se ha llegado, orientan el conocimiento y la aplicación de la teoría organizacional con el fin de mejorar los procesos y asegurar el cumplimiento de los objetivos mediante la propia actividad de la organización, teniendo como base su estructura y su contexto.

¹ Magister en Administración de la Educación. ORCID [0000-0003-0801-4055](https://orcid.org/0000-0003-0801-4055)

Palabras clave: rediseño organizacional; gestión institucional.

ABSTRACT

In this essay, an approach to organizational redesign is developed from a scientific theoretical analysis to demonstrate its importance in institutional management, considering the need of organizations that, impacted by processes of a global nature, need to adapt to changing contexts and take on the challenge to continue generating value to its activities.

In addition to knowing the theory of organizational design, it seeks to critically expose the position of the authors and integrate the information towards the approach of a proposal applicable to organizations immersed in a changing environment that require a flexible and contextualized treatment.

The scope that has been reached, guide the knowledge and application of organizational theory in order to improve processes and ensure the fulfillment of objectives through the organization's own activity, based on its structure and context.

Keywords: organizational redesign; institutional management.

INTRODUCCIÓN

Dentro de la ciencia administrativa, el objeto de estudio son las organizaciones y una buena porción del contenido científico se orienta a identificar y a desarrollar un diseño que se ajuste a atender a los objetivos misionales de la organización y al mismo tiempo que, en función a su propia realidad, le permita mejorar la calidad de los procesos, de las personas y del producto; esto último relacionado con la gestión institucional que requiere un monitoreo para el cumplimiento de los fines organizacionales. En cumplimiento de esta premisa y considerando que el proceso administrativo se caracteriza por tener niveles de flexibilidad que permitan adecuarse a escenarios cada vez más cambiantes, hacen que el rediseño organizacional se constituya en una exigencia, considerando el abordaje operacional a partir de sus dimensiones estructurales y contextuales, que implica actualización y adecuación a los espacios de desarrollo administrativo y de gestión, que responden muchas veces a distintas causas y generan distintos efectos que deben ser atendidos de la mejor manera.

En tal sentido, Daft (2015) en su libro Teoría y Diseño Organizacional, establece que a fin de respaldar y cumplir con el intento estratégico de la organización y mantener a las personas enfocadas en la dirección determinada por

la misión, visión y metas operativas organizacionales, los gerentes deben seleccionar las opciones específicas de estrategia y diseño que pueden ayudar a que la organización logre su objetivo y las metas dentro de su entorno competitivo. Con ello el autor identifica la importancia que tiene el diseño como un elemento muy importante a considerar en el planteamiento de la estrategia de la organización, a fin de que respondan también al cumplimiento de las metas en el entorno competitivo que su propia naturaleza y sus características como organización deben atender.

Para definir operacionalmente al diseño organizacional, es necesario identificar las Dimensiones Estructurales, expresadas en la formalización, la especialización, la estandarización, la complejidad, el profesionalismo, la centralización, las razones de personal y la jerarquía de autoridad; así como a las Dimensiones Contextuales, identificadas como: el tamaño, la tecnología organizacional, el ambiente externo, la estrategia y objetivos de la organización y la cultura de la organización (Daft, 2015); en tal sentido identificar la estructura y el contexto con el que se va a intervenir se constituye en un punto de partida para el trabajo de diseñar considerando las características propias, que respondan a una implementación de acuerdo a lo que la propia organización es y lo que quiere alcanzar, considerando sus objetivos estratégicos y su propia

naturaleza misional.

Por su parte, Huamán & Ríos (2011), en su libro Metodología para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa, enfoca el diseño organizacional en la “parte dura” y la “parte blanda” de la organización. La parte dura está formada por la “estructura y los procesos” y la parte blanda por la “interrelación entre las personas dentro de la organización”. De igual forma, los principios fundamentales de la “estructura” son la “división del trabajo”, los “mecanismos de coordinación” y la “alineación con la estrategia”, siendo la estrategia el *input* del diseño organizacional. Los “procesos” son la secuencia lógica de las actividades que realizan las personas empleando recursos para lograr resultados específicos, que son el cumplimiento de los objetivos planteados en la estrategia. Su *output* son los indicadores que miden y muestran su realización. La “estructura” es la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándola entre sí. La estructura se divide a su vez en dos partes según el nivel de profundidad de su diseño o estudio: la macroestructura, que es el organigrama y la microestructura que es el puesto de trabajo. La propuesta de los autores, es planteada a partir de dos elementos, la parte dura conformada por la estructura y los procesos y la parte blanda que se refiere a la interrelación entre las personas dentro

de la organización, esto pone en relieve la importancia del aspecto técnico en el desarrollo del diseño organizacional y al mismo tiempo genera gran relevancia en dos elementos presentes siempre en el planteamiento de la estructura de un diseño: el organigrama (macro) y el puesto de trabajo (micro) como dos ámbitos en los que se evidencia la interrelación y la comunicación.

En el libro *Gestión Organizacional*, Rodríguez (2011) caracteriza a las organizaciones por (1) estar definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios y fines, esto es, en ellas hay una división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente como resultado del intento de buscar fines en la forma más racional posible. (2) El poder también queda dividido entre los distintos puestos, de tal manera de facilitar la coordinación y el control del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo. (3) La comunicación queda canalizada en forma subordinada a la mejor y más eficiente manera de conseguir una adecuada coordinación de las actividades tendientes al logro de los fines. Estas características quedan definidas con claridad en el organigrama de la organización, evidenciando las líneas del conducto regular que ha de seguir la comunicación, los centros de poder, control y coordinación; así como también la forma que ha adoptado la división del trabajo, así

como la importancia relativa de los distintos departamentos y subdivisiones internas derivadas de la búsqueda de la adecuación de medios afines. Es decir, se identifican tres elementos necesarios en todo proceso de diseño organizacional, como son: la división del trabajo en base a la racionalidad, el poder, como un mecanismo de control que asegure el cumplimiento de las obligaciones laborales y la comunicación que busca una adecuada coordinación de actividades orientadas al cumplimiento de los fines de la organización.

Bulgerman (1986) citado por Wheelen & Hunger (2007), el uso de un diseño organizacional específico está determinado por: 1) la importancia estratégica del nuevo negocio para la corporación y 2) la relación de las operaciones de la unidad con las de la corporación. La combinación de estos dos factores genera el diseño organizacional de los emprendimientos corporativos, como en el caso de las Unidades de negocio independientes, generando una importancia incierta y ninguna relación con las actividades corporativas que otorga un gran atractivo a los acuerdos externos (pág. 307). La relevancia que tiene el diseño organizacional se ve principalmente cuando se plantea un nuevo negocio o se incorporan operaciones nuevas a procesos que se ven enriquecidos con ello, más aún cuando se identifican unidades de negocio independientes que requieren un tratamiento

especial.

Tal como lo establecen Gallardo, Camargo, & Magallón (2018) en el artículo: El rediseño organizacional y la organización que aprende, hace una clara referencia a los avances teóricos y metodológicos en la búsqueda de diseños y prácticas organizacionales que den cuenta de la sociedad y de la organización como unidades complejas; es evidente que la flexibilización de los procesos organizacionales, la producción ligera, la implementación de la calidad total, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y las formas organizacionales correspondientes son buenos indicadores de la gestación de ese nuevo paradigma. Las características de estas nuevas formas organizacionales y sus denominaciones: organización flexible, orgánica, virtual, de red, innovadora, inteligente, matricial; advierten la necesidad de flexibilizar la estructura jerárquica de la organización a promover su desburocratización para evitar la resistencia al cambio y promover la innovación. También indican que las empresas orgánicas pierden mucho su definición formal y es constantemente redefinida; el trabajador tiene un papel fundamental pues entiende la situación global y la estrategia opera lateral y verticalmente y la comunicación es más bien por consulta que por mandato. Como aporte de estos autores para la presente investigación se logra identificar que el

tipo de organización en muchos casos por sus propias características, genera la necesidad de flexibilizar y adecuar la estructura, adaptándola a los entornos que cada vez se desarrollan con mayor profundidad y que se convierten en una exigencia en cuanto a la innovación y a las estrategias de competitividad para la organización.

Por su parte, Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009), refieren que ante la interrogante de ¿Cómo se tendría que organizar una empresa para que triunfe en entornos diferentes? Los administradores responden recurriendo a dos principios básicos que son el fundamento para organizar a todas las empresas: la diferenciación y la integración. La diferenciación significa que la organización está compuesta por unidades que desempeñan tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo y que requieren de empleados que posean competencias únicas. La integración significa que las diversas unidades coordinan su trabajo para alcanzar metas comunes. Las reglas y los procedimientos son un medio que se utiliza para coordinar las actividades permanentes de las diversas unidades de una organización. Cuando los departamentos tienen metas comunes, están organizados de manera similar y trabajan juntos para alcanzar las metas de la organización, la cual entonces estará muy integrada. “Existen algunas reglas firmes para diseñar o rediseñar a

una organización. La estructura vertical de una organización suele ser resultado de muchas decisiones y de su pasado. Puede reflejar algunos sesgos políticos, las preferencias de grupos de interés externos poderosos y circunstancias históricas” (pág. 361). Con ello queda claro que en muchos casos el proceso de rediseño de la organización implica que estará reforzada por sus propias características que, a modo de diferenciación, deben respetarse pero que al mismo tiempo debe integrarse para el trabajo mancomunado en aras de conseguir los fines institucionales.

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) al abordar la dirección del cambio organizacional y la innovación, identifica los cuatro métodos para el cambio organizacional, definidos como: 1) el cambio tecnológico, 2) el rediseño de la organización, 3) el rediseño de los puestos y 4) el desarrollo organizacional. Una aproximación al rediseño de la organización, implica ajustes crecientes o innovaciones radicales que se concentran en realinear a los departamentos, modificar quién toma las decisiones y fusionar o reorganizar a los departamentos (...) de la organización. “El enfoque del rediseño de la organización tal vez signifique abandonar una forma de organización y optar por otra. Sea cual fuere el rediseño elegido, la intención suele ser aclarar qué confiere a la organización su posición de liderazgo entre sus clientes. Los cambios en el

diseño organizacional deben capitalizar las capacidades que diferencian a la organización de sus competidores. Los negocios, los bienes o los servicios que no aportan nada a esta meta son candidatos a ser eliminados o vendidos.” (pág. 401). Es clara la importancia que los autores le dan a la identificación de las fortalezas para desarrollar un proceso de rediseño eficaz, la gestión del cambio organizacional no debe perder de vista la capitalización de las capacidades diferenciadoras.

En cuanto a trabajos desarrollados, si bien la variable rediseño organizacional no es abordada en muchas investigaciones que sirvan de referencia para el presente estudio, Lucas (2015) tiene como objetivo, diseñar un modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la Empresa Dulces Diseños, Quito; para ello desarrolló una investigación de carácter exploratorio al no existir una investigación previa sobre el objeto de estudio, usó el método inductivo y un trabajo de campo con el recojo de información de los clientes y los trabajadores; arribando a las siguientes conclusiones: Se ha logrado identificar las oportunidades de mejora que existen para la gestión de la empresa, la misma que se basan en el establecimiento de los diferentes procesos que existen en una organización típica. El estudio permitió encontrar la necesidad de crear procesos, como la

estrategia que le permita diseñar una cadena de valor con las diferentes actividades enfocadas a este fin, lográndose de esta manera promover la ventaja competitiva que la organización puede tener frente a la competencia que tiene que enfrentar en su sector. Es necesario generar documentos de utilidad para gestionar adecuadamente sus procesos, para de esta manera apoyar y difundir la implementación de las mejores prácticas que permitan alcanzar la excelencia en la empresa. De igual forma, para convertirse en una organización inteligente necesita mantener el sistema de capacitación y aprendizaje constante para construir una nueva organización, enmarcada en conocimientos estratégicos y pensamiento sistémico, que contribuya al engrandecimiento de la empresa y a su permanencia en el mercado a través del tiempo; además, contribuyendo con su trabajo al mejoramiento de la productividad del país. Se ha creado un diseño de modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la empresa. El estudio presentado es la parte estratégica de la gestión de una organización, que proveerá el direccionamiento adecuado para el diseño de una estructura eficiente, eficaz y competitiva.

SUSTENTACIÓN

Identificar la importancia que tiene el diseño organizacional y haciendo re-

ferencia a lo expresado por Daft (2015) el diseño de una organización debe constituir una estrategia que permita orientar y enfocar a todos los actores de la organización a fin de que las metas operativas encuentren concordancia con la misión y la visión, así como en los objetivos dentro de su entorno competitivo, identificado y focalizado a través del orden que se propone; en tal sentido, debe quedar muy claro, como lo expresa el autor, que los esfuerzos estratégicos emprendidos por la organización van a encontrar respaldo en el diseño que la misma tenga, asegurando con ello que tanto la estructura como el contexto, suman al cumplimiento de los objetivos organizacionales y con ello permiten alcanzar la visión de manera articulada y con alto compromiso de cada una de las partes; es por esta razón que en líneas generales estas dos dimensiones expresadas por Daft (2015) se constituyen en el eje del desarrollo del presente estudio, considerando al mismo tiempo la composición de cada una de ellas, como elementos necesarios para una propuesta nacida del presente estudio.

En cuanto a la implementación del diseño organizacional, una línea de acción es la determinación de la parte dura de este proceso, conformada por la propia estructura que es necesario conocerla a través de la división del trabajo, la coordinación y sus mecanismos utilizados que permitan la alineación

con la estrategia mencionada en el párrafo anterior; Huamán & Ríos (2011) identifican a la estrategia como el *input* en el planteamiento del diseño organizacional, ello significa que es necesario tener muy clara la orientación de la organización así como los objetivos y metas a alcanzar; con ello, y compartiendo la idea de los autores, se impone la idea de que no existe un diseño organizacional que merezca ser considerado como “la estructura de la organización” si no está planteado en base a los fines desde su concepción más estratégica y que direcciona el funcionamiento y desarrollo de la organización. La información que presentan Huamán & Ríos (2011), si bien usan terminología distinta de la expresada por Daft (2013) no se aleja del mismo ámbito de desarrollo teórico, pues establece que en la parte dura se encuentran la estructura y los procesos, la primera expresada a través de la estructura tanto macro (en el organigrama) como micro (en la descripción de los puestos de trabajo) en donde debe quedar muy bien definidos y expresados: la división del trabajo, los mecanismos de coordinación y la alineación con la estrategia, según las características propias de la organización.

Por su parte, los procesos implican la identificación de una secuencia lógica de las diferentes actividades que llevan a cabo las personas que conforman la organización y cuyos objetivos, al ser agregados coinciden con el cumpli-

miento de los fines planteados en la propia filosofía organizacional. Estos procesos son medidos a través de indicadores que permiten la evidencia del cumplimiento y la realización, constituyéndose en el *output*, respecto a la implementación de determinado diseño organizacional. La concordancia con la teoría de Daft (2013) se encuentra en la contextualización de dichos procesos, pues atienden a la mencionada secuencia lógica requerida y que a través de la interrelación de las personas y de la cultura organizacional vinculan a ambas teorías pues son esfuerzos que garantizan la incorporación de una comunicación efectiva en el desarrollo del trabajo de cada uno de los miembros de la organización.

Para ello y tal como lo refieren Huamán & Ríos (2011) la estructura es la suma total de las formas en las que la organización divide el trabajo en tareas diversas interrelacionadas pero expresadas en el propio organigrama en donde se puede identificar la macroestructura de la organización, a través de las jerarquías, las líneas de mando y las diferentes áreas generales que permiten reconocer el esfuerzo por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización; al mismo tiempo dicha labor es desarrollada en una visión más cercana a través del puesto de trabajo que requiere ser identificado como una microestructura, que debe estar muy bien

definida y delimitada, así como clara respecto a las relaciones con las demás unidades que componen el organigrama, en tal sentido y como se dijo previamente, lo propuesto por Huamán y Ríos (2011) no contradice lo expresado por Daft (2013), sino que, con el uso de una terminología distinta, refuerza la importancia de la estructura y del contexto a partir de la interrelación entre las personas que componen la organización.

Para ello es necesario entender que las organizaciones requieren desarrollar una clara identificación de la división del trabajo, la misma que debe realizarse teniendo como base la racionalidad y la distribución lógica de las responsabilidades, así como el involucramiento en el desarrollo de los procesos según lo determinan los principios misionales y los objetivos estratégicos planteados desde la alta dirección; para ello es necesario también identificar la división de poder en los diferentes puestos que van a facilitar la coordinación y el cumplimiento de las distintas obligaciones laborales, que deben estar bien definidas en los puestos de trabajo. Finalmente y tal como lo menciona Rodríguez (2011), la comunicación es vital y debe implementarse asegurando el cumplimiento del criterio denominado “conducto regular” que asegure el alineamiento con las políticas respecto a este aspecto en particular, pero al mismo tiempo debe ser posible identi-

ficarlas en el organigrama mediante la propia jerarquía expresada en él y en los documentos de gestión que recogen los lineamientos de la comunicación y aseguran con ello la coordinación en las diferentes instancias para el logro de los más altos fines organizacionales.

Reforzando la importancia que tiene el diseño organizacional a nivel estratégico en la implementación de una organización nueva, es válido también reconocer que el proceso de rediseño es absolutamente necesario en el caso de una organización que atraviesa cambios en su tamaño, en su ámbito de atención o en su propia propuesta de desarrollo; de allí que, como lo menciona Bulgerman (1986) citado por Wheelen & Hunger (2007), la relación entre las unidades que conforman una organización y que en la medida en que ésta va adquiriendo mayor complejidad o alguna de sus unidades desarrolla niveles de independencia respecto a la matriz, el proceso de rediseño se va generando como una exigencia que debe ser asumida desde la perspectiva del planteamiento de una estrategia organizacional al más alto nivel, por lo tanto, en concordancia con el presente estudio, en el que se busca identificar la importancia del rediseño con la gestión de una organización, esta implicancia propuesta por el autor es totalmente aceptada.

Ante toda esta teoría organizacional, es

importante reconocer que el diseño generado a partir de la identificación de una estructura que es el reflejo de cómo la organización va a desarrollar sus actividades, - desde las gerenciales con un alto contenido de orientación estratégica, con una distribución de poder orientada a los procesos de dirección y control, hasta las actividades operativas, en cada puesto de trabajo- llega el momento de cuestionar si dicho diseño debe ser una estructura rígida, que con su imposición asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos; o en todo caso, debe entenderse que los distintos escenarios en los que se desarrolla la actividad organizacional son complejos, cambiantes y exigentes de acuerdo a lo que los procesos van requiriendo en distintas etapas del propio desarrollo organizacional, como a factores externos que se convierten en una exigencia de adaptación a realidades cada vez más cambiantes.

Respecto a esta visión Gallardo, Camargo, & Magallón (2018) refieren que el proceso de rediseño de una organización que se constituye en una unidad compleja requiere imperiosamente de la flexibilización de los procesos organizacionales que permitan una correcta adaptación a las nuevas formas organizacionales que incluso advierten la necesidad de flexibilizar la estructura jerárquica, desburocratizando y eliminando la resistencia al cambio, para asegurar con ello la incorporación de

elementos innovadores que a su vez sean altamente competitivos, considerando las corrientes modernas en el desarrollo organizacional que involucran una comunicación más por consulta que por mandato, por ejemplo y que en condiciones como las que vivimos en la actualidad, encuentran más y mejores resultados en el desarrollo de actividades remotas, considerando, claro está las características y particularidades que tiene cada puesto de trabajo.

La implicancia de adecuar la organización a escenarios cambiantes, generando criterios de flexibilidad, no significa que se deba alejar de criterios ya definidos en las teorías del diseño organizacional, en tal sentido, la diferenciación e integración abordadas por Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) hacen referencia a la identificación de la especialización dentro de las diferentes unidades o áreas que tiene la organización y la coordinación que debe existir entre ellas; es decir esta diversidad en la que se basa la descripción de las múltiples actividades que se desarrollan al interior de una organización, no deben perder la orientación de la integralidad a través de la coordinación y la comunicación que en estos tiempos supera al espacio físico y temporal y requiere ser incorporada para asegurar con ello la verdadera integración basada en una diferenciación enriquecedora en cuanto al cumplimiento de los fines organizacionales.

El cambio organizacional propuesto por Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009) describe una importante participación del rediseño organizacional y, si bien es cierto es propuesto a partir de la identificación del cambio tecnológico como punto de partida, se constituye en una exigencia que debe ser aplicada ante la necesidad de innovar radicalmente realineando, modificando, fusionando o reorganizando, según sea necesario y en atención a la vinculación con los objetivos de la organización y a la estrategia a seguir según sea el criterio de desarrollo planteado. Considerando que los criterios que determinan u orientan el rediseño organizacional, debe quedar lo suficientemente claro que, el diseño de origen tiene aspectos reconocidos como fortaleza y tal como lo refieren los autores citados, esos elementos diferenciadores que venían sumando, deben ser rescatados y capitalizados a fin de asegurar que en la implementación del rediseño, puedan fortalecer la nueva estructura, para asegurar con ello la búsqueda del liderazgo basado en elementos que desde siempre han sido fortaleza o han ido fortaleciéndose a medida que la organización va desarrollándose.

Respaldando lo expuesto, el estudio desarrollado por Lucas (2015) luego de ubicar las oportunidades de mejora que tenía la organización materia de su investigación y encontrándose la necesidad de crear procesos como estrategia

para la creación de valor en las diferentes actividades; hecho que genera una ventaja competitiva basada en la identificación de los procesos que tienen mayor arraigo y experiencia generada por la propia actividad de la organización, hecho que está respaldado por los demás autores y se convierte en una exigencia al momento de implementar un proceso de rediseño.

Se plantea adhesión ante el importante planteamiento de convertir al objeto de estudio en una organización inteligente y en la identificación de esta exigencia, se hace necesario un sistema de capacitación y aprendizaje en la construcción de la nueva organización, basada en la incorporación de un pensamiento sistémico que contribuya al desarrollo y a la sostenibilidad de la organización. Para ello se considera un diseño organizacional basado en procesos que apunte a la mejora de la productividad y en el planteamiento del mencionado diseño, se presenta todo el aspecto estratégico para asegurar el direccionamiento que, con la garantía de un diseño estructural hecho a la medida de las necesidades de la organización le permita desarrollar eficaz, eficientemente y de manera más competitiva.

Con ello, se reafirma lo expuesto por los autores citados, que indican que el desarrollo de una organización y el cumplimiento de sus objetivos, recae en el diseño organizacional que se plantee

desde una estrategia de desarrollo basada en la adaptación a una determinada realidad que tiene exigencias no solo de innovación en los procesos, sino la implementación de la propia estrategia considerando las fortalezas adquiridas a lo largo de la vida de la organización. Este elemento respalda el planteamiento del rediseño con el objetivo de mejorar la gestión administrativa de la organización y con ello el cumplimiento de sus más altos fines.

CONSIDERACIONES FINALES

El diseño organizacional en general, tiene elementos que se aplican en su implementación y son expresados como dimensiones: la estructura y el contexto. Muchos autores, a pesar de la diferencia en cuanto a nomenclatura, reconocen que ambas dimensiones constituyen el punto de partida para el planteamiento de un diseño organizacional alineado al cumplimiento de los objetivos de la organización. En ellos es posible identificar las características que tendrá la organización después de aplicado el diseño, pero recogiendo o levantando información respecto a muchos aspectos que son parte de caracterización de la propia organización y que por lo general forma parte de una estrategia de cuya implementación forma parte el diseño organizacional.

El rediseño organizacional como tal, implica el planteamiento de un proce-

so que se aplica, cada vez con más frecuencia, dado el dinamismo de los factores externos e internos que impactan en la organización y que se convierten en un reto para el cumplimiento de sus fines; al mismo tiempo en la implementación de este proceso, es necesario rescatar y capitalizar las capacidades diferenciadoras de la organización que se constituyen en el eje sobre el cual se aplican las innovaciones que requiera el cambio organizacional.

La gestión organizacional a partir de la implementación de un proceso de rediseño, tiene como referente directo el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como su medición y validación; esta acción de control de las metas, implica llevar a la práctica todo lo que el diseño expresa en cuanto a la estructura y distribución de las jerarquías, así como a la coordinación y comunicación diseñada.

El rediseño se constituye en una oportunidad para mejorar la gestión organizacional, a partir de la identificación de los procesos que tienen mayor arraigo y constituyen experiencia para la organización, así como la creación de valor en las actividades implementadas a través de procesos innovadores que se generan a partir de las situaciones cambiantes, cada vez más comunes en un contexto global y que son un reto constante para la organización.

AGRADECIMIENTO

De manera especial a la Ms. Mirtha Zulema Armas Chang, por orientar y motivar el presente trabajo, con sus acertadas observaciones y su acompañamiento constante.

negocios. Conceptos y casos. Mexico: Pearson.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Daft, R. (2015). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning Latin America.
- Gallardo, A., Camargo, M., & Magallón, M. (2018). El rediseño organizacional y la organización que aprende. *Gestión y estrategia*, 76-83.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores, S.A. .
- Huamán, L., & Ríos, F. (2011). *Metodología para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa*. Lima, Perú.: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC.
- Lucas, M. (2015). Diseño de un modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la Empresa Dulces Diseños (Tesis de Maestría). Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Rodríguez, D. (2011). *Gestión Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y política de*