

Planteamiento de un modelo de reestructuración funcional óptimo para Blighty Bliss

Paula Andrea González Cepeda

Estudiante Negocios Internacionales-Universidad Santo Tomas

Resumen.

En este artículo se analiza la estructura organizacional e identidad corporativa del instituto Blighty Bliss, para ello se realiza un diagnóstico que permite identificar las falencias estructurales y de gestión de la compañía, argumentando por medio de diferentes teorías de cultura organizativa; el tipo de cultura y los factores que determinan la identidad de la empresa y en específico las alternativas, referentes a la cultura organizacional, que debería adoptar el instituto para el logro de sus objetivos. Finalmente, se establecen una serie de sugerencias que el instituto Blighty Bliss puede tomar y aplicar en pro de generar el cambio que necesita como organización en busca de llegar al logro de los objetivos y metas institucionales.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Identidad Corporativa, Estructura Organizacional.

Abstract

This article analyzes the corporate structure and the corporate identity of the Blighty Bliss institute, therefore is necessary to perform a diagnosis that allows to identify the structural and management flaws, arguing through the different theories of organizational culture; the type of culture and factors that determine the identity of the company and specifically the alternatives about corporate culture that the institute could adopt according to its goals. Finally, Blighty Bliss institute can take and apply in pursuit of generate the change that it needs as an organization in the search to reach the achievement of institutional goals and objectives.

Keywords: Organizational Culture, Corporate Identity, Organizational Structure.

Introducción.

La esencia de una organización está en los individuos que la componen y su compromiso hacia el objetivo común (Cruz & López, 2015). Este planteamiento da la pauta para contrastar, con base en la experiencia y las observaciones dadas durante la pasantía, los criterios organizacionales del instituto Blighty Bliss. En cuanto a dichos criterios, la institución presenta deficiencias en su estructura; que obstaculizan la gestión óptima de la compañía. Ello conduce a la pregunta ¿Cómo reestructurar la cultura organizacional del instituto Blighty Bliss en busca de un mejoramiento de su identidad corporativa? Aplicando los criterios conceptuales y teóricos sobre cultura organizacional desarrollados principalmente por Edgar Schein, Harry Ansoff, Stephen Robbins, Mary Coulter, Amin Mozaffari, Ogbonna y Harris; buscando identificar las problemáticas, en cuanto a la estructura organizativa, del instituto. Esto facilitará el cambio de mentalidad y comportamiento de todos los que pertenecen a esta institución al tiempo que se fortalece la esencia organizativa.

Este artículo posee una estructura tipo ensayo; conformada por un tema central que se desarrolla a lo largo del presente trabajo, en el cual se aborda y despliega el diagnóstico, la reflexión y la argumentación del estado actual del instituto Blighty Bliss, así como las problemáticas estructurales que presenta y las posibles opciones o guías de acción para solventar estas. Bajo este tema central se establece una estructura de cinco partes.

En la primera sección, la cual se desarrolla desde el título principal, aborda un análisis comparativo y de diagnóstico del instituto frente a las teorías y planteamientos de autores, permitiendo con ello analizar las falencias y problemáticas que se evidencian contra lo que se debería evidenciar. Finalmente, esta sección concluye con una representación gráfica de lo que se consideran las causas y los efectos de la problemática general.

La segunda sección, toma de varios autores los tipos de clasificación de la cultura organizacional y las características que hace resaltar a cada uno de estos. En este punto se plasman las ideas desarrolladas por los autores y se comparan con la opción que debería adaptarse al instituto en búsqueda de una reestructuración óptima.

La tercera sección desarrolla los factores relevantes que componen una buena cultura organizacional y los cuales el instituto debe tener en cuenta a la hora de realizar los cambios correspondientes.

La cuarta sección plasma los posibles resultados con base en las observaciones y conocimientos de expertos respecto al tema, los cuales, se dan en un proceso óptimo de estructuración corporativa. Finalmente, la quinta sección plasma las conclusiones y recomendaciones que resultaron del proceso de análisis en el presente artículo.

Reflexión Diagnostico de Blighty Bliss

El Instituto Británico de inglés Blighty Bliss es una compañía ubicada en la ciudad de Tunja, que realiza actividades dentro del sector terciario¹, prestando servicios de educación del idioma inglés y caracterizándose por ser una institución que aplica metodologías dinámicas e interactivas que fomentan el aprendizaje. No obstante, como muchas otras compañías presenta falencias que limitan su expansión y desarrollo. Entre estas se destaca una problemática estructural que afecta la cultura organizacional y todas las áreas en que influye.

Para abordar el porqué de esta problemática, es importante conocer qué es lo que se entiende por cultura organizacional en este artículo. El concepto se ha desarrollado por una gran variedad de autores, entre los que se destacan el planteamiento de Edgar H. Schein quien dice que la cultura organizacional debe:

“... reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto la interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (Schein E. H., 2002, págs. 23-24)

Igualmente, Schein plantea que estas presunciones y creencias surgen como resultado de los aprendizajes del grupo ante los problemas de subsistencia de su entorno y sus problemas de integración interna. El concepto de Schein aborda factores clave que influyen en una organización. Al desglosar el término, buscando confrontarlo con el instituto Blighty Bliss, empiezan a emerger algunas problemáticas. Inicialmente al observar algunos de los elementos institucionales que comparten los miembros de Blighty Bliss, se evidencia que:

¹ Entendiendo en este punto al sector terciario como el conjunto de actividades económicas que no generan bienes o productos tangibles (Moreno, Gómez, & Martínez, 1989)

Tabla 1 Criterios Corporativos de Blighty Bliss

Misión	Brindar un espacio interactivo y dinámico que facilite el aprendizaje de idiomas, contribuyendo a construir una sociedad apta para romper fronteras.
Visión	Ser una institución líder a nivel nacional en la formación y enseñanza de idiomas.
Objetivos corporativos	No se evidencian en la página oficial
Valores Corporativos	No se evidencian en la página oficial
Marca	No se evidencia descripción en la página oficial

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 1 se observan los elementos antes señalados en el concepto de Schein, haciéndose resaltar detalles en cuanto a su planteamiento. Por una parte, la misión presenta información generalizada que no especifica en sí la razón de ser de Blighty Bliss; Según Fred David, la misión de una organización debe presentar clara y específicamente la razón de ser de la compañía, la información básica de sus productos o servicios, su mercado objetivo, su preocupación por expandirse a nuevos mercados y la eficiencia en su actuar, además de la relación con su entorno, sus stakeholders y la rentabilidad (David, 2009). De igual manera, un enfoque desarrollado por el famoso filósofo de la administración, Peter Drucker, presenta a la misión como el planteamiento base que permite establecer las prioridades, estrategias, planes y tareas, siendo además el elemento que diferencia una empresa de otra (Drucker, 1986). Dichos aspectos no se reflejan en la misión que posee Blighty Bliss, lo cual llevaría a interpretaciones en donde su razón de ser podría girar en torno al alquiler de espacios para enseñanza y no que ellos brindan los servicios de enseñanza como tal.

En cuanto a la visión, el instituto Blighty Bliss posee una idea imprecisa y algo ambiciosa como para ser seguida. Buscando comparar la estructura de la visión de Blighty Bliss con lo que se podría denominar un ideal de una visión, es preciso conocer el concepto como tal. Para el caso, se trae a colación el concepto desarrollado por Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington en su libro: Dirección Estratégica, donde definen la visión como “aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 220). El concepto citado no resuelve por completo las dudas existentes

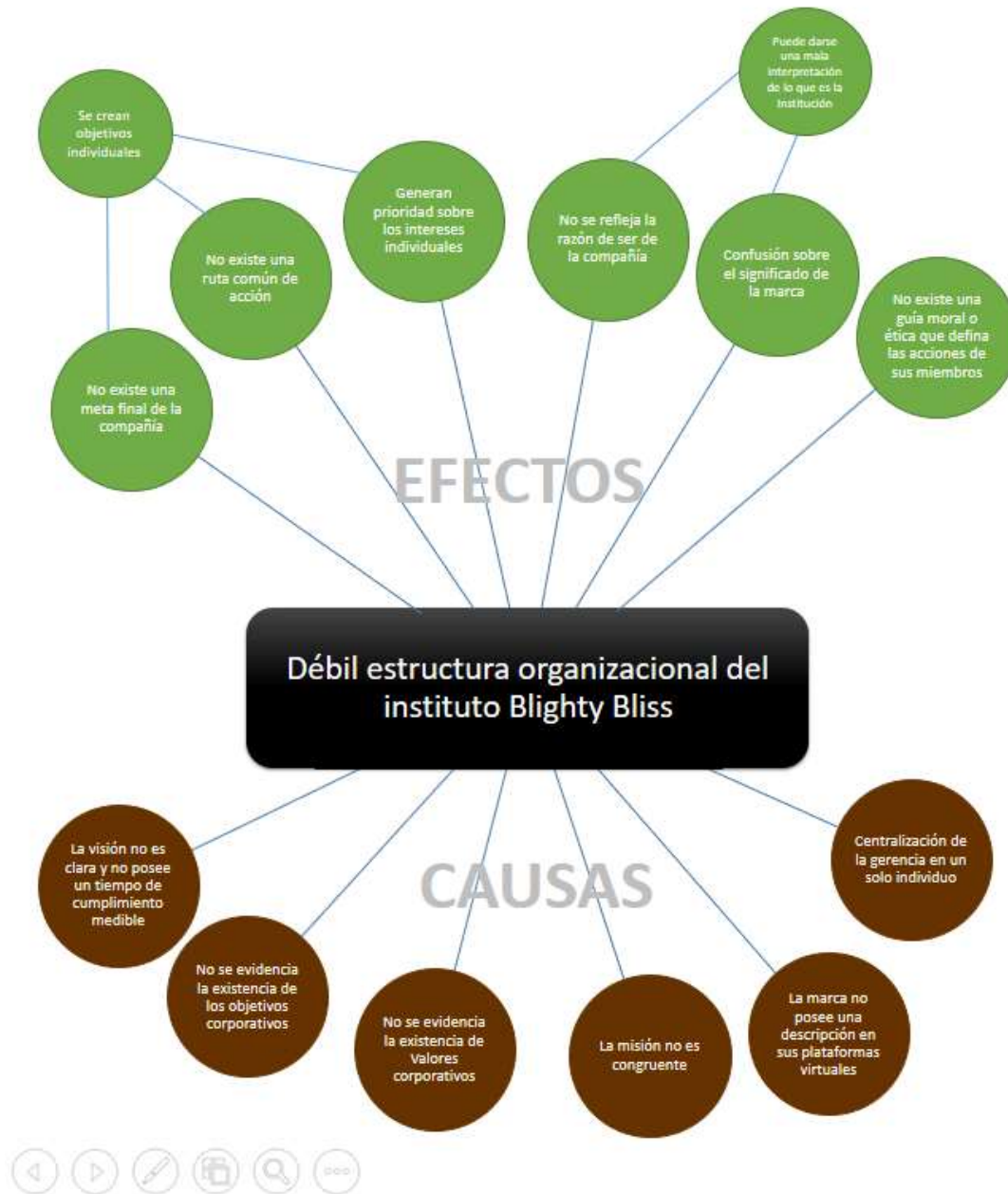
frente a la estructura ideal de una visión, por lo tanto se trae al caso la definición planteada por Simon Dolan, Salvador García y Bonny Richley, la cual enfoca la visión como aquella que sigue criterios de suficiencia en cuanto al nivel de ambición, de comprensión, consistencia y realismo para generar entusiasmo, aceptación, entendimiento y confianza respectivamente (Dolan, García, & Richley, 2006).

Con base en lo anterior, se analiza que la visión del instituto Blighty Bliss posee falencias en su comprensión y consistencia, por consiguiente, puede no ser aceptada y entendida por los miembros que componen la institución; por otro lado, la visión parece ser lo suficientemente realista, sin embargo, es poco específica en cuanto al tiempo que considera necesario para lograrlo y los idiomas (porque la visión lo plantea en plural) que pretende implementar en su portafolio de servicios.

En cuanto a los valores organizacionales, Blighty Bliss no evidencia en ninguna de sus plataformas digitales que estos estén establecidos, lo cual hace parecer que la empresa no se rige por una conducta moral o ética específica en cada uno de sus procesos. Para establecer la importancia de los valores institucionales se cita la definición desarrollada por García, S. y Doran, S. donde expresan que los valores son los encargados de dar sentido y dirigir los esfuerzos humanos a nivel organizacional, además de ser el eje alrededor del cual gira la calidad precisando lo que se considera valedero o deseable (García & Dolan, 1997). Complementando la anterior definición, el reconocido psicólogo de la Universidad de Harvard, Edgar Schein, conceptualiza los valores como los motivos adoptados por las empresas para explicar la forma en que se hacen las cosas (Schein E. , 1998). Los valores en la institución ayudarán y conducirán a el logro de cada uno de los objetivos de la empresa, llevando a cabo la misión y obteniendo la visión planteada a través de conductas y decisiones que determinan como se debe proceder ante cualquier situación que se presente, la manera correcta de realizar las funciones y procesos con el fin de llegar a una meta en común.

Por otro lado, los objetivos organizacionales, siendo estos los elementos que tiene el consumidor para apreciar la ruta de acción que el instituto quiere abordar en el corto y mediano plazo. El conocimiento y divulgación de estos se hace de vital importancia, de manera que el cliente externo e interno podrá acceder y visualizar su logro o no, la manera de cómo lo desarrollaron y los resultados generados en la organización. Sobre estos elementos, Byars y Rue establecen que los objetivos deben formar una red, es decir, tienen que estar relacionados y

apoyarse, ya que de lo contrario podría haber una tendencia hacia la búsqueda de objetivos individuales, que terminen siendo perjudiciales para las organizaciones (Byars & Rue, 1983). Es imprescindible fijar objetivos que envuelvan cada una de las áreas del instituto, que establezca hacia dónde y cómo se quiere llegar a ese punto, además determinando la cooperación que se debe tener para que dichas áreas trabajen en conjunto y no se desvíen en objetivos individuales.



Gráfica 1 Árbol de Problemas Blighty Bliss

Fuente: Elaboración Propia

La gráfica 1 presenta las principales causas y consecuencias que tiene Blighty Bliss frente a la problemática planteada en este informe, referente a la débil estructura organizacional y explicada en la anterior sección. De tal manera se observa, que la existencia de una visión mal estructurada y la inexistencia de objetivos corporativos llevan a la ausencia de un plan de acción con una meta clara por parte de la compañía y a su vez genera entre los miembros de la compañía un comportamiento que da prioridad a los objetivos individuales sobre los grupales. Por otro lado, la ausencia de valores corporativos definidos puede llevar a una prioridad de intereses individuales; una misión y una definición de marca poco clara lleva a confusión por parte de los clientes externos; y la centralización del poder en un solo individuo limita el crecimiento de la compañía a criterios individuales de la persona que tiene el poder.

Clasificación de la cultura organizacional

Con base en ciertos planteamientos teóricos desarrollados por expertos en torno a la problemática de Blighty Bliss se traen al caso algunas teorías que sustentan postulados a tener en cuenta.

Como teoría inicial, se toma la tipología de la cultura organizacional desarrollada por el reconocido matemático y estadista ruso-americano, Harry Igor Ansoff, quien plantea la cultura organizacional como una idea que fija la manera de comportarse de los empleados ante las diferentes situaciones presentes en el ambiente laboral (Ansoff, 1965). Ansoff en su teoría, explica a través de ciertos atributos lo que él define como los 4 tipos de cultura organizacional: estable, reactiva, anticipadora e iniciativa (Díaz & Ortiz, 2001). En cuanto a sus diferencias se podrían resumir de la siguiente manera:

- El tipo de organización **estable**, es constante y con operaciones muy repetitivas que no pueden representar un cambio a futuro.
- El tipo de organización **reactiva**, se adapta ante las diferentes circunstancias del entorno sin prever nada.
- El tipo de organización **anticipadora**, planea y analiza el entorno para estar preparada para el cambio y mejorar su desempeño.
- El tipo de organización **iniciativa**, busca el cambio y las oportunidades que se pueden llegar a presentar.

Los cuatro niveles presentados anteriormente, muestran las diferentes perspectivas entre las empresas, siendo para unas más favorable aplicar uno u otro tipo según convenga. En cuanto al análisis de qué tipo de cultura organizacional debería aplicar Blighty Bliss, en busca de corregir las falencias, esta debe ser una cultura guiada por la iniciativa, ya que la educación es uno de los servicios más dinámicos del mercado en cuanto a los distintos enfoques que puede asumir en busca de suplir las necesidades de sus clientes. De tal forma, si Blighty Bliss aplica un cambio en pro de convertirse en una compañía que maneje valores gerenciales con visión clara, que entre sus miembros mantenga una guía de conducta efectiva, que busque el cambio continuamente y sepa afrontarlo, que aprovecha las oportunidades presentes y futuras manteniendo un equilibrio entre la búsqueda de ganancias y el riesgo que ello conlleva puede llevar al éxito deseado.

Como complemento a la teoría de Ansoff se presenta la clasificación desarrollada por Amin Mozaffari, Ogbonna y Harris, estos tipos de cultura son de: innovación, competitividad, burocrática y comunitaria (Rios, Rubiano, & Chinchilla, 2014). Al abordar cada tipo se dan las siguientes definiciones:

- Cultura de innovación: caracterizada por la constante toma de riesgos y desafíos que los empleados desarrollan buscando ser más innovadores que la competencia (Rodríguez, 2010).
- Cultura competitiva: caracterizada por el cumplimiento de tareas y metas de manera efectiva en busca de obtener un valor añadido, resultado de una participación activa de cada miembro de la organización (Morales, 2002).
- Cultura Burocrática: enfocada en la búsqueda del control y la formalización de los procedimientos, todo en pro de la detección de fallas y efectividad de los procedimientos (Sevilla, 2014).
- Cultura Comunitaria: en la que la importancia reside en el compromiso y lealtad de cada uno de los miembros de la compañía (Rios, Rubiano, & Chinchilla, 2014).

La versatilidad de esta clasificación está en que una compañía puede estar en más de un tipo de cultura. Sin embargo, prevalecerá un estilo sobre los demás. En tanto a que rumbo debería tomar Blighty Bliss, se sugiere una de cultura de innovación, ya que se complementa con el tipo de cultura basado en la iniciativa desarrollado por Ansoff. Además, es preciso tener en cuenta que, si

se adoptara un tipo de cultura competitiva, se ampliarían las posibilidades de expansión para Blighty Bliss.

Factores relevantes de la cultura organizacional

Entre las dimensiones a tener en cuenta para implementar un proceso de restructuración en el instituto, se toman los desarrollados por Stephen Robbins y Mary Coulter: orientación a resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad, innovación y toma de riesgos y atención al detalle (Robbins & Coulter, Administración, 2010). Buscando una mayor comprensión, se desarrollan por individual a continuación:

- Orientación a resultados: Refiriéndose al grado de importancia que los gerentes o líderes de la compañía le dan a los resultados por sobre los procesos y técnicas (Gómez-Mejía & Balkin, 2003).
- Orientación a la gente: o a los individuos, se refiere o enfoca en el modo de actuar de cada uno de los miembros de la organización (Covey, 1996).
- Orientación a los equipos: Refiriéndose a la preocupación existente en la compañía respecto a los miembros de la misma (Blake, 1986).
- Agresividad: El grado en que las compañías usan medidas coercitivas sobre sus miembros con el fin de proteger sus intereses (Kinicki & Kreitner, 2003).
- Estabilidad: Refiriéndose al grado en que el trabajo de los miembros mantiene el equilibrio de la organización (Robbins & Coulter, Administración, 2010).
- Innovación y toma de riesgos: Refiriéndose al grado en que los miembros de una compañía se arriesgan a idear nuevas propuestas (Quinn & Rohrbaugh, 1983).
- Atención al detalle: Refiriéndose al grado que se espera, por parte de los miembros de la organización, cuidado y exactitud en los procesos (Robbins, Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica, 1998).

Posibles Resultados

La aplicación de los cambios presentados en la primera parte y desarrollados a lo largo del artículo, puede generar resultados deseados si se desarrolla una estrategia de acción óptima. Ello puede conducir a soluciones:

En cuanto al liderazgo, la reestructuración podría llevar a los líderes de la institución a tener mayor influencia ante los demás miembros de la misma y a ser los voceros que comuniquen los elementos que componen la identidad corporativa, llevando a procesos de aceptación y motivación que generaran un cambio constante en la organización (Lussier & Achua, 2002).

Por otro lado, la motivación, generaría un sentido de pertenencia entre los miembros de la organización que seguirían una meta en común, quienes condicionados por su capacidad y esfuerzo pondrán estas metas organizacionales sobre las metas individuales y permitirán el crecimiento de la institución y la obtención de los resultados esperados (Pride, Hughes, & Kapoor, 2017).

En cuanto al aspecto de la satisfacción, se tendría como base la idea de una mejora en el ambiente y clima laboral, el cual proyecta entre todos sus miembros un sentimiento de alegría o placer ante el trabajo bien hecho. En este punto el líder juega un papel importante puesto que sería quien transmita y reciba ese sentir por parte de sus subordinados (Wright & Bonett, 2007).

Finalmente, respecto a la innovación, el aspecto más resaltado en el artículo, se produciría un proceso de evolución activa que llevaría a la generación de nuevos valores, ideas y cambios significativos que se complementarían con los procesos y estructura de la institución. En una institución, como Blighty Bliss, reestructurar sus pilares y usar la innovación como su valor principal produciría cambios en su entorno llegando a generar en sus procesos internos criterios de eficacia que rompen lo convencional (Solleiro, 2003).

Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión, se puede confirmar como válida la hipótesis, al menos desde un punto de vista teórico, en el que se prueba que la cultura organizacional está ligada a elementos básicos de la identidad de la institución. Como análisis se plantea la necesidad de que el instituto aplique algunas de las propuestas aquí planteadas buscando con ello reafirmar o en caso contrario descartar la hipótesis en cuanto al tema práctico.

Específicamente, la conclusión de la primera parte, hace evidente la existencia de problemáticas en el instituto y las contrasta con los comportamientos ideales. La segunda sección, permite

identificar el tipo de cultura que debería adoptar el instituto, siendo este de del tipo que se enfoca en el desarrollo de iniciativa y se completa con criterios de innovación y competitividad.

Por otro lado, la tercera y cuarta sección desarrollan los aspectos importantes y los posibles resultados de llevar a cabo un proceso de cambio que siga las recomendaciones desarrolladas en este artículo.

Como recomendación, se plantea la necesidad de elaborar un plan de acción que desarrolle los puntos aquí plasmados, buscando una disminución de las problemáticas detectadas y un mejoramiento de los procesos deseados que posee el instituto con el fin de explorar las diferentes posibilidades de expansión y las oportunidades del entorno.

Adicionalmente, se hace preciso realizar un análisis periódico de la evolución de la institución buscando con ello mantener un sistema de mejora constante y un seguimiento de los objetivos que se planteen en el plan de acción que se recomienda en el párrafo anterior.

En cuanto al aspecto gerencial, se hace difícil cambiar el sistema actual en la que el poder está centralizado sobre un solo individuo. Sin embargo, la propuesta estaría en desarrollar un proceso en que el directivo renuncia o delega ciertas funciones que pueden ser desempeñadas por otros miembros de la institución y quizá en un futuro próximo se pueda llegar a implantar una estructura colaborativa en la dirección compuesta por más de una persona, buscando con ello perseguir objetivos comunes que favorezcan a la empresa.

Referencias

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Harmonsworth: McGraw-Hill.
- Blake, R. (1986). *O Novo Grid Gerencial*. Sao Paulo: Pionera.
- Byars, L., & Rue, L. (1983). *Administración de recursos humanos conceptos y aplicaciones*. México: Interamericana.
- Covey, S. (1996). *Liderazgo Centrado en Principios*. Paidos Iberica.
- Cruz, E. A., & López, J. L. (2015). La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor. *Intersticios Sociales*.
- David, F. R. (2009). *Strategic Management, concepts and cases*. New York : Pearson Prentice Hall.
- Díaz, C. G., & Ortiz, J. R. (2001). Teorías de la Cultura Organizacional. *ResearchGate*.
- Dolan, S., García, S., & Richley, B. (2006). *Managing by Values*. New York: Palgrave Macmillan.
- Drucker, P. F. (1986). *Management: Taks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *Dirección por Valores*. España: Mc Graw Hill de Management.
- Gómez-Mejía, L., & Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional. Conceptos Problemas y Prácticas*. Caracas: McGraw Hill.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoria, aplicación y desarrollo de habilidades*. Ciudad de Mexico: Thomson Learning.
- Morales, O. L. (2002). La Cultura Corporativa y su Relacion con la Competitividad. *Fadeco*.
- Moreno, M. G., Gómez, C. d., & Martínez, J. M. (1989). Los servicios: Concépto, clasificación y problemas de medición. *Ekonimiaz*, 10-19.
- Pride, W., Hughes, R., & Kapoor, J. (2017). *Introducción a los Negocios*. Ciudad de Mexico: Cengage Learning.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*.
- Rios, C., Rubiano, V., & Chinchilla, D. (2014). *Liderazgo y cultura Organizacional*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. Ciudad de Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). San Diego: Prentice-Hall.

- Rodriguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 631-635.
- Schein, E. (1998). *Cultura organizacional y liderazgo*. España: Playa-Janes.
- Schein, E. H. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
Retrieved from <https://es.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo>
- Sevilla, F. G. (2014). La Cultura Organizacional en la Administración pública. *Anuario*, 284-304.
- Solleiro, J. L. (2003). *Gestión de la Innovación en un Contexto Global*. Ciudad de México: ANIERM.
- Wright, T., & Bonett, D. (2007). *Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover*. *Journal of Management*.