

DEPARTAMENTO ADSCRIPCION

CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**ELABORACIÓN DE LIBRO DE TEXTO
“DISEÑO ORGANIZACIONAL”**

AUTOR:

M. A. E. GUADALUPE IGNACIO GONZALEZ FLORES

**DICTAMEN No.
AS-1-144/2018**

REVISOR:

LIC. JAVIER ORTEGA PASTOR

Fecha: 29 DE ENERO DE 2019



Dedicatorias y Agradecimientos

Al Tecnológico Nacional de México
a través del Instituto Tecnológico
de Toluca que me ha dado la
oportunidad de desarrollarme
profesionalmente.

A mis hijos:
Miguel Angel +
Maricela Lizbeth
Ignacio Ulises
Julio Ricardo
Angie Michelle (nieta)

Por ser la razón y
el motor de mi vida

ÍNDICE

Dedicatorias y Agradecimientos.....	1
Introducción	5
1. ENTENDIENDO A LA ORGANIZACIÓN	7
1.1 Diferentes significados del concepto de organización	7
- <i>Normas de asociación</i>	7
- <i>Estructura</i>	7
- <i>Recursos</i>	7
- <i>Relaciones</i>	7
<i>Con la finalidad de definir claramente los obetivos que pretenden lograr, los cuales pueden ser;</i>	7
- <i>Social</i>	7
- <i>Institucional</i>	7
- <i>Económico y/o Rentable</i>	7
- <i>Supervivencia</i>	7
1.2 Por qué existen las organizaciones y la creación de valor.	9
2. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	46
2.1 La organización como un sistema estratégico dentro de una empresa.	46
2.2. Concepto de diseño organizacional.....	49
2.3 Modelos mecánicos y orgánicos del diseño organizacional	54
2.4 Teorías del diseño de contingencia.....	57
2.5 Dimensiones del diseño organizacional	62
2.6 Relación entre el diseño organizacional y la figura legal y fiscal de una empresa.....	66
2.7 Relación entre el diseño organizacional y el tamaño y giro de la empresa. ..	69
2.8 Relación entre el ambiente y el diseño organizacional.	74
2.9 Relación entre la estructura, la cultura, el clima organizacional con la	

estrategia de una empresa.....	76
2.10 Sistemas de organización.....	83
2.10.1 Lineo funcional	84
2.10.2 Staff.....	87
2.10.3 Matricial.....	89
2.10.4 Divisional.....	92
2.10.5 Por Comités	94
2.10.6 Por Equipos de Trabajo.....	97
2.10.8 Por Redes	102
3 PROCESOS ALTERNOS DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	104
3.1 Empowerment.....	104
3.2 Benchmarking	109
3.3 Reingeniería.....	117
3.4 Outsourcing.....	125
3.5 Downsizing.....	129
3.6 Clústers.....	136
3.7 Teletrabajo	142
3.8 Redes de trabajo.....	149
4.4.3. Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch	170
4.4.4. Modelo “Hágalo usted mismo”	171
4.5 Aplicación de un modelo de diagnóstico organizacional a un caso práctico.....	174
5. METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN E INNOVACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	179
5.1 Planeación del estudio	179
5.2 Autorización del estudio.....	181
5.3. Recopilación de información	181
5.4 Análisis e interpretación de datos	189

5.5	Elaboración y planteamiento de la propuesta	192
5.6	Implementación.....	195
6.	TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.....	201
6.1	Organigramas	201
6.2	Mapas de Procesos	206
6.3	Diagramas de Flujos	210
6.4	Distribución de espacios de trabajo	227
	REFERENCIAS	238

Introducción

Hoy en día las organizaciones enfrentan una serie de cambios, los cuales tienen que enfrentar, para que logren los objetivos que se han trazado. Cambios internos, tales como, capacitación y desarrollo ocasionado por la nueva tecnología, nuevos procesos, métodos y sistemas encaminados a lograr calidad en los productos o servicios que se ofrecen, entre otros. Cambios externos que hay que enfrentar, tales como, económicos, políticos, ideológicos, costumbres, etc., los cuales condicionan a su actuar de una organización.

Es por ello que en este libro se presentan una serie de alternativas que nos dan las herramientas básicas para el diseño de la estructura organizacional, bajo un enfoque holístico que permita a las organizaciones responder a los cambios del entorno.

El diseño organizacional, destaca su importancia en el desarrollo de las funciones que se realizan en una empresa, permitiendo que exista una coherencia y coordinación entre todas ellas. Por lo que es necesario enfatizar en las decisiones de carácter estratégico que demanda la definición y redefinición de las estructuras de una organización.

En el tema entendiendo a las organizaciones, se expresan los diferentes puntos de vista de ¿Qué es una organización? Y ¿Cómo debemos entenderla?, para lo cual se presentan una serie de conceptos básicos de una organización. Dando un panorama de cómo enfrentan los cambios y la innovación, además destacando la importancia, además destacando la importancia de las organizaciones como agentes de cambio. También se muestra como, la cultura y el clima organizacional son determinantes para lograr un funcionamiento eficaz de una organización.

En el tema diseño organizacional, en primer término vamos a la organización como un sistema estratégico, así como diferentes conceptos. Se hace referencia a los diferentes modelos, así como teorías de diseño de contingencias. Se exponen también las diferentes relaciones que tiene el diseño organizacional con aspectos legales y fiscales, el tamaño y el giro de la empresa, el ambiente, así como con la cultura y el clima organizacional, concluyendo con una revisión de los diferentes sistemas de organizaciones.

En los diferentes procesos alternos de una posible reorganización administrativa se muestran los diferentes enfoques que permiten adaptar la estructura organizacional y que de

alguna manera nos indican como adaptar la estructura organizacional a los cambios actuales.

En el tema correspondiente al diagnóstico organizacional se destaca la importancia que tiene el hacer un diagnóstico, ya que es la base para conocer la eficiencia y eficacia organizacional de la estructura, de la cultura, del clima y de los procesos organizacionales actuales, por lo cual se hace referencia a diferentes modelos y su aplicación.

En cuanto a la metodología para la creación e innovación de estructuras organizacionales, se plantea la importancia que tiene realizar una planeación bien fundamentada, así como la recopilación, análisis e interpretación de la información, con la finalidad de llevar a cabo una evaluación periódica.

Finalmente en un último tema, se plantea la importancia que tiene el uso de las técnicas de organización, tales como: los cambios y la innovación, además destacan organigramas, mapas de procesos, diagramas de flujo, así como los diferentes manuales; destacando la importancia que tiene también la distribución de espacios.

1. ENTENDIENDO A LA ORGANIZACIÓN

1.1 Diferentes significados del concepto de organización

Cuando hablamos de una organización es importante conceptualizarla como; una *estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la realización de planes para lograr objetivos.*

Es así como debemos considerar características fundamentales tales como;

- *Normas de asociación*
- *Estructura*
- *Recursos*
- *Relaciones*

Con la finalidad de definir claramente los objetivos que pretenden lograr, los cuales pueden ser;

- *Social*
- *Institucional*
- *Económico y/o Rentable*
- *Supervivencia*

Algunos autores definen organización como:

1. *“Unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.” (Robbins S. P., 1987)*
2. *“Organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.” (Franklin, Organización de empresas, 2009)*

3. *“Las organizaciones son: 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno. El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.”* (Daft, 2010)

“Las organizaciones son sistemas de actividades conscientemente consideradas de dos o más personas. La cooperación entre personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solo cuando; hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común, (Chiavenato, 2007)”.

“Se entiende por organización la combinación de los medios humanos y materiales disponibles que en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen. Por fin se tiene en cuenta la presencia de un objetivo común, el conjunto de hombres y de medios (técnicos, financieros, etc.), realizando un esfuerzo combinado de todos los recursos existentes en vista del fin común, y el sistema de relaciones y dependencias, dictando un conjunto de políticas, sistemas, procedimientos, funciones, comunicaciones y normas de disciplina” (Andrea Zerilli, 1984)”.

“La Organización es la disposición de recursos humanos y materiales de una entidad para permitir el cumplimiento de sus objetivos, mediante la delimitación de funciones, mecanismos de coordinación y comunicación (Canales 1991)”.

“Una organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas. Proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permite que los empleados puedan implementar las metas y los planes de la gerencia.” (Jackson, 2011).

Considerando todos los conceptos anteriormente, podríamos considerar que la importancia de las organizaciones formales (los cuales son objeto de nuestro estudio) contienen fundamentos básicos, tales como:

- Tienen un carácter continuo, puesto que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (crecimiento, diversificación, nuevos productos, equipos, tecnología, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de llevar a cabo cambios en la organización.
- Podemos establecer que las organizaciones son el medio a través del cual se establece la mayor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra también los métodos para que se puedan desempeñar las actividades en forma, eficiente, eficaz, y efectiva y así lograr que nuestro recurso humano sea productivo.
- Por lo tanto evita lentitud e ineficiencia de las diversas actividades que se realizan, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Por último reduce o elimina la duplicidad y delimita funciones.

1.2 Por qué existen las organizaciones y la creación de valor.

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de bienes, productos y/o servicios de los demandantes, los cuales los constituyen todos los integrantes de una sociedad, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productiva-comercial, así como sus necesarias inversiones que generan un desarrollo de dicha sociedad.

Por su parte, Daft (2010) menciona que: *“Las organizaciones producen bienes y servicios que los clientes desean a precios competitivos. Bill Gates, quien convirtió a Microsoft en una potencia global, afirma que la organización moderna “es uno de los medios más eficaces para distribuir los recursos que conocemos. Transforma las grandes ideas en beneficios para el cliente a una escala inimaginable”. Las empresas buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios deseables con mayor eficiencia.”*

Asimismo, Daft (2010) establece que una organización existe para realizar lo siguiente:

1. Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados

2. Producir bienes y servicios con eficiencia
3. Facilitar la innovación
4. Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas
5. Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste
6. Crear valor para propietarios, clientes y empleados
7. Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.

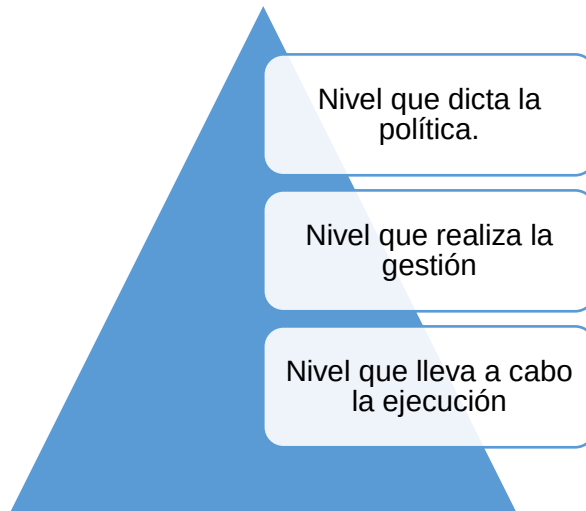
Con base en dichas actividades y el constante crecimiento e innovación tecnológica a la cual una organización tiene que adaptarse, es como crea valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los administradores analizan qué partes de la operación crean valor y cuáles no; una empresa sólo puede ser productiva cuando el valor que crea es más alto que el costo de los recursos. (Daft, 2010).

Derivada del valor, se genera la competitividad entre organizaciones similares. Dicha competencia radica en ver quien puede ser mejor y, por lo tanto, tener mayor valor en el mercado. Ante ello, una organización debe fundamentarse en una estructura base y asignar estrategias relacionadas a dicha estructura para poder manejarse de manera óptima.

Franklin (2009) también menciona que *“Esta relación implica que cuando la organización tome la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, simultáneamente debe considerar cuál estructura necesitará para apoyar su implementación. Alinear las estrategias con la estructura es una ventaja competitiva que se traduce en rendimientos superiores al promedio.”*

Para que justifique su existencia es importante que las organizaciones cumplan con las siguientes características.

1. Normas de asociación. Se considera que son los lineamientos de carácter legal que condicionan a la empresa a su funcionamiento, Ejem:
 - Ley Federal del Trabajo.
 - Ley del Instituto del Seguro Social
 - Ley del Impuesto sobre la Renta
 - Etc.
2. Estructura. Se consideran los diferentes niveles jerárquicos que se tienen en la organización los cuales se podrían plantear esquemáticamente de la siguiente manera:



La estructura organizacional, partiendo de estos tres niveles, se podrían representar en un Organigrama en forma vertical, horizontal, escalar, o metical, siempre y cuando se definan claramente dichos niveles. Sin olvidar que se debe entender también lo que es:

- El poder
- La autoridad
- La responsabilidad

3- Recursos: toda organización debe contar con:

- **Recursos humanos:** lo constituyen todo el personal que laboran en la organización independientemente el nivel jerárquico que ocupen.
- **Recursos financieros:** es el capital con que se cuenta, con la finalidad de poder hacer frente a las obligaciones.
- **Recursos materiales:** lo constituye todo lo físico que tiene la empresa, desde las instalaciones, los materiales, los equipos, la maquinaria, etc.
- **Investigación:** aunque para algunos autores, la investigación no la consideran, pudo considerar que en la actualidad es de suma importancia ya que sin ella no se tomarían decisiones acordes a la realidad en que se vive. La globalización, la tecnología, los sistemas de calidad, etc., no podríamos hacerle frente sin una investigación bien estructurada.

Es importante también considerar que las organizaciones tienen los siguientes objetivos:

- Social
- Institucional
- Económico (Rentabilidad)
- Supervivencia

Los cuales los podríamos considerar como:

OBETIVO SOCIAL

Compromiso que se tiene con la sociedad

A través de:

- Generación de empleos
- combatir el desempleo
- Elevar el nivel de vida
- Generar mejores niveles de vida
- Generar mejores niveles educativos
- Generar la inversión
- Entre otras

OBJETIVO INSTITUCIONAL

Compromiso que se tiene con la misma organización.

A través de

- Capacitación al personal.
- Desarrollo del talento humano
- Mejoras en las condiciones de trabajo
- Desarrollo de equipo y tecnología
- Propiciar un ambiente agradable para lograr una satisfacción en el trabajo
- Etc.

OBJETIVO ECONOMICO

Lo que toda empresa (organización) productora de Bienes y/o servicios pretende lograr, es decir, la obtención de un beneficio económico.

Ahora bien, si nos referimos específicamente a una empresa pública debemos considerar que debe ser rentable, es decir, operar siempre en un punto de equilibrio, sin obtener una ganancia (ya que no es su finalidad puesto que es prestadora de servicios a la población), pero, tampoco su recuperación monetaria debe ser menor a lo que cuesta prestar el servicio.

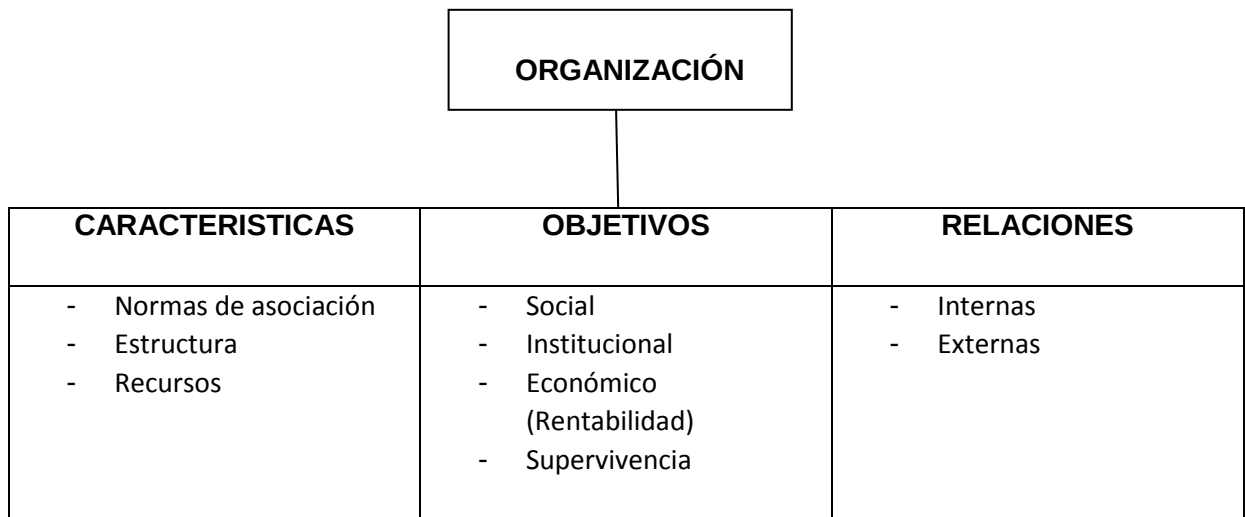
Por lo tanto se puede decir que la finalidad de este objetivo es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa, a unos en forma de utilidades o dividendos a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. La empresa esta para servir a los hombres de afuera (sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

OBJETIVOS DE SUPERVIVENCIA

Toda empresa (organización), al crearse debe establecer las estrategias que la lleven a permanecer en un mercado de lo contrario, como observamos continuamente, tiende a desaparecer.

También las organizaciones para tener buen funcionamiento es importante que mantengan sus relaciones, los cuales se podrían considerar como:

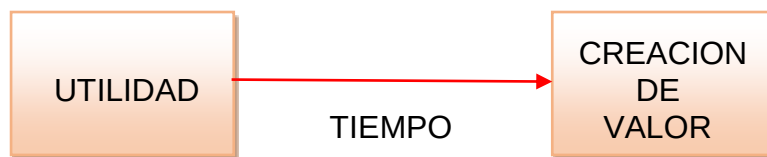
- **Internas:** las cuales son las que se den dentro de la empresa, es decir, entre las diferentes áreas funcionales que contribuyen a que exista una buena comunicación en la empresa.
- **Externas:** son las que tenemos con los diferentes públicos externos y que influyen en funcionamiento de la organización, como son:
 - El sindicato
 - El IMSS
 - La SHCP
 - Los proveedores
 - Los clientes
 - Etc.



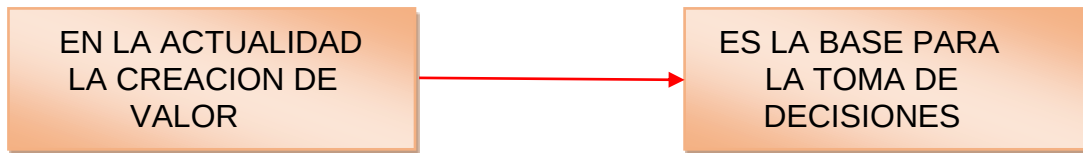
Esquema que nos muestra los aspectos que debemos considerar para atender a las organizaciones.

La creación de valor

La creación de valor es el objetivo de todas las empresas con afán de lucro. De acuerdo con Rapallo (2002) el objetivo de la creación de valor es puramente financiero y técnico, es decir, que el objetivo de la creación de valor es beneficiar al accionista y la empresa.

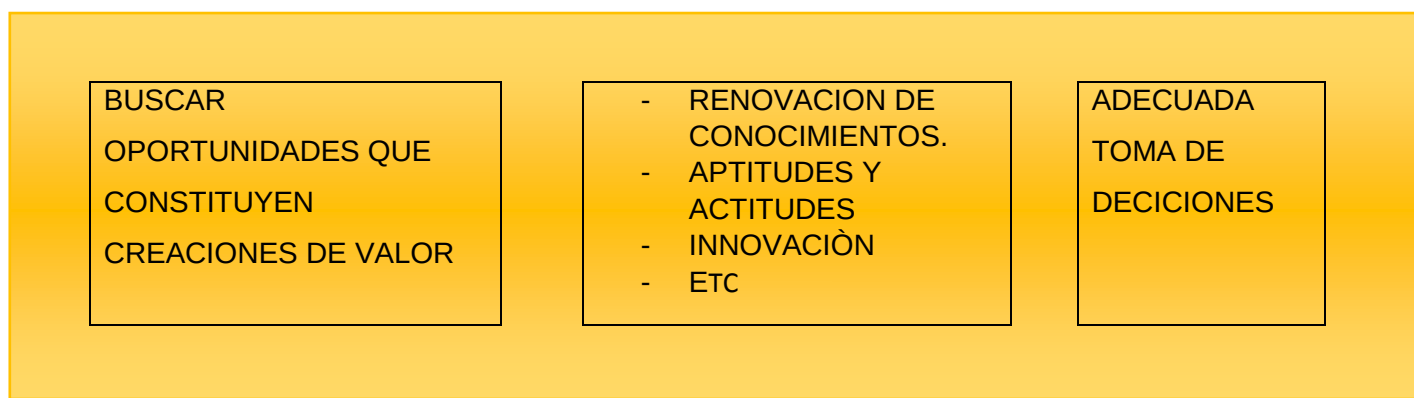


Tradicionalmente el objetivo de las empresas mercantiles ha pasado de ser la consecución del máximo beneficio a lograr la supervivencia. Actualmente, el fin fundamental de la mayoría de las entidades se centra en la creación de valor, siendo la base de todas sus decisiones.



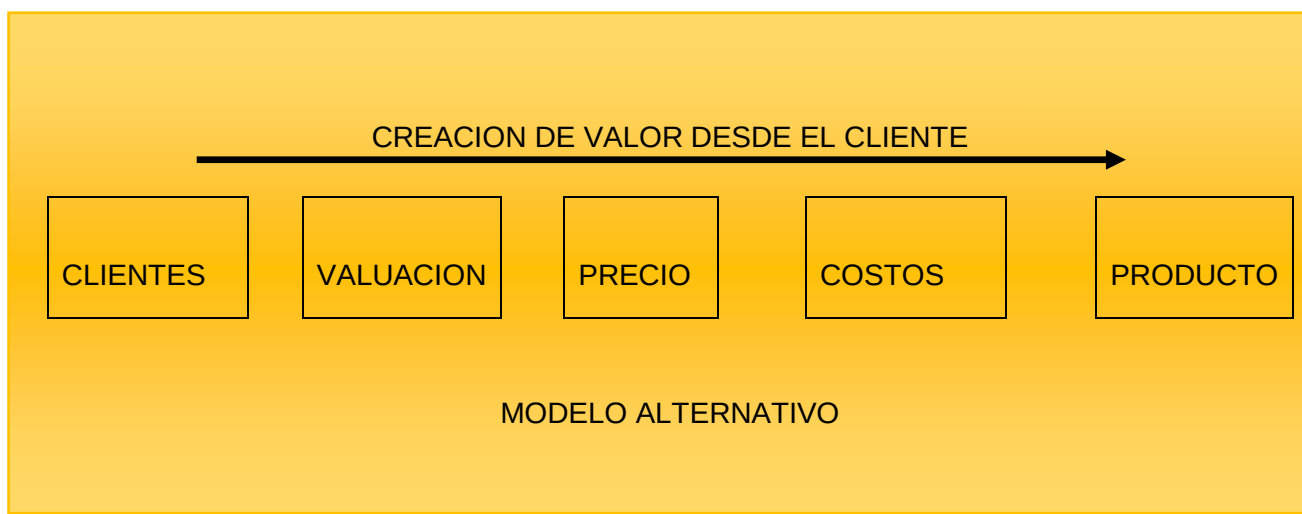
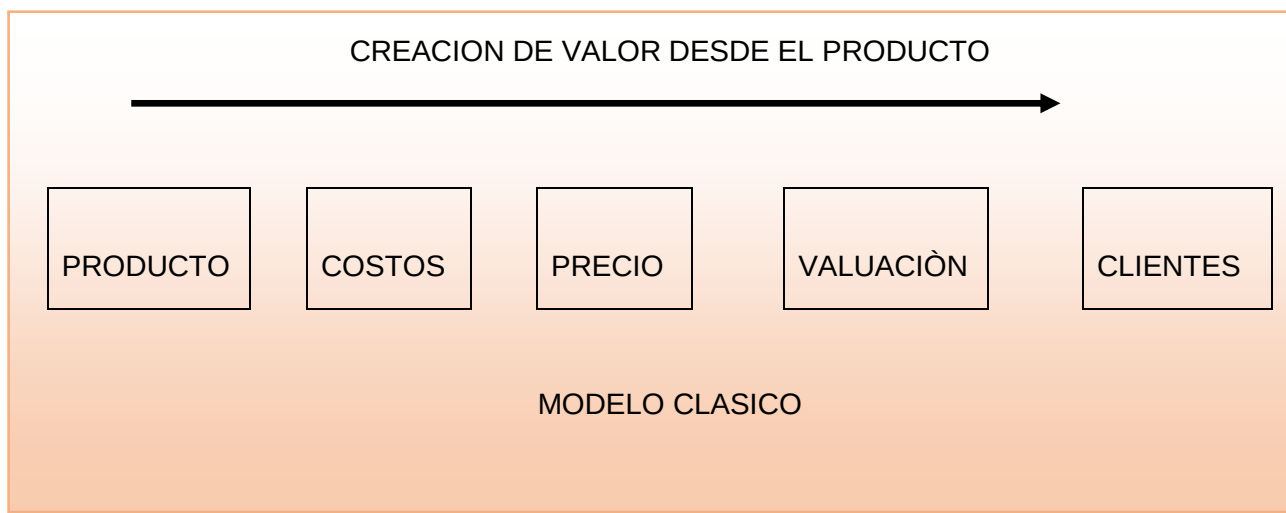
En un entorno altamente cambiante como en el que vivimos, hay que buscar e identificar aquellas oportunidades que constituyen creación de valor. Esto exige una constante renovación de conocimientos y aptitudes, innovación, búsqueda de ventajas en del mediano y largo plazo y no solo ganancias a corto plazo, todo ello unido a la incorporación de la empresa, que posibiliten una adecuada toma de decisiones.

MEDIO AMBIENTE CAMBIANTE



Sin embargo, la creación de valor no es un concepto de fácil identificación, siendo comúnmente o con el término valor y no existiendo además unanimidad a la hora de calcularlo. Así, los conceptos “valor de una empresa” y “generación de valor o valor creado” por lo mis o están muy relacionados, aunque a veces se tienden a identificar, pero, no son idénticos. El primero es asimilable a una variable fondo, mientras que el segundo correspondería a una variable flujo, rendimiento o riqueza generada en un periodo. Si bien es cierto que el primero debe aumentar para generar valor, o al menos mantener o conservar su cuantía inicial para no destruirlo, al mismo tiempo, que el segundo representa la generación de valor continuada en el tiempo, que contribuye a la supervivencia de la

empresa en el largo plazo y se convierte en riqueza para el ente generador (incrementa el valor de la empresa (Velasco, 2017)).



Cuando una empresa desempeña adecuadamente sus operaciones, el resultado sería tener clientes satisfechos lo que tendrá como recompensa, ganancias y un incremento en el valor de los accionistas, sin mencionar la estabilidad financiera que esta proporciona a la empresa en consecuencia.

Es común observar en los informes anuales de las empresas que una de las metas principales de las empresas es incrementar el valor de los accionistas, pero, cabe recalcar

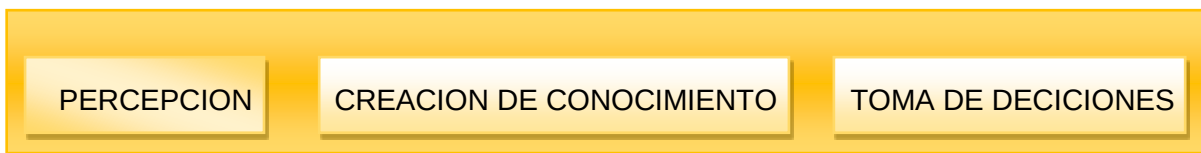
que no debemos confundir las metas de los accionistas (generar valor a si mismos) con las metas de la empresa (Colley 2005).

1.3. Organizaciones inteligentes

Según el autor Chun Wei Choo (1999) el pensamiento actual en teoría de dirección y organización hace énfasis en tres campos en los que la creación y el uso de la información desempeñan un papel estratégico para determinar la capacidad de una organización para crecer y adaptarse. En primer lugar, la organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo. El objetivo inmediato de la percepción es que los miembros de una organización lleguen a una comprensión compartida de lo que es la organización y qué es lo que está haciendo.

El segundo campo de uso estratégico de la información es cuando las organizaciones crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional. Un nuevo conocimiento permite a la organización desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar las ofertas existentes y mejorar los procesos. Peter Drucker (2010) señala que el conocimiento, antes que el capital o la fuerza de trabajo, es el único recurso económico significativo de la sociedad pos capitalista o del conocimiento.

El tercer campo de uso estratégico de la información es cuando las organizaciones buscan y evalúan información a fin de tomar decisiones importantes. Herbert Simon y colaboradores afirman que dirección es toma de decisiones, por lo que el mejor modo de analizar la conducta de la organización es analizar la estructura y los procesos de la toma de decisiones.

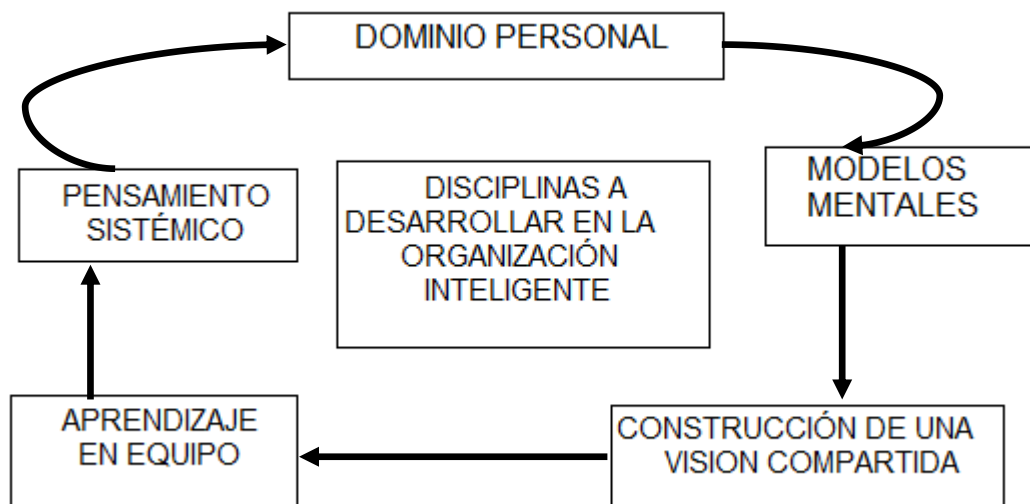


Visión preliminar de la organización inteligente

La organización inteligente posee información y conocimiento que le confiere una ventaja especial y le permite maniobrar con inteligencia, creatividad y ocasionalmente, astucia. Al manejar los recursos y los procesos de información la organización inteligente es capaz de:

- Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente
- Comprometerse en un aprendizaje continuo
- Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad
- Concentrar su comprensión y conocimiento en una acción razonada y decisiva.

Las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir, sino sobre todo la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: (Serge 2009)



ORGANIZACIONES INTELIGENTES

¿Por qué convertirse en una Organización inteligente?

La respuesta que propone la organización, inteligente a la necesidad de ser competitivos en ese entorno, que plantea nuevos retos cada día y en que el conocimiento es un factor clave, es el aprendizaje a todos los niveles.

VENTAJAS

- Son dinámicas y cambiantes asumen los cambios como algo propio de ellos.
- Reutilización del conocimiento y la experiencia de otros integrantes de la empresa.
- La creación a partir de información existente, en lugar de la creación desde cero.
- Toma de decisiones más informadas, y por lo tanto con mayor posibilidad de éxito.
- Intercambio constante de información entre los miembros de la empresa.

DESVENTAJAS

- En estas, muy frecuentemente, la asignación de roles formales no son ejecutados propiamente
- El favoritismo consecuente (todo se paga) y los excesos de atribuciones de los favorecidos.. Odios, rencores, envidia, alcahuetería.

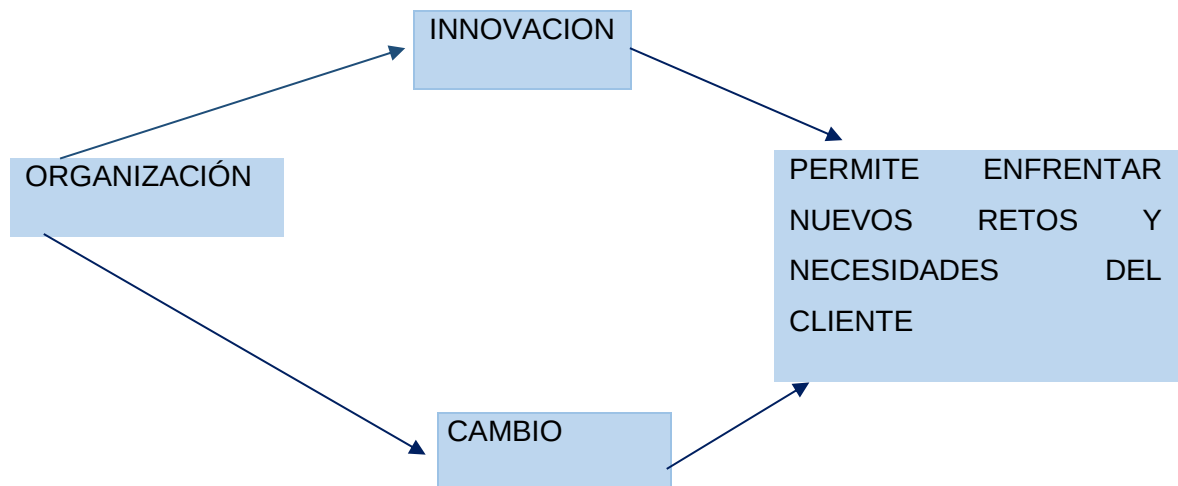
Roselyn.julio 12 2007)

1.4. Innovación y Cambio

La innovación es un objetivo fundamental que debe buscar la alta dirección y que debe contar con el apoyo de toda la organización.

Los ejecutivos deben reconocer también la importancia de mantenerse en contacto con los clientes, conocer sus necesidades y expectativas. Una fuerte y adecuada coordinación y comunicación entre las diversas áreas funcionales ayuda a identificar las necesidades de los clientes, convertir ideas en productos nuevos y llevarlos con rapidez al mercado.

En la actualidad toda organización debe cambiar para sobrevivir. Nuevos descubrimientos e inversiones reemplazan rápidamente las formas acostumbradas de hacer las cosas. Entonces debemos analizar y orientar la forma en que las organizaciones cambian y los ejecutivos dirigen el proceso de innovación y cambio.



Innovación

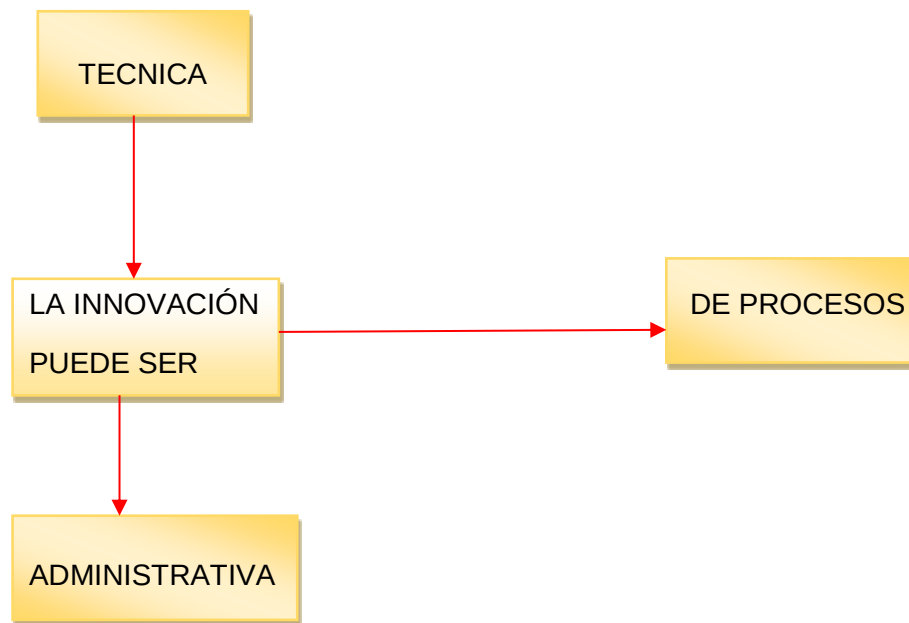
La innovación es la savia de nuestra economía global y una prioridad estratégica para casi todos los directivos de las empresas. El poder de las ideas innovadoras para revolucionar la industria y generar riqueza ha sido una constante en la economía: el ipad de Apple, el walkman de Sony, el café y la atmosfera de los Starbucks que han desbancado las cafeterías tradicionales, el Skype que utiliza la estrategia “es gratis” para derrocar compañías como AT&T, etc. en todos estos casos, las ideas creativas de empresarios innovadores

generaron poderosas ventajas competitivas y una tremenda riqueza para las compañías pioneras.

Los términos de innovación y cambio se han convertido en palabras de moda de los últimos años, apuntando la necesidad de responder a la competencia siendo más innovadores. Son términos estrechamente relacionados, y es difícil, la distinción entre ellos.

Cambiar es “convertir o mudar algo en otra cosa”, e innovar supone a sí mismo “mudar o alterar algo, introduciendo novedades.”

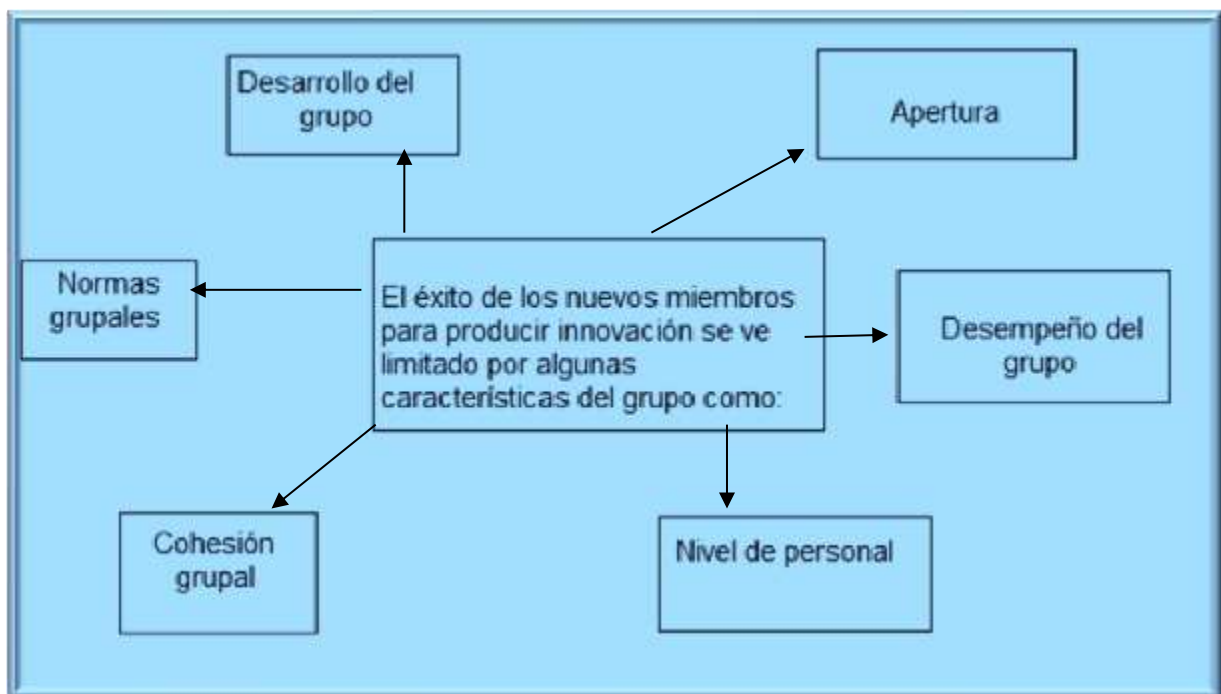
La innovación es considerada como algo nuevo que lleva al cambio, mientras que el cambio no siempre es visto como una innovación ya que no siempre implica nuevas ideas o no siempre lleva a la mejora de una organización.



Los diversos tipos de innovación suelen ir de la mano. Por ejemplo, el rápido desarrollo del llamado comercio electrónico de negocio a negocio (business-to-business e-commerce) respeta la innovación de un proceso. Este nuevo proceso requirió de numerosas innovaciones técnicas en el hardware y el software de cómputo. A medida que las organizaciones empezaron a utilizar este comercio electrónico de negocio a negocio, las innovaciones administrativas no tardaron en llegar. A su vez, la implementación de las innovaciones en el proceso a menudo estimuló la creación de nuevos diseños

organizacionales. Hacer algo nuevo significa, necesariamente, hacer las cosas de otra manera. Por lo tanto la innovación y el cambio organizacional van de la mano.

“Dado que la innovación es tan importante para tener éxito en distintas industrias, se espera que los administradores de todo tipo de organizaciones ayuden a crear infraestructuras que fomenten y apoyen la innovación y el cambio. Si la infraestructura básica de una organización está instituida antes de que se planeen iniciativas para cambios específicos, la organización estará preparada para transformarse conforme se necesite”, (Jackson, 2011)



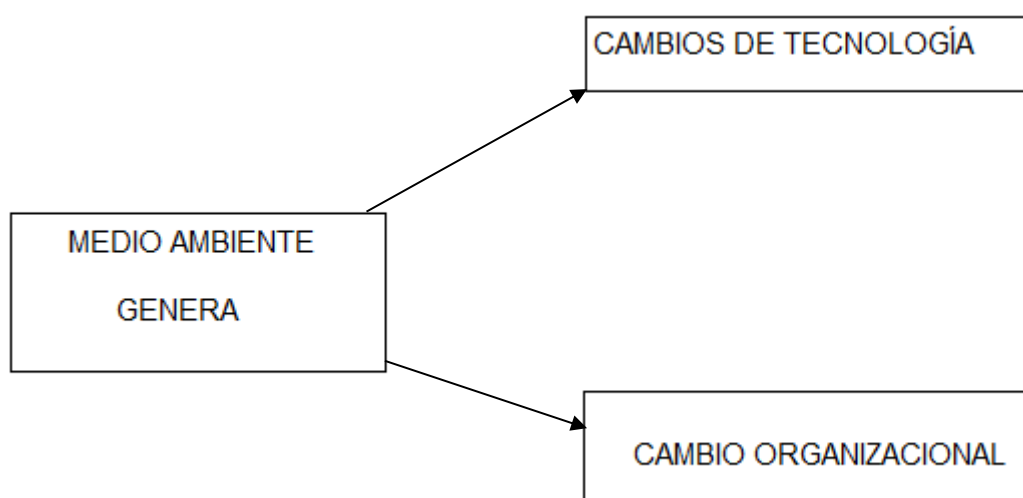
Los agentes externos prácticamente son empleados temporales de las organizaciones, pues

Cambio

Un cambio humano es una pérdida dolorosa, pues implica dejar de pensar y creer de una forma determinada y aceptar que hay otras formas de actuar iguales o más valiosas. Es un proceso de desaprender (dejar de actuar de una forma para hacerlo de otra) aprendiendo, y el costo de la organización, es un proceso colectivo, por ende más complejo.

Por lo general un cambio de comportamiento no es abrupto, ni se da en la misma forma en todos los miembros de la empresa, sino que es un proceso individual que presenta reacciones de diversa índole conforme avanza y se interioriza.

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, donde existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.



En la actualidad toda organización debe cambiar para sobrevivir. Debemos orientar y analizar la forma en que las organizaciones cambian y los ejecutivos dirigen el proceso de innovación y cambio.

Cuadro comparativo entre los tipos de cambio

INCREMENTAL	RADICAL
- Progreso continuo - Mantenimiento de equilibrio - Afecta a una parte de la organización - Se da mediante procesos estructurales y	- Explosión que rompe el marco de referencia - Se alcanza un equilibrio - Se transforma toda la organización

administrativos normales. - Nueva tecnología. - Mejoramiento del producto	- Se crea nueva estructura y administración. - Tecnología revolucionaria - Productos nuevos crean mercados nuevos.
---	--

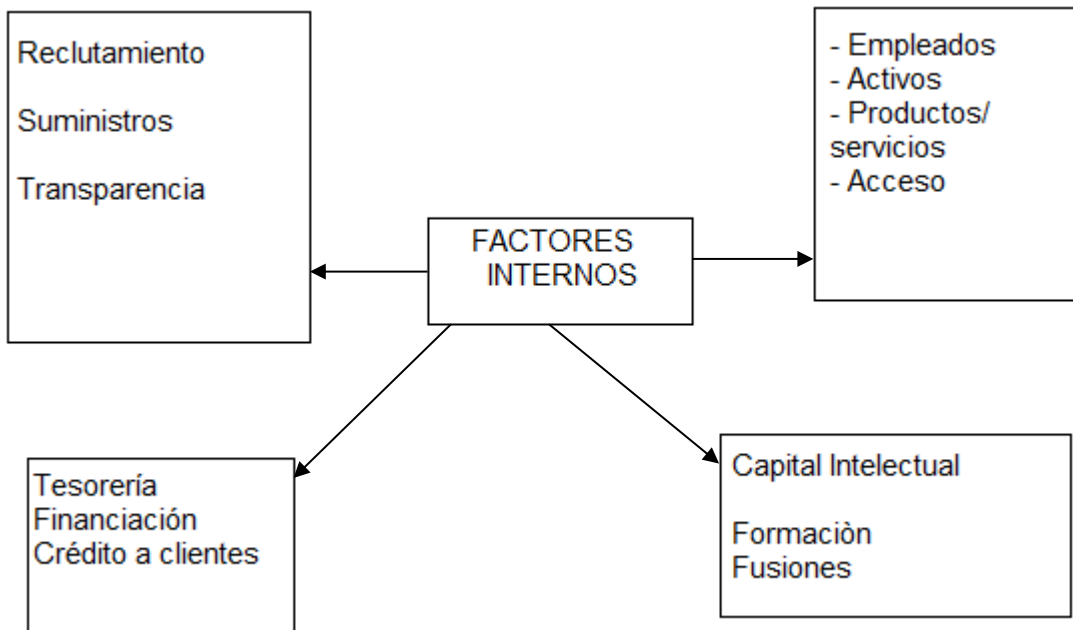
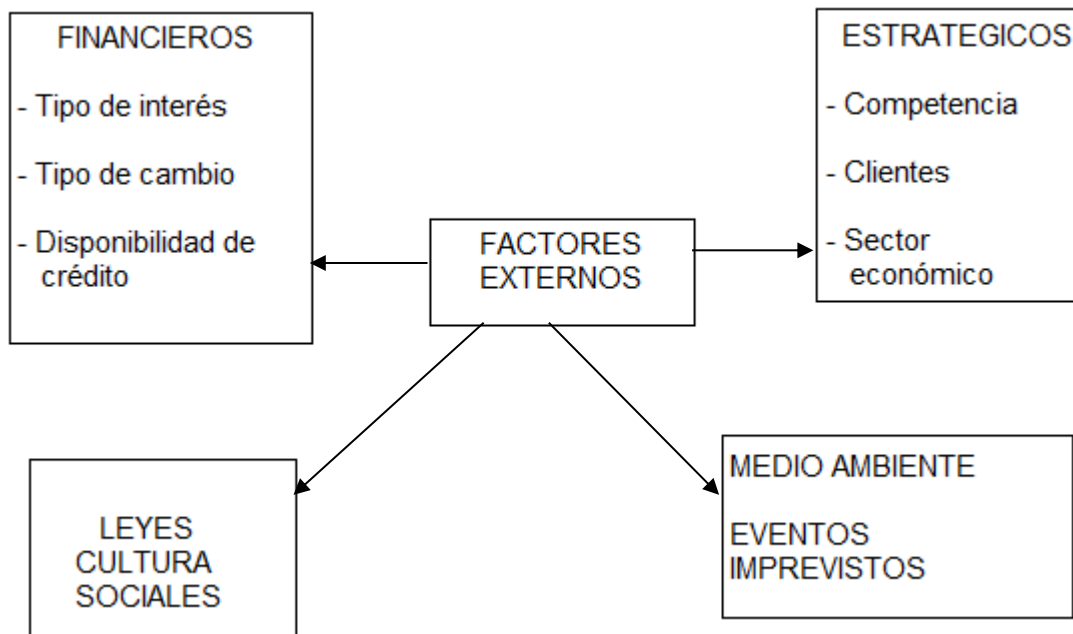
Los cambios pueden darse en la tecnología, en los productos y servicios, en la estrategia y la estructura y en la gente y la cultura. Estos tipos de cambios son interdependientes, una modificación en alguno de ellos frecuentemente significa una alteración en otra.

Se podría concluir que la innovación y el cambio en las organizaciones son una necesidad para poder sobrevivir en un mundo incierto en el ámbito económico globalizado y geopolítico, donde las organizaciones que no se adapten y generen mecanismos de innovación y cambio no solo serán superadas por la competencia sino incluso correr el riesgo de extinguirse.

1.5. Las organizaciones como agentes de cambio

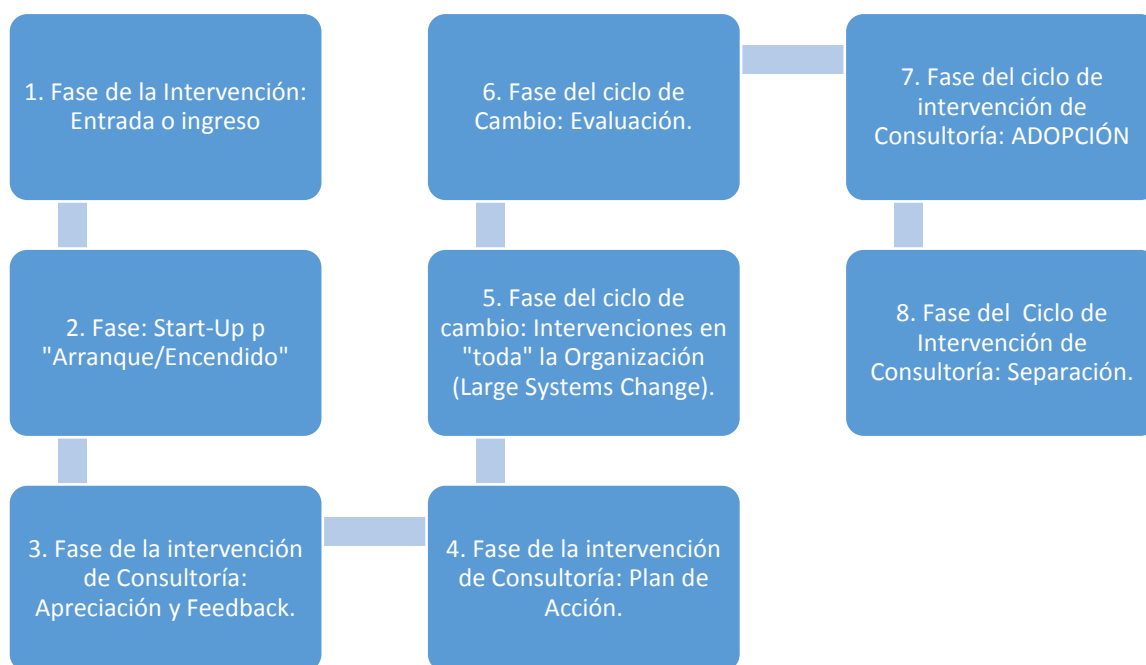
Agente de cambio sería *“una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en una parte de la organización para facilitar el proceso de cambio”* (Gibson J.L., 2003) El agente de cambio representa un desafío para el status que tiende a permanecer en todas las organizaciones. Un agente de cambio es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Debe mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean sólo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio.

En los programas de desarrollo organizacional, suelen contratarse agentes externos de cambio, o inclusive pueden ser internos, así como también se puede formar una combinación de interno-externo, cuyas funciones van desde estimular, facilitar y coordinar en el cambio hasta su implementación.



Los agentes externos prácticamente son empleados temporales de las organizaciones, pues se les contrata por el periodo de que dure el proceso de cambio. El agente interno,

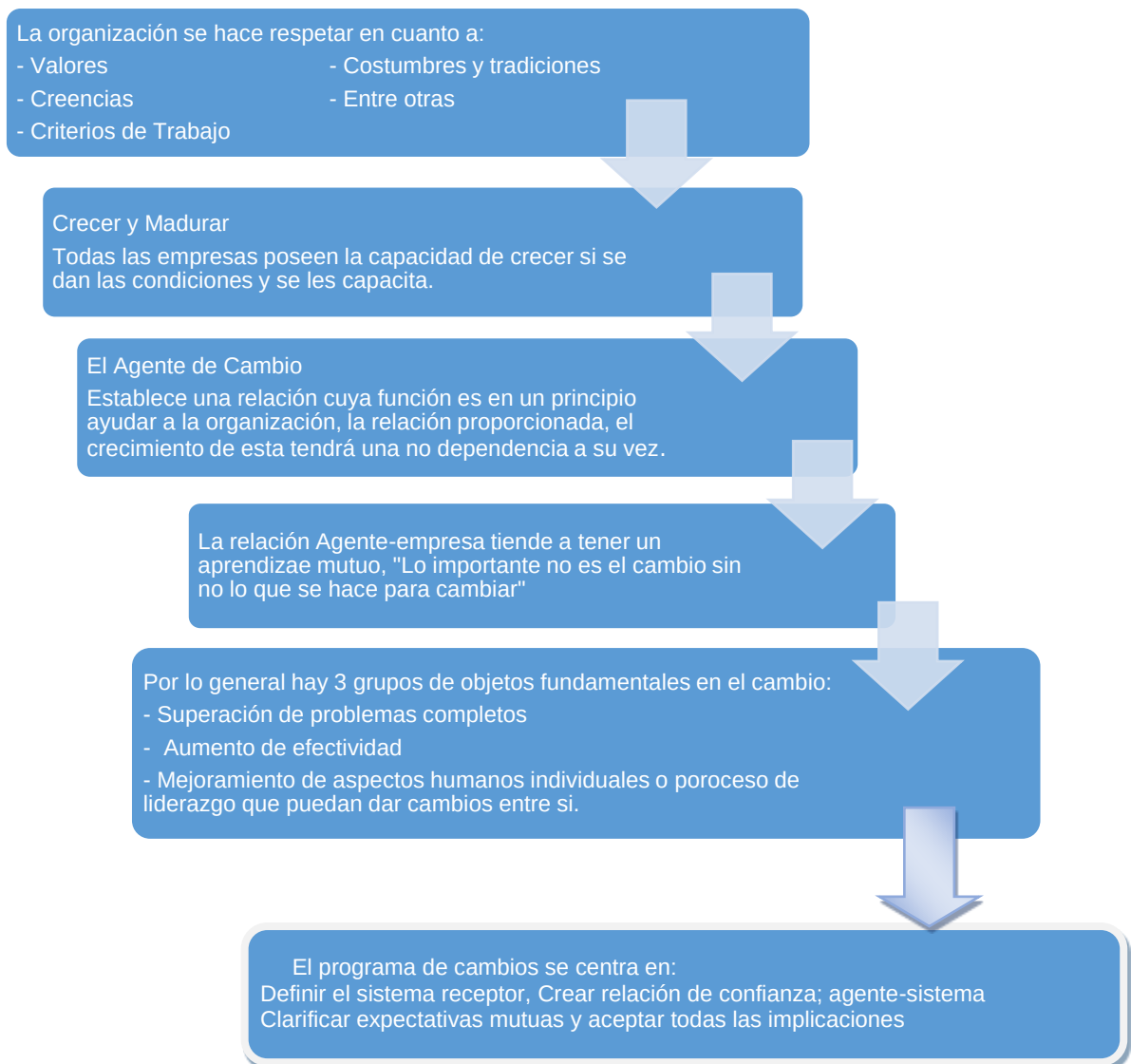
obviamente, es alguien que trabaja para la empresa y que tiene algún conocimiento sobre la problemática de que se trate o de por qué se requiere el cambio. Ambos agentes (externo e interno), necesariamente tendrán que utilizar una herramienta metodológica como la sugerida por Gaynor (2003), que consiste en la aplicación del ciclo denominado Fases del Desarrollo Organizacional.



El proceso de cambio y desarrollo organizacional requiere del conocimiento del poder y también el uso de ejercerlo, ya que existe un proceso de influencia, que es requerido para el proceso de cambio. Los agentes de cambio toma poder de dos fuentes principales: su experiencia y el carisma. (Gutierrez 2011)

1.6. Principios básicos que sustentan las estrategias de cambio planeado en la organización.

Para impulsar el cambio en una organización, se requiere de verdaderos líderes ello exige voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer nuevas y diferentes cosas. Es por esto que se deben considerar las estrategias de cambio planeado en la organización, tales como:



Los cambios se originan por la interacción de fuerzas y estas se clasifican en:

Internas: Son aquellas que provienen del interior de la organización, surge del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representan condiciones de equilibrio, al crear la necesidad de cambio de orden estructural: por ejemplo las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.

Externas: son aquellas que provienen del exterior de la organización, crean la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza; los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Según Stoner (1995), el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve “toda” la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que esta insertada.

El proceso del cambio planeado implica la presencia de tres elementos muy bien delimitados:

- **El Sistema.** (en el que se llevara a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- **El agente de cambio.** (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleva a cabo con éxito.
- **Un Estado deseado.** (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas (Terán, 2002).



Diagnostico de la situación: incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia donde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

Determinación de la situación deseada: En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnostico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre esta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

Determinación de los cauces de acción a seguir: en esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnostico y la determinación de la situación deseada. Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

Desarrollo de Objetivos: Que se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables.

Elaboración de Estrategias. Los cambios a seguir para lograr los objetivos.

Elección de los Medios Concretos de Acción.

Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.

Establecimiento de un plan de acción.

Desarrollo de los instrumentos y evaluación.

Ejecución de las acciones. La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

.Evaluación de los resultados. Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar que factores o influencias explican esos resultados.

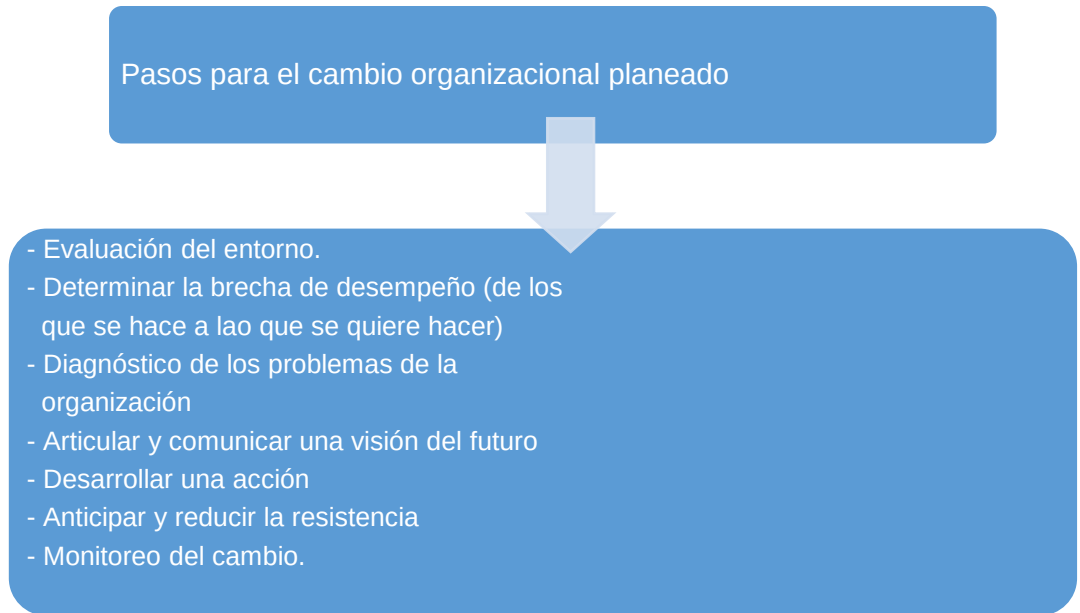
MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE LEWIN

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento; esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Re congelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

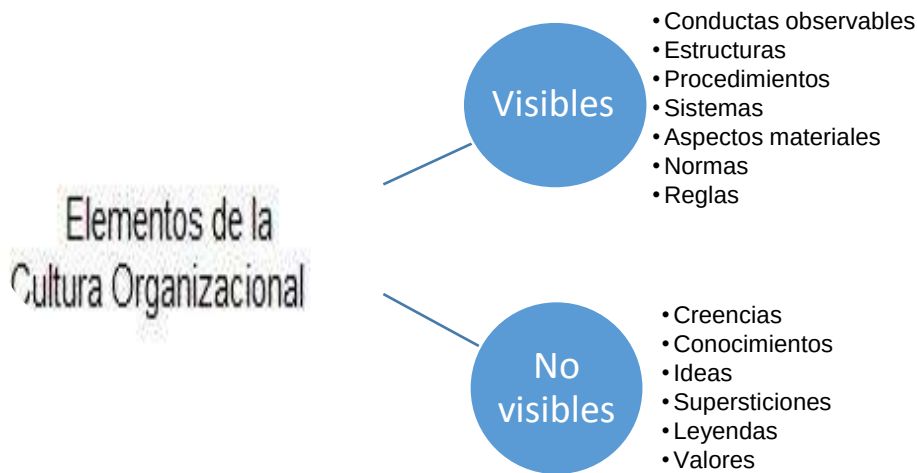
1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta (blogspot. mx; 2011)

Pasos para el cambio organizacional planeado

- 
- Evaluación del entorno.
 - Determinar la brecha de desempeño (de lo que se hace a lo que se quiere hacer)
 - Diagnóstico de los problemas de la organización
 - Articular y comunicar una visión del futuro
 - Desarrollar una acción
 - Anticipar y reducir la resistencia
 - Monitoreo del cambio.

1.7. Elementos de la cultura organizacional

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y este de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura los encontramos en todas partes, como señala Durham (1984) “verbalizada en los gestos y a la postura corporal....”



La cultura organizacional es un termino descriptivo que consta de siete características (Robbins S.,P., 1987) que a continuación se mencionan:

1. Autonomía individual
2. Estructura (Normas y reglas)
3. Apoyo
4. Identidad
5. Desempeño-premio
6. Tolerancia del conflicto
7. Tolerancia del riesgo

De acuerdo al autor Franklin (2009) considera las culturas que coexisten en la empresa de acuerdo con los siguientes aspectos.

Contexto social

- Cultura de alto contexto, en la cual la comunicación se usa para mejorar las relaciones personales.
- Cultura de bajo contexto, en la comunicación se usa para intercambiar hechos e información.

Valores que las sustentan

- Cultura adaptable, que se caracteriza por valores como la creatividad, la experimentación, el correr riesgos, la autonomía y la capacidad de respuesta.
- Cultura de logro, que se distingue por valores como la competitividad, el perfeccionismo, la iniciativa, la agresividad y la diligencia.
- Cultura de clan, que se diferencia por valores como la equidad, la cooperación, la consideración, la coincidencia y la igualdad social.
- Cultura burocrática, que se caracteriza por valores como el orden, la formalidad, la obediencia, la racionalidad y la moderación.

Dimensión cultural

- Distancia del poder. Posición ante la autoridad
- Evasión de la incertidumbre. Deseo de tener estabilidad
- Individualismo y colectivismo. Inclinación de los individuos a concentrarse en sí mismos o en torno a las personas como parte de grupos sociales.
- Masculinidad o feminidad. Sentido materialista masculino o los valores femeninos de preocupación por los demás y por la calidad de vida.
- Universalidad o particularidad. Supremacía de lo universal o particular, tendencia a la fundamentación en una normatividad aplicable en cualquier lugar o a las relaciones que dependen de las circunstancias.
- Neutralidad o afectividad. Orientación emocional reservada o abierta
- Relaciones específicas o difusas. Forma de intervenir en las relaciones de manera directa y abierta o de forma indirecta y cerrada.

- Realización personal o atribución. Legitimación del poder y estatus basados en las competencias y el desempeño de la persona.

MODELO DEL ICEBERG DE MANIFESTACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Si representamos en un esquema los elementos visibles y los invisibles, este tomaría la forma de iceberg.

Los artefactos son los elementos visibles de la cultura de una organización, incluyéndose las conductas de los miembros que son observables, las estructuras, procedimientos, sistemas, aspectos materiales y físicos, así como las normas y reglas. Los artefactos se convierten en los símbolos tangibles que matizan la cultura, como lo afirma Westbrook (1993), los artefactos como símbolos “indican su carácter mas elocuentemente que las palabras”

Las creencias con los supuestos que están en la superficie del iceberg de la cultura organizacional y comprenden todos los conocimientos, ideas, supersticiones y leyendas.

Los principales elementos no visibles de una cultura organizacional son los valores. Los valores de una organización, constituyen un tipo especial de creencias compartidas por sus miembros, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno y deseable (valores positivos) y lo que es malo y no deseable (valores negativos).

Las premisas son los supuestos no verbalizados y que pueden ser relevados por especulación intuitiva, mediante el trabajo analítico y por un observador externo.

1.8 Cultura y cambio organizacional

Las organizaciones se encuentran en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, lo que las obliga a transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios.

El cambio de la cultura organizacional puede ser un proceso difícil y complejo, que requiere la participación activa de los directivos para que los trabajadores acojan el proceso como algo natural.



Si se considera que la cultura de una organización se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que la distinguen de otras, entonces podemos decir que: "La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Así mismo, se podrían enunciar las siguientes características:

- ✓ Identidad de sus miembros.
- ✓ Énfasis en el grupo y el perfil hacia los fines o los medios.
- ✓ El enfoque hacia las personas
- ✓ La integración de unidades.
- ✓ El control y el enfoque hacia un sistema abierto.
- ✓ Tolerancia al riesgo.
- ✓ Los criterios para recompensar.

Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Una cultura organizacional así facilitaría que se genere su compromiso con algo superior al interés personal, sería el beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo.

La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

La evolución o desarrollo de la cultura organizacional en el campo de la gestión muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial.

La esencia del desarrollo organizacional hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, “saber ser para integrar al hacer”. Lo que constituye el desarrollo organizacional fundamental es la acción. Una acción de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente sobre todas las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el desarrollo organizacional, la productividad y la integración del personal.

“Un cambio exitoso requiere descongelar el estatus quo, cambiar hacia un nuevo estado y re congelar el nuevo cambio para hacerlo permanentemente. En este proceso de tres etapas está implícito el reconocimiento que la mera introducción del cambio” (Robbins S.P., 1987)

“Las empresas grandes deben encontrar formas de actuar como organizaciones péquelas y flexibles. Las empresas de manufactura necesitan buscar una nueva tecnología de manufactura flexible y las empresas de servicios una nueva tecnología de las información (TI). Las organizaciones actuales deben mantenerse abiertas a las continuas innovaciones y no para prosperar, sino simplemente para sobrevivir en un mundo de cambios disociadores y de una competencia cada vez más rígida.” (Daft, 2010)

Los constantes cambios que se dan a nivel mundial como los avances tecnológicos, la integración de economías nacionales, la madurez de mercados entre otros, provocan que las organizaciones sufran cambios importantes en todas sus áreas de operaciones.



De acuerdo a Daft (2010), una empresa puede basarse en 4 tipos de cambios estratégicos internos para lograr ventajas competitivas:

- ✓ **Tecnología:** modificaciones en el proceso de producción de una empresa, como su base de conocimientos y habilidades, que permiten una competencia distintiva. Estos cambios están diseñados para hacer que la producción sea más eficiente o para producir un mayor volumen.
- ✓ **Cambios en producto o servicios:** fabricación de productos o servicios de una organización. Los nuevos productos incluyen pequeñas adaptaciones de los ya existentes, o líneas de productos totalmente nuevas. Los nuevos productos y servicios por lo general se diseñan para incrementar la participación de mercado o para desarrollar nuevos mercados, compradores o clientes.
- ✓ **Cambios en estrategia y estructura:** Corresponden al dominio administrativo en una organización. El dominio administrativo implica la supervisión y la administración de la empresa. Estos cambios incluyen transformaciones en la estructura organizacional, la administración estratégica, las políticas, los sistemas de recompensa, las relaciones laborales, los dispositivos de coordinación, la información de la gerencia y los sistemas de control, contables y de elaboración de presupuestos. Los cambios en la estructura y el sistema por lo general son descendientes, es decir, están impuestos

por la alta gerencia, mientras que los cambios en el producto y la tecnología a menudo ocurren de forma ascendente.

- ✓ **Cambios en cultura:** se refieren a las transformaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados. Los cambios en la cultura corresponden a los cambios en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos.

Una vez definido el tipo de cambio que se necesita realizar, se debe determinar en qué medida de impacto se realizará el mismo. Hellriegel, Jackson y Solum (2008) definen los tipos de cambio en:

- ✓ **Radical:** Se hace cuando una organización busca hacer innovaciones mayores en su manera de desempeñar sus actividades. El cambio es muy abrupto. El cambio radical es relativamente poco frecuente, y por lo general se requiere de mucho tiempo para llevarlo a cabo.
- ✓ **Creciente:** Proceso permanente de “evolución” y a lo largo del tiempo van ocurriendo pequeños ajustes de manera rutinaria.
- ✓ **Reactivo:** Ocurre cuando una organización se ve obligada a adaptarse o a innovar como respuesta a un hecho ocurrido en el entorno externo o interno.
- ✓ **Anticipado:** Ocurre cuando los administradores hacen modificaciones en la organización basándose en proyecciones de hechos que ocurrirán o al principio del ciclo de una nueva tendencia.

La siguiente figura ilustra cómo se combinan el grado y los tiempos del cambio para configurar diferentes tipos de cambio.



1.9. CLIMA ORGANIZACIONAL E INSTRUMENTOS PARA SU MEDICIÓN.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial-organizacional por Gellerman en 1960. Y nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. Mendez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología, en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social.

Según Mendez, el clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Forehand y Gilmer: plantea el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Además considera las siguientes variables estructurales:

1. El tamaño
2. La estructura organizacional
3. La complejidad de los sistemas
4. La pauta de liderazgo
5. Direcciones de metas

Chiavenato, arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por lo tanto se define al clima organizacional como:

Al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. También es llamado clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima

organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización (Solarte 2009).

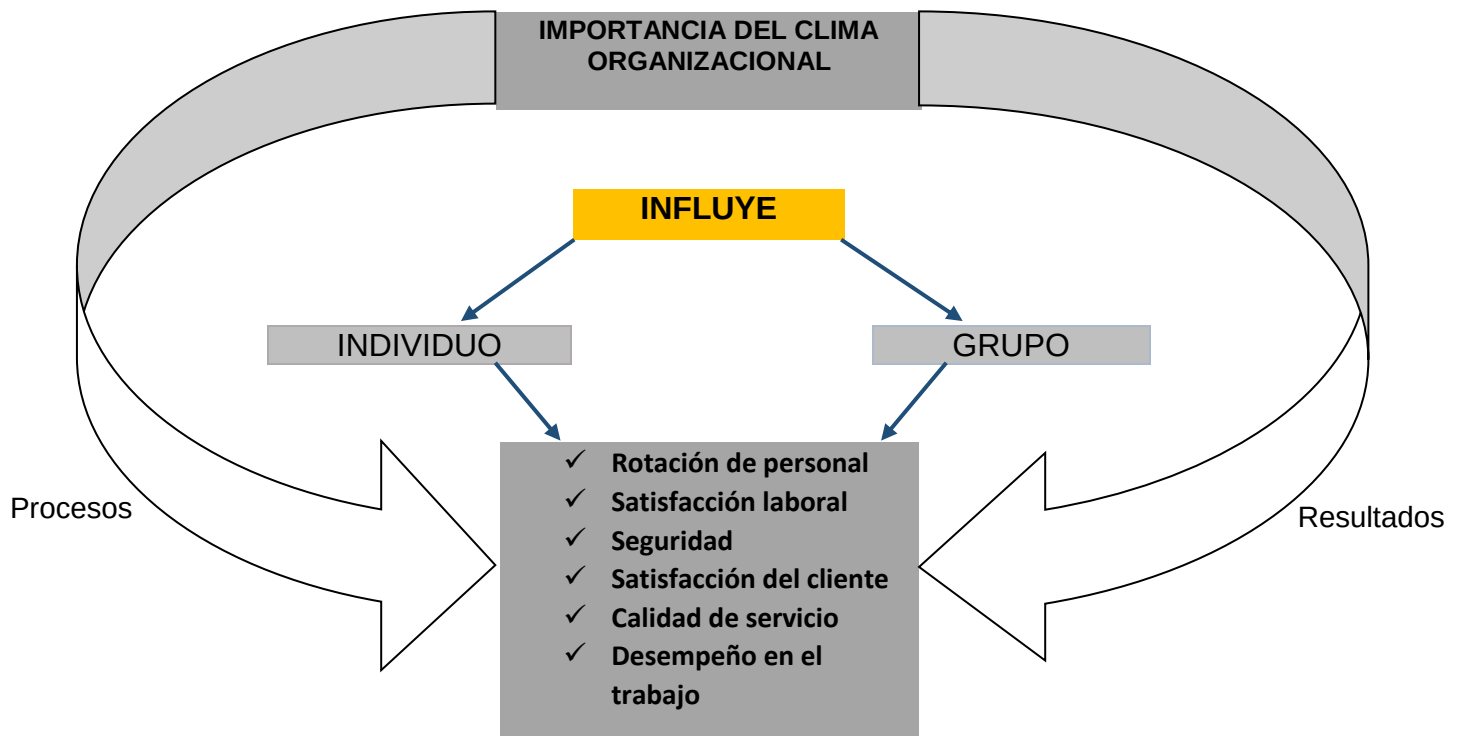
Características del clima organizacional

Litwin y Stinger postulan la existencia de que dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

- ✓ **Estructura**
- ✓ **Responsabilidad (empowerment)**
- ✓ **Recompensa**
- ✓ **Desafío**
- ✓ **Relaciones**
- ✓ **Cooperación**
- ✓ **Estándares**
- ✓ **Conflictos**
- ✓ **Identidad**

El estudio del clima organizacional es importante para el campo de la administración debido a que proporciona un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, puesto que influye tanto en comportamientos individuales como grupales como son; la rotación de personal, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros; es decir, afecta la habilidad de la organización para utilizar sus recursos técnicos y humanos (Machorro 2008).

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.



Se puede expresar ahora que las consecuencias positivas pueden ser; el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras.

Cuando mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro, como fuera de la organización. Un buen clima laboral puede mostrar algunos beneficios, tales como:

- ✓ Mayor rendimiento laboral
- ✓ Mayores beneficios para la empresa
- ✓ Se favorece el trabajo en equipo
- ✓ Los talentos permanecen en la empresa
- ✓ Mayor satisfacción en el trabajo
- ✓ Mayor integración por parte de los trabajadores
- ✓ Los trabajadores colaborarán más
- ✓ Mejora la imagen de la empresa
- ✓ La empresa se adapta mejor a entornos competitivos
- ✓ La empresa se enfrenta mejor a los cambios
- ✓ Se consiguen los resultados propuestos.

Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar; la adaptación, el abstencionismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Además cuando el clima laboral es malo se enfrentan peligros tales como:

- ✓ **Falta de motivación**
- ✓ **Baja productividad**
- ✓ **Mayor ausentismo**
- ✓ **Falta de implicación por la empresa y los compañeros**
- ✓ **Mala imagen**

Instrumentos de Medición

Para Mendez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orientan hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral (machorro 2008)

Esta medición pretende los siguientes objetivos:

- Hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados.
- Determinar, estudiar y evaluar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores.
- Determinar fuentes de conflicto.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones.

Según García y Bedoya dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional (Machorro 2008).

- Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores
- Hacer entrevistas directas a los trabajadores
- Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello.

¿Cuándo y cómo debemos medir el clima en la organización?

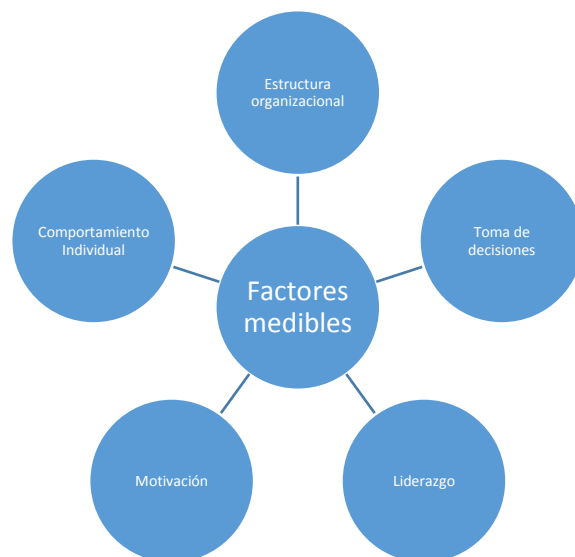
Encuesta de clima

La metodología de medición es sencilla en su aplicación aunque no tanto en si armado. Se realiza a través de encuestas, pero no existe una estandarizada sino que las preguntas deben adecuarse al tipo de organización que la solicita. El objetivo es reflejar la relación de las personas y la organización, los grados de adhesión y rechazo, la satisfacción en el malestar, las necesidades, las expectativas y el malestar, las necesidades, las expectativas y el nivel de cumplimiento de las mismas.

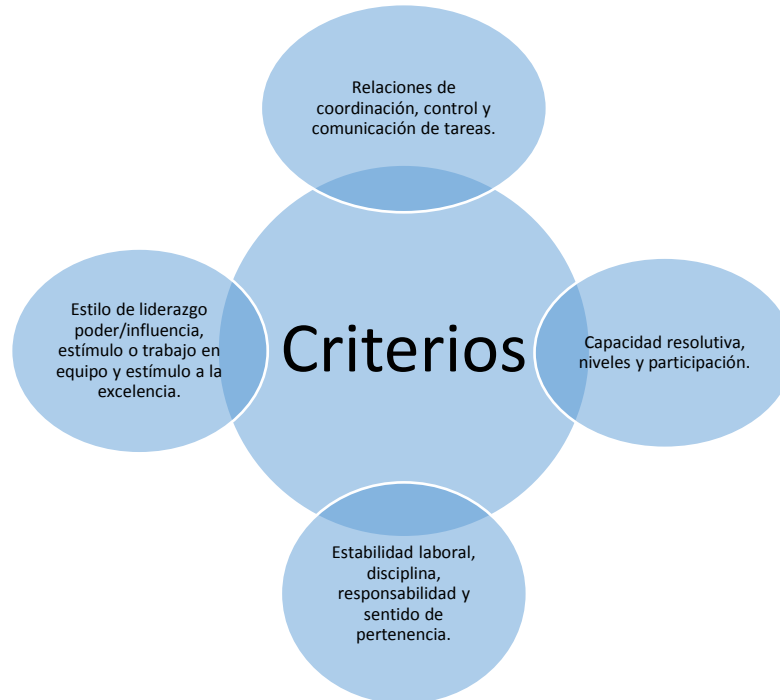
Abarca ciertas dimensiones irreductibles que se explotan con un cuestionario que tiene entre 70 y 90 preguntas, las cuales reflejan:

- La relación entre la persona y el puesto o tarea.
- La relación de las personas con la jerarquía.
- La imagen que la gente tiene de la organización.
- Cuestiones generales sobre capacitación, seguridad, beneficios.
- Salarios, compensaciones, premios, reconocimiento, etc.

Es importante considerar factores medibles con instrumentos para el clima organizacional, tales como:



En cada dimensión se pueden establecer cuatro criterios, los cuales a considerar son:



Ahora bien las herramientas para medir el clima organizacional son:

- Una encuesta debidamente formulada que se aplique de manera anónima, al menos a una muestra significativa.
- Sesiones de focus group.
- Buzones de opinión y sugerencias.

La evaluación del clima organizacional le permite a su empresa (García, sin fecha):

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Brindar las bases para la planeación e intervención orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la organización a corte mediano y largo plazo.
- Realizar seguimiento oportuno al desarrollo de la organización y prever los problemas antes que generen consecuencias que afecten la productividad o ambiente laboral.

También se pueden enunciar algunas desventajas de la medición del clima organizacional:

- Disminución en la eficacia de la compañía.
- Frecuentes conflictos internos.
- Monotonía al extremo.
- Falta de aptitud.
- Carencia de motivación.
- Bajos niveles de competencia.

2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos del diseño organizacional específicos.

2.1 La organización como un sistema estratégico dentro de una empresa.

Earl F. Lundgren nos dice que una organización es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo y que presenta atributos únicos.

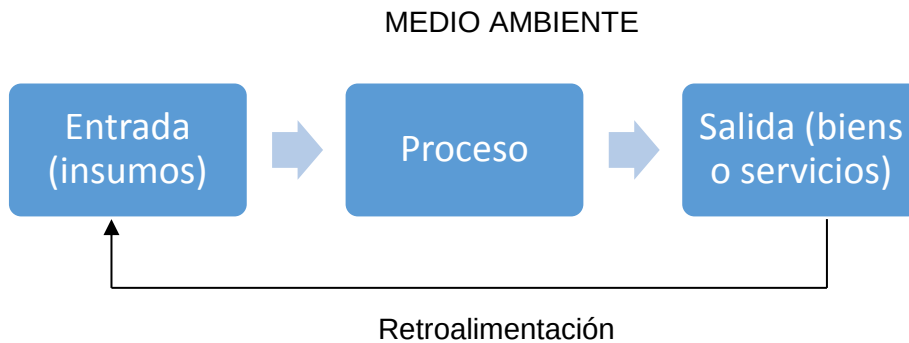
Faria Mello define a un sistema como el conjunto de partes u órganos interdependientes que se relacionan entre sí:

Ejemplos, de sistemas:

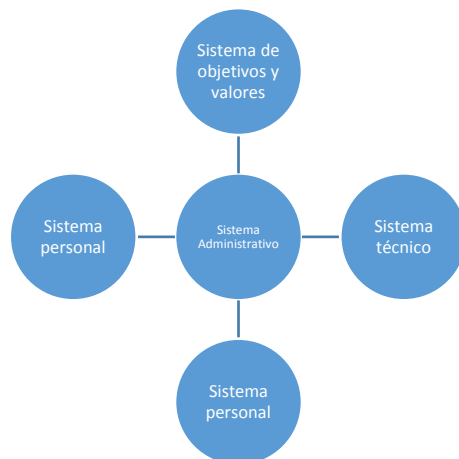
- Persona
- Grupo de personas
- Área funcional de una empresa
- Una organización
- Un país
- Etcétera.

Un organismo social es un sistema definido, que posee organización y totalidad. La empresa no es un simple sistema de maquinaria y equipo unida en uno u otro proceso tecnológico, sino, un primer término, una colectividad de trabajadores y empleados ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

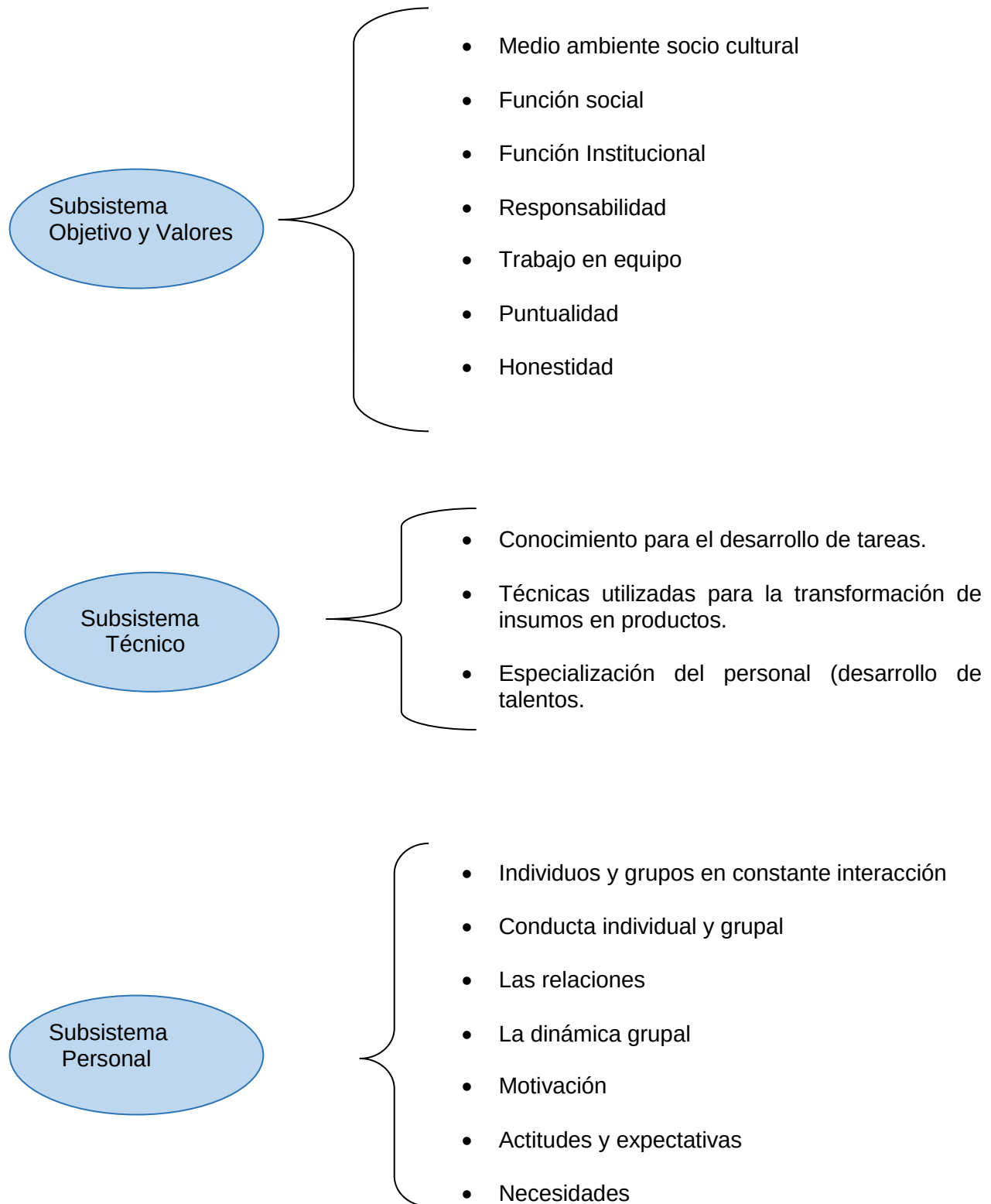
Una empresa es un sistema abierto porque consta de:

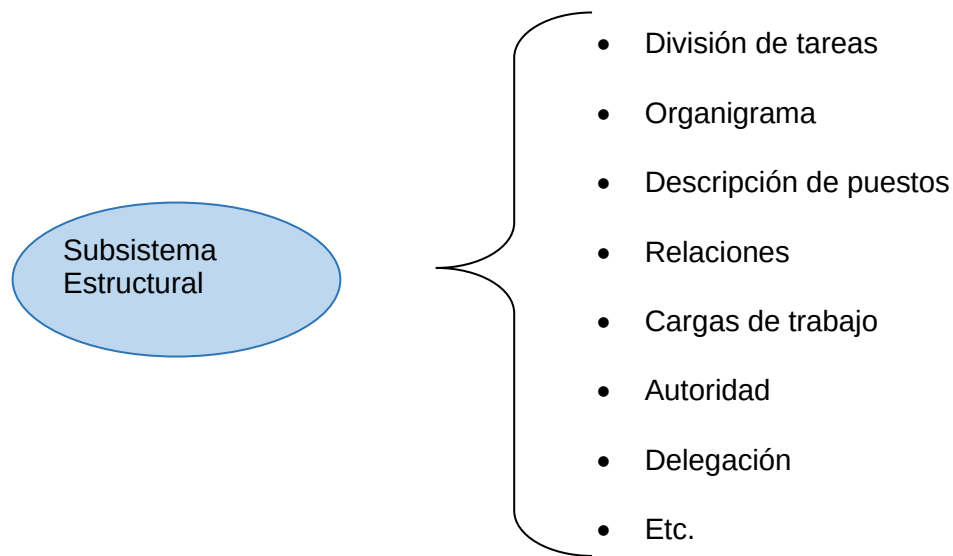


A toda organización se le considera como un sistema abierto compuesto de varios subsistemas. Dicho sistema organizacional recibe insumos (información, materiales, personas, etc.), la tecnología (maquinaria, equipo, etc) y las personas los transforman en productos (bienes y servicios). Desde este punto de vista un organismo social no es simplemente un sistema social. Más bien, es la estructuración e integración de las actividades humanas alrededor de distintas tecnologías. Estas afectan a los diversos tipos de insumos necesarios para la operación de la organización, la naturaleza de los procesos de conversión y los productos obtenidos del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la eficacia y eficiencia de la utilización de la tecnología.

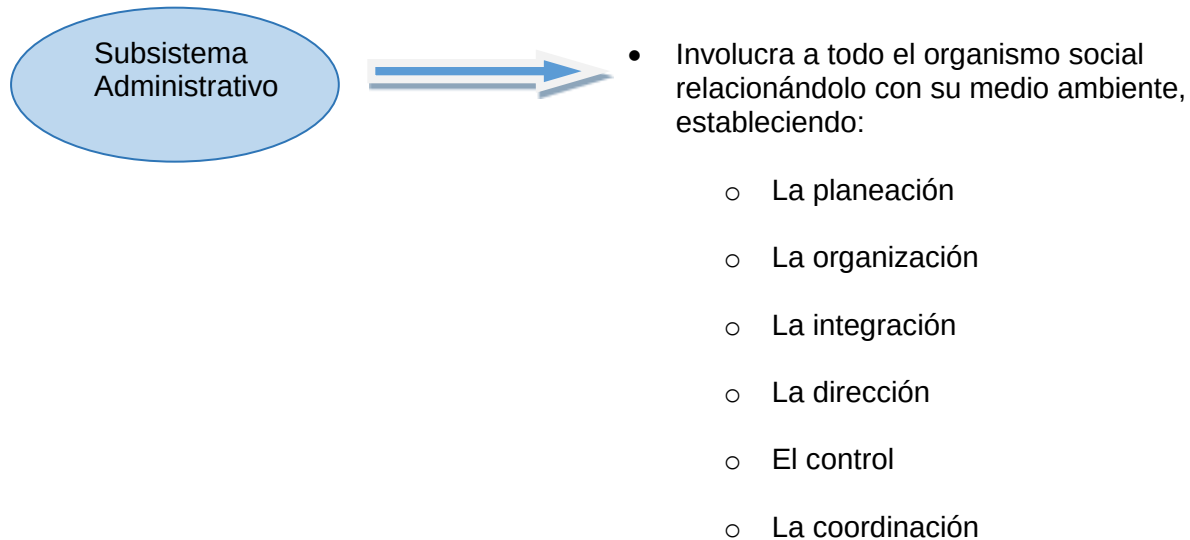


Si consideramos que los anteriores son subsistemas de una empresa podemos decir que:





Los subsistemas enunciados reciben influencia de las fuerzas del medio ambiente externo, así como por las tareas, tecnología y estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el “clima organizacional”, dentro del cual los subsistemas desarrollan su función específica, por último:



2.2. Concepto de diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño

organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas, por ejemplo, la tecnología que elijan. Viéndolo desde fuera, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera. Viéndolo desde dentro, el diseño de la organización genera presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera.

Gordon Lippit (George Washington University). El diseño organizacional es la aplicación de los procesos de planeación, desarrollo y solución de problemas al funcionamiento total de la organización, en tal forma que fortalece los recursos físicos, humanos y financieros; mejora el proceso de interface, ayuda a la maduración de la organización y la hace responsiva al medio ambiente del cual forma parte.

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:

1. Factores ambientales (misión, visión, estrategia, entorno, tecnología)
2. Dimensiones anatómicas de la organización (tamaño, configuración)
3. Aspectos de las operaciones (autoridad, procesos, actividades cotidianas, Tareas)
4. Concesiones conductuales (desempeño, satisfacción, conflicto, rotación)

De igual manera debe atender tres aspectos:

1. La estructura básica, descripción de puestos, organigramas, constitución de equipos y consejos, etc.
2. Los mecanismos de operación, procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, etc.
3. Los mecanismos de decisión (Acosta 2008).

Diferenciación

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. Charles Cantes es vicepresidente ejecutivo de operaciones de las 1,250 tiendas de Lowe's. Bill Edwards es

vicepresidente de operaciones de tiendas de la división centro norte. Es el responsable de la operación de todas las tiendas que están en su zona. Estas dos personas afrontan un conjunto único de problemas y los dos organizarán su unidad de manera diferente para manejarlos. (HELLRIEGEL, 2009)

La diferenciación se crea por medio de la división del trabajo y la especialización de los puestos. División del trabajo significa que el trabajo de una organización se divide en tareas más pequeñas.

Integración

Integración significa que las diversas unidades coordinan su trabajo para alcanzar metas comunes. Las reglas y los procedimientos son un medio que utilizan los administradores 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. A medida que las organizaciones diferencian sus diseños, los administradores también se ocupan de las cuestiones de la integración. Una organización es más que la suma de sus partes; es la integración de sus partes. Dado que unidades diferentes forman parte de la organización principal, se necesita cierta medida de coordinación de las mismas para que la organización pueda ser efectiva. Cuando Lowe's creció a mediados de la década de los noventa, por ejemplo, las decisiones de comercialización eran tomadas por diversos presidentes regionales.

Diseño vertical

El diseño organizacional debe facilitar la comunicación entre empleados y departamentos para que se puedan realizar las metas de la organización. Es decir, los empleados de los niveles más bajos deben desempeñar actividades que sean congruentes con las metas de la alta gerencia y éstos deben estar enterados de las actividades y los logros de los empleados de niveles bajos. De entre cinco vías, las organizaciones pueden utilizar una para obtener estos resultados. (HELLRIEGEL, 2009).

Jerarquía

La jerarquía es una pirámide que muestra las relaciones que existen entre sus niveles. El presidente o director general ocupa el puesto de la cima y es el miembro más importante de la alta gerencia. Él y los miembros del equipo de la alta gerencia imprimen el curso estratégico que seguirá la organización.

Tramo de control

El tramo de control se refiere al número de empleados que dependen de forma directa de una persona. En el caso de Lowe's, el presidente tiene un tramo de control de cinco. Las implicaciones que los diferentes tramos de control tienen para el diseño vertical de una organización son muy claras.

Diseño horizontal

La base para un buen diseño organizacional depende de que las personas trabajen juntas en la organización. Deben ser capaces de comprender sus fortalezas y limitaciones. Como se señaló en el capítulo 7, la estructura particular que elija una empresa será un elemento importante para apoyar su estrategia. En esta sección se ilustrarán cuatro diseños básicos y proporcionaremos lineamientos para utilizarlos. Los cuatro tipos de diseño horizontal que se utilizan con más frecuencia son:

- 1) Funcional,
- 2) Por producto,
- 3) Geográfico
- 4) En red.

Cada uno de estos diseños implica distintas elecciones en cuanto a los factores de integración vertical que hemos mencionado antes. (HELLRIEGEL, 2009).

Diseño funcional

El diseño funcional significa que los administradores y los empleados son agrupados con base en sus áreas de expertise o conocimiento experto y de los recursos que utilizan para desempeñar su trabajo. Las funciones varían mucho dependiendo del tipo de organización. Por ejemplo, el Presbyterian Hospital no tiene una unidad de producción, pero sí tiene

unidades funcionales para admisiones, salas de emergencia, quirófanos y mantenimiento. (HELLRIEGEL, 2009).

Diseño por producto

A medida que la organización se expande a nuevos productos o negocios, el diseño funcional pierde muchas de sus ventajas. Una gran diversidad de productos lleva a atender a muchos tipos de clientes diferentes y a una serie de zonas geográficas del mundo. Numerosas organizaciones agrupan todas sus funciones en una sola división o línea de productos. El diseño por producto significa que todas las funciones que contribuyen a un producto son organizadas bajo un administrador. Los diseños por producto (en ocasiones llamadas estructuras divisionales) dividen a la organización en unidades autocontenidas, que son las encargadas de desarrollar, producir y vender sus productos y servicios a sus mercados.

Diseño geográfico

Algunas organizaciones, como Nestlé, Sheraton Hotels y Celanese Chemical, operan en varias zonas geográficas. Estas organizaciones suelen encontrar que el diseño funcional y el diseño por producto no son eficientes porque no ofrecen una vía para que los administradores puedan coordinar las actividades dentro de su zona geográfica. El diseño geográfico organiza las actividades en torno a la ubicación. Los diseños geográficos permiten a las organizaciones desarrollar una ventaja competitiva en una zona particular con base en los clientes, los competidores y otros factores de su área.

Diseño en red

En fecha reciente, una serie de organizaciones ha empezado a recurrir al diseño en red. Un diseño en red subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras empresas y las coordina a modo de poder alcanzar metas específicas. 19 En una organización así, también llamada virtual, los administradores tienen que coordinar y vincular a personas (de muchas organizaciones) para que desempeñen sus actividades en numerosos lugares diferentes. Los medios electrónicos facilitan los contactos y las relaciones de trabajo en red, pero también existen las reuniones cara a cara.

2.3 Modelos mecánicos y orgánicos del diseño organizacional

Modelo mecánico

El enfoque mecanicista supone un modelo tradicional donde existe formalización, centralización, jerarquía de autoridad, especialización y estandarización de los procedimientos. El modelo mecanicista o tradicional presente una forma piramidal, basada en departamentos y cargos, que es rígida e inflexible.

El modelo mecánico se representa de la siguiente manera:



Y cuyas características son las siguientes:

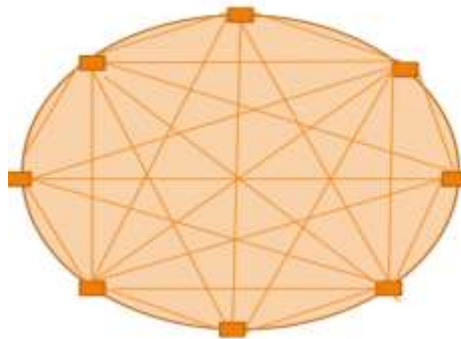
- Centralización de decisiones.
- Jerarquía de autoridad y cadena de mando.
- División de trabajo y especialización.
- División de departamentos.
- Gran formalización en las comunicaciones.
- Cultura rígida.
- Estructura vertical-formato piramidal.
- Trabajo rutinario

Modelo orgánico

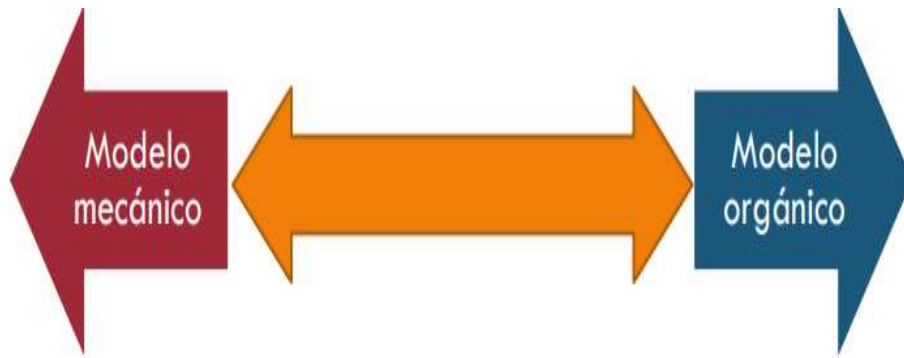
En el enfoque orgánico existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presente una forma circular basada en equipos provisionales y multifuncionales, que es muy flexible y cambiante.

Las características del enfoque orgánico son:

- Descentralización de decisiones
- Nivelación o posicionamiento de poder en las personas.
- Integración y coordinación
- Equipos multifuncionales de trabajo
- Poca formalización en las comunicaciones
- Formato circular
- Cultura adaptada
- Estrategias de colaboración
- Formato circular-estructura horizontal



Modelo orgánico



ADECUADO PARA:
Ambientes estables

-La formalización
permite la
documentación

-La centralización y la
jerarquización propicia
el control

-La especialización
favorece que cada
persona haga su trabajo
específico

-La estandarización
proporciona un patrón
para las actividades lo
que provoca la rigidez
del diseño

ADECUADO PARA:
Condiciones cambiantes

-Permite un grado alto
de libertad a las
personas

-Las decisiones pueden
ser descentralizadas

-Se puede reducir
drásticamente la
jerarquía

-La autoridad y la
responsabilidad se
delega

-La organización
alcanza un enorme
grado de flexibilidad y
adaptabilidad

-Propicia la creatividad y
la innova

Tabla comparativa, sistema mecanico-orgánico (Montujar, sin año)

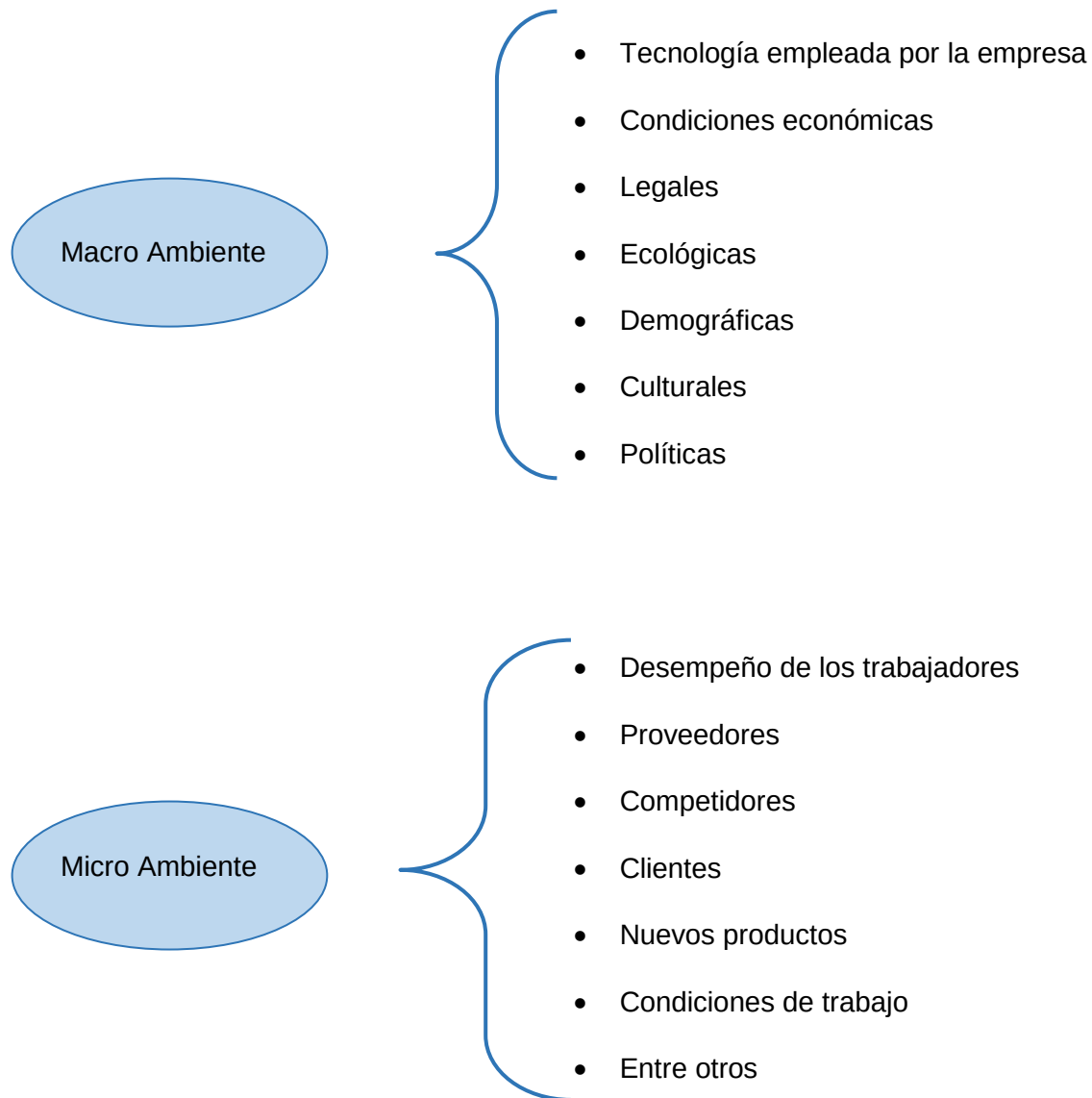
Características	Sistema Mecánico	Sistema Orgánico
• Estructura • Autoridad • Diseño de cargos y de tareas • Proceso decisorio • Comunicaciones • Confianza depositada en • Principios predominantes • Ambiente	• Burocrática, permanente, rígida y definida. • Basada en la jerarquía y las órdenes. • Definitivo, cargos estables y definidos, ocupantes especialistas y univalentes. • Centralizadas en la cúpula • Verticales • Normas y reglamentos por escritos e impuestos por la empresa. • Principios generales de la teoría clásica. • Estable y permanente.	• Flexible, variable, adaptable y transitorio. • Basada en el conocimiento y la consultoría. • Provisional, cargos variables redefinidos constantemente, funcionarios polivalentes. • Descentralizadas ad hoc • Horizontales • Las personas y las comunicaciones informales interpersonales. • Aspectos democráticos de la teoría de las relaciones Humanas. • Inestable y dinámico.

2.4 Teorías del diseño de contingencia

Primero debemos comprender lo que es la contingencia: Algo eventual, que bien puede suceder o no.

Ahora bien, la teoría destaca la influencia del medio ambiente en la estructura y dirección de las organizaciones, no hay una única forma óptima de organizar y administrar que sea aplicable a todas las empresas, sino ue todo depende de las condiciones del ambiente donde éstas desarrollan sus actividades.

Realiza estrategias de negocio de acuerdo a los cambios que van surgiendo en el micro y macro ambiente.



La teoría de contingencia es importante porque busca comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas, como también entre las organizaciones y su ambiente.

También destaca que no se alcanza la eficacia siguiendo un único modelo organizacional (flexibilidad en los objetivos de acuerdo a lo que se requiera en el momento) (Burns & Stalker, 1961)

Es importante también destacar las características de la teoría de contingencia, las cuales son:

- Se centra en el cambio constante.
- No establece un tipo ideal de organización para todas las circunstancias.

- Centra la atención en el ambiente externo de la empresa antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional.
- Busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización obtenga el mayor beneficio. (Koontz & Weihrich, 2004)

Las variables contingenciales que afectan a la organización, son elementos del entorno que influyen en la determinación de las estructuras organizacionales y afectan el funcionamiento de esta:

TECNOLOGÍA

- Influye directamente en la base operativa de la empresa, la división del trabajo, conformación de jerarquías y los procesos funcionales, los cuales varían según el tipo de organización.
- Se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas, incluye técnicas, diseño, producción, procesos y tareas.

AMBIENTE

- Cuando el entorno de la organización es inestable y hay cambios impredecibles, la organización requiere de mayor flexibilidad interna que le permita responder adecuadamente y prontamente a los cambios externos.
- Cuando el ambiente que rodea a la organización es altamente predecible debido a que hay pocos cambios en él, la empresa puede fácilmente ajustarse a estructuras organizacionales centralizadas, trabajar con procedimientos claramente establecidos y políticas rígidas.

TAMAÑO

- Con el incremento del tamaño se la organización la estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y la comunicación se vuelven procesos más difíciles.
- La alta dirección pierde la visión de que pasa en los niveles operativos, pues es posible que solo reciba información previamente procesada y resumida.

INTERDEPENDENCIA

- Si las unidades productivas generan un producto completo o simplemente colaborar parcialmente al proceso, el tipo de estructura cambia.
- El grado de autonomía o dependencia con que las diferentes unidades organizacionales desempeñan sus funciones influirá en el tipo de estructura organizacional y en los procesos de toma de decisiones.

(Bueno Campos, 1996)

Por lo tanto podemos inferir que, la teoría e contingencia determina que no podemos aplicar un modelo que funcione en una organización o en otra, debido a que las características que influyen en su funcionamiento son distintas, algunas pueden contar con mayor apoyo tecnológico o no tener tantas tablas en el aspecto ambiental, etc. Por eso es importante

analizar cada aspecto que pueda intervenir en el diseño organizacional de cada entidad y crear una estrategia especial para cada situación. Además se debe evaluar cómo se encuentra el ambiente que nos rodea, es decir, es importante definir si este es cambiante o estable, una organización no puede ser rígida en todos los aspectos si su ambiente cambia habitualmente, esto puede provocar hasta la quiebra de la misma, es vital adaptarnos a los cambios que se van dando, aprovechar los avances tecnológicos, situaciones ambientales, ir evolucionando con la empresa (tamaño) y tener conocimiento del grado de interdependencia que esta tiene, siempre buscando un equilibrio entre factores externos e internos.

Muchos problemas ocurren cuando las organizaciones son tratadas como similares, como en el caso de la administración científica y los principios administrativos que trataba a todas las organizaciones por igual. Las estructuras y sistemas que funcionan en la división minorista de un consorcio no serán apropiados para la división de manufactura.

La “mejor forma” no existe. La teoría de la contingencia significa todo depende. Por ejemplo, algunas organizaciones experimentan un entorno determinado, utilizan una tecnología de rutina y desean la eficiencia. En esta situación, serían apropiados un enfoque gerencial que usa procedimientos de control burocráticos, una estructura jerárquica y una comunicación formal. De modo similar, los procesos gerenciales de libre flujo funcionan mejor en un entorno incierto con tecnología no rutinaria. El enfoque gerencial correcto es contingente con la situación de la organización.

Algún líder de mano dura como Bob Nardelli o Linda Wachner, CEOs de Home Depot y Warnaco, respectivamente tienen muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las ayudan a volver por sus fueros. No obstante, estos líderes no parecen funcionar bien con el “uso”. Tanto Nardelli como Wachner fueron despedidos después de haber tenido éxito en transformar sus compañías, y Nardelli fue elegido para que dirigiera otra transformación, esta vez la de Chrysler. (Robbins S. , Comportamiento Organizacional, 2009).

Modelo de Fiedler

El primer modelo de contingencia exhaustivo para el liderazgo lo desarrolló Fred Fiedler.²³ El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste. Identificación del estilo de liderazgo Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo. Por esto, comienza por tratar de

identificar dicho estilo, para lo que creó el cuestionario del compañero menos preferido (CMP), el cual pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación

Definición de la situación

Una vez identificado el estilo básico de liderazgo de un individuo por medio del CMP es necesario hacer coincidir al líder con la situación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia que, afirma, definen los factores situacionales clave que determinan la eficacia del liderazgo. Éstas son: las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea y poder del puesto, las cuales se definen como sigue:

1. Relaciones líder-miembro: Grado de confianza en sí mismo, confiabilidad y respeto que los miembros tienen en su líder.
2. Estructura de la tarea: Grado en que se definen procedimientos para los deberes del puesto (es decir, si está estructurado o no).
3. Poder del puesto: Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos y aumentos de salario.

Teoría del recurso cognitivo

Más recientemente, Fiedler y un asociado, Joe García, revisaron los conceptos de la teoría original del primero. En su refinamiento, al que llamaron teoría del recurso cognitivo, se centraron en el rol del estrés como calificación de lo favorable de la situación y el modo en que la inteligencia y experiencia de un líder influían en su reacción ante el estrés. La esencia de la nueva teoría es que el estrés es enemigo de la racionalidad.

Es difícil para los líderes (y para cualquiera, en realidad) pensar con lógica y en forma analítica cuando están sujetos a estrés. Además, la importancia de la inteligencia y experiencia del líder en relación con la eficacia difiere en situaciones de poco y mucho estrés. Fiedler y García descubrieron que las aptitudes intelectuales de un líder tienen correlación positiva con el desempeño si está sujeto a poco estrés, pero negativa si el estrés es mucho.

A la inversa, la experiencia de un líder se correlaciona en forma negativa con el desempeño si está sujeto a poco estrés, pero positiva si existe mucho estrés. Por tanto, de acuerdo con

Fiedler y García, es el nivel de estrés de la situación lo que determina si la inteligencia o experiencia de alguien contribuirá al desempeño del liderazgo.

Teoría del camino-meta

Desarrollada por Robert House, la teoría del camino-meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de la universidad de Ohio State, sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas acerca de la motivación.

Teorías basadas en la contingencia 397.

La teoría

La esencia de la teoría del camino-meta es que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término camino-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores a ir de donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitar las piedras del camino.

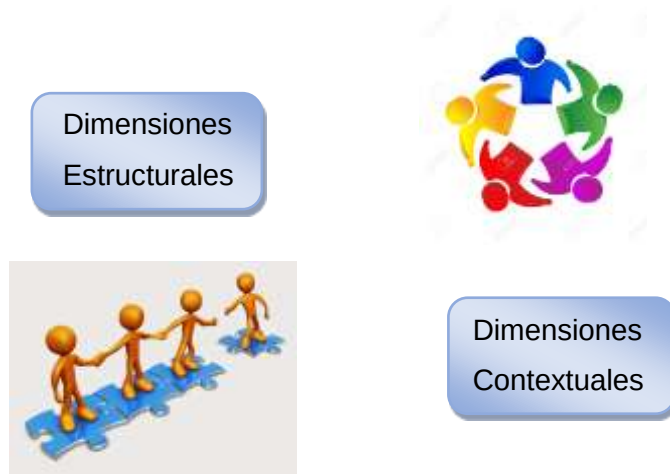
Comportamientos del líder

House identificó cuatro comportamientos de los líderes. El líder directivo hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. El líder apoyador es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. El líder participativo consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. El líder orientado al logro establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel. Al contrario de Fiedler, House supone que los líderes son flexibles y que el mismo líder muestra cualquiera de dichos comportamientos, o todos, en función de la situación.

2.5 Dimensiones del diseño organizacional

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dar forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas.

- Crean base para medir y comparar organizaciones.
- Permiten entender la fisonomía que adoptan y la dinámica con la que actúa.



Dimensiones Estructurales

Proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización, crean una base para medir y comparar las organizaciones.

- **Formalización:** representa la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripción de funciones, regulaciones y manual de políticas.
- **Especialización:** es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas.
- **Estandarización:** Es la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrolladas de una manera uniforme.
- **Jerarquía de autoridad:** Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador.
- **Centralización:** Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión.
- **Profesionalismo:** Es el nivel formal de educación y entrenamiento de empleados. El profesionalismo es considerado alto, cuando los empleados requieren periodos largos de entrenamiento para mantener los trabajos en la organización.

- **Formalización.** Documentación escrita de objetivos, metas, etc.
- **Especialización.** Forma y grado que subdivide el trabajo.
- **Centralización.** Concentración de la autoridad.
- **Jerarquía e autoridad.** Nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad
- **Profesionalismo.** Nivel formal que tiene el personal de una organización, depende de los años de educación y experiencia adquirida.
- **Indicadores de recursos humanos.** Indicadores relacionados con el desarrollo de las personas con el desarrollo e las personas con las tareas que realizan.



Dimensiones Contextuales

Pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización.

- **Tamaño:** es la magnitud de la organización representada por el número de empleados.
- **Tecnología organizacional:** es la naturaleza del subsistema de producción, e incluye las acciones y técnicas usadas para cambiar las entradas de la organización en salidas.
- **El ambiente externo:** incluye los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen la industria, gobierno, clientes, proveedores y la comunidad financiera.
- **La estrategia y objetivos de la organización:** definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones similares.
- **La cultura organizacional:** es el fundamento de un conjunto de valores claves, creencias, entendimientos y normas que comparten los empleados.
- **Tamaño:** Magnitud de una organización con base en número de personas, recursos financieros, instalaciones, etc.
- **Estrategia.** Ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva.
- **Tecnología organizacional:** Herramientas de tecnología de la información y técnicas de
- **Cultura organizacional.** Conjunto de

análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados.

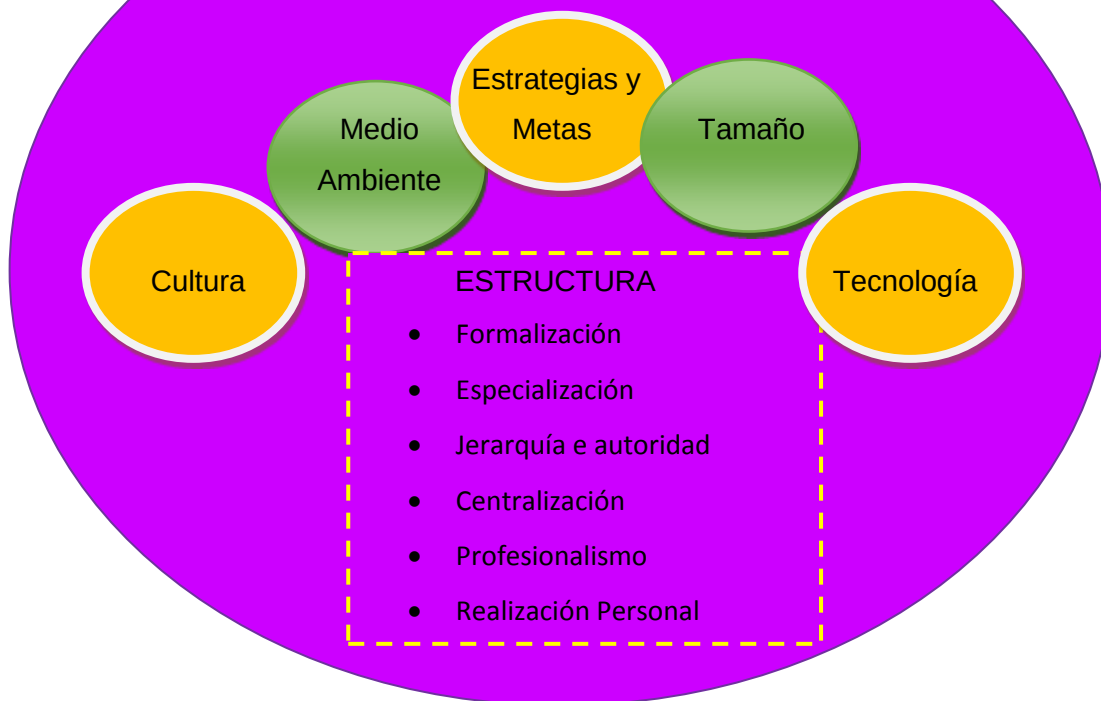
- **Entorno:** Elementos que están fuera de las fronteras de la organización, gobierno, industria, proveedores, etc.

creencias, actitudes, valores hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan,



Dentro de una organización debemos de conocer todos estos aspectos, debió a que cuando nos enfrentamos a la vida laboral encontraremos estos y tenemos que acoplarnos a cada uno de ellos, por eso es importante saber en qué consiste cada uno y crear el sentido de pertenencia y si nos surge una situación podremos crear estrategias que nos lleven a una solución efectiva.

LA ORGANIZACION



Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones.

Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización. Para entender y evaluar a las organizaciones, uno debe examinar tanto las dimensiones contextuales como las estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización.

2.6 Relación entre el diseño organizacional y la figura legal y fiscal de una empresa.

El diseño organizacional es la forma de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y la relación entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Los miembros de la fuerza de trabajo, por medio de los representantes legislativos que han elegido, inician y, al final de cuentas, crean leyes federales y estatales. Los empleados, por medio de los impuestos que pagan, sufragán las operaciones de un amplio conjunto de entidades gubernamentales y tribunales que se encargan de interpretar y aplicar las leyes.

Por tanto, las leyes laborales no sólo se deben ver como limitaciones legales, sino que también son fuente de información acerca de los asuntos que los empleados potenciales con seguridad están considerando cuando deciden si ingresarán o abandonarán una organización. La siguiente tabla describe algunas de las normas más importantes que afectan a la administración de recursos humanos.

Aquí no se analizarán las diversas leyes y reglamentos que afectan la manera en que las organizaciones administran los recursos humanos, pero dos categorías básicas que merecen un comentario son la igualdad de oportunidades de empleo, la compensación y las prestaciones.

Igualdad de oportunidades de empleo

El principio de la igualdad de oportunidades de empleo (EEO, por sus siglas en inglés) señala que las personas que soliciten empleo y los empleados deben ser juzgados con base en características relacionadas con el trabajo para el cual han sido contratados, y durante el desempeño del mismo cuando han sido contratados, y que no deben ser discriminadas con base en las características de sus antecedentes personales, como género, raza, etnia, religión, etcétera. Este principio general es el fundamento de varias leyes federales y estatales que regulan las prácticas de empleo.

En términos generales enuncio brevemente el aspecto normativo y la relación entre el isefo organizacional y la figura legal y fiscal e una empresa puesto que se refiere a que es la forma en que está constituida y por lo que tienen reconocimiento ante la autoridad y la sociedad en general.

Norma fiscal

- Su objetivo es conseguir ingresos para financiar las actividades del Estado.
- Las empresas contribuyen, según su actividad económica a través del pago e los diferentes impuestos, tasas y contribuciones especiales.

Obligaciones Legales

- ✓ Son las normas que todas las empresas deben cumplir y tienen por objeto garantizar el funcionamiento ordenado e las actividades empresariales de un país.
- ✓ Se basa en las obligaciones que tiene la empresa como contribuyente hacia el Estado y a sus trabajadores.
- ✓ Inscribirse en el RFC
- ✓ Expedir comprobantes fiscales (facturas, recibos e honorarios, notas de crédito)
- ✓ Pago de impuestos
- ✓ Pago e ISR
- ✓ Instituciones que regulan los aspectos fiscales:
 - SAT
 - SHCP
 - Se basa en: Código Fiscal de la Federación (LIVA, Ley el ISR, ley

Norma Socio laboral

- de IEPS, ley del IST)
- ✓ Garantiza las condiciones mínimas de la empresa con los trabajadores.
- ✓ Aspectos legales de contratación (LFT), seguridad social y salud que establecen garantías en el proceso de fabricación (seguridad industrial, higiene, e instalaciones, IMSS)
- ✓ Aspectos legales sobre protección de los productos de la empresa frente a los terceros (patentes).

Para tener un diseño organizacional en una empresa se necesita saber (entre otras cosas) cuántos empleos tiene la empresa, cuál es su giro o actividad.

La actividad y giro de una organización nos ayudarán a saber que funciones se van a designar a los empleos y el número de funciones que van a desempeñar, los cargos que existirán en la empresa.



DISEÑO ORGANIZACIONAL



MARCO LEGAL



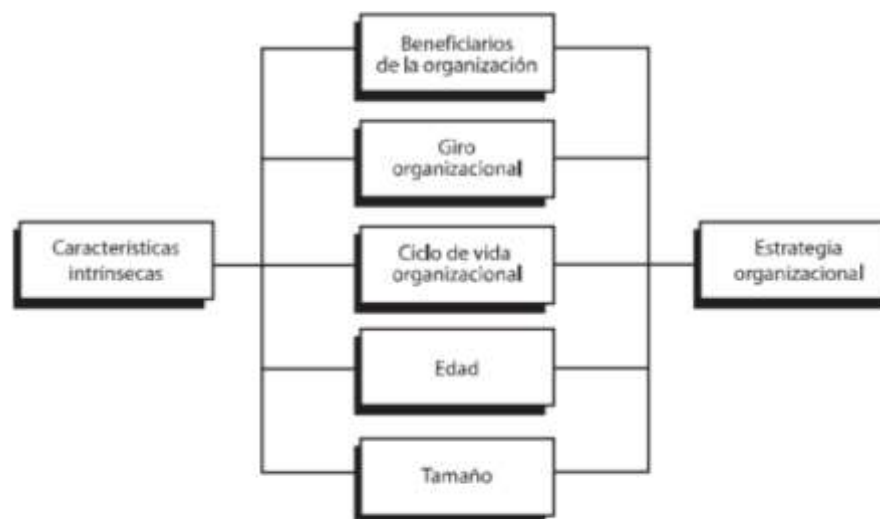
MARCO FISCAL

La norma legal o ley es toda disposición normativa emanada de un cuerpo legislativo estatal. Las leyes son generales y obligatorias y tiene sanción en caso de que no sean cumplidas. Al crear una empresa o negocio, es necesario que lo constituyamos legalmente, ello nos

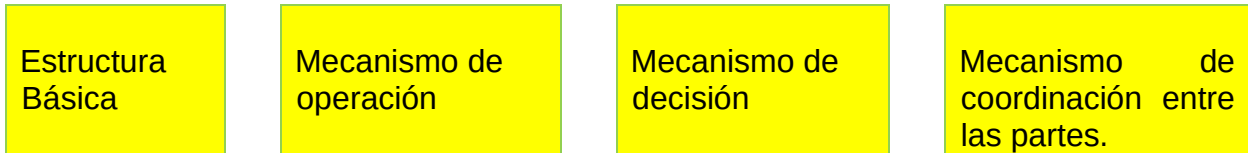
permitirá que nuestra empresa sea legalmente reconocida, que esté sujeta a créditos, que podamos producir, comercializar y promocionar nuestros productos o servicios con autoridad y sin restricciones. El derecho fiscal o derecho tributario es la rama del derecho público que se encarga de regular las normas jurídicas que permiten al Estado ejercer su poder tributario. Las actividades estatales se financian mediante los aportes obligatorios (impuestos) de los ciudadanos, que permiten solventar el gasto público. Esta disciplina del derecho se dedica a estudiar las normas.

Instituciones que regulan aspectos legales: Secretarías del Trabajo y previsión social, de Economía, de Ecología, de Salud, de comercio, de Relaciones Exteriores; PROFECO y CANASINTRA. Instituciones que regulan aspectos fiscales se basan en el Código Fiscal de la Federación (Ley del IVA, ley el ISR, ley del IEPS, ley el IST). Que a su vez son regulados por la secretaría de Hacienda y Crédito Público. Por medio del SAT. Relación que existe: Cualquier organización que pretenda iniciar una operación debe de tener actividades lícitas. Delegar funciones y actividades con base en la legalidad y Administración.

2.7 Relación entre el diseño organizacional y el tamaño y giro de la empresa.



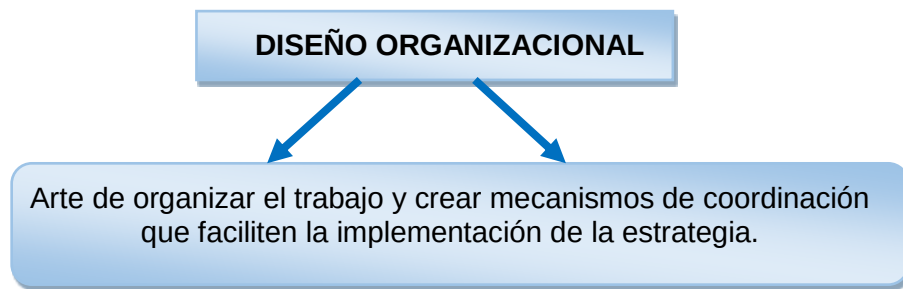
El diseño organizacional define como funcionará la organización y como se aplicarán sus recursos, tales como:



El segmento empresarial está clasificado en:

- ✓ Microempresa
- ✓ Pequeña empresa
- ✓ Mediana empresa
- ✓ Gran empresa

Microempresa:	Hasta 15 trabajadores. Ventas anuales hasta 80 millones de pesos.
Pequeña empresa:	De 16 a 100 trabajadores. Ventas hasta de 1000 millones de pesos al año.
Mediana empresa:	De 101 a 250 trabajadores. Ventas hasta de 2000 millones de pesos al año.
Gran empresa:	Más de 250 trabajadores. Ventas superiores a los 2000 millones de pesos.



De acuerdo al tamaño en función al número e trabajadores:

Empresa	Industrial	Comercial	De Servicio
Microempresa	Menos e 25	Menos de 25	Menos de 21
Pequeñas	25 – 100	25 ó menos	21 – 50
Medianas	101 – 500	21 -100	51 – 100
Grandes	501...	101...	101...

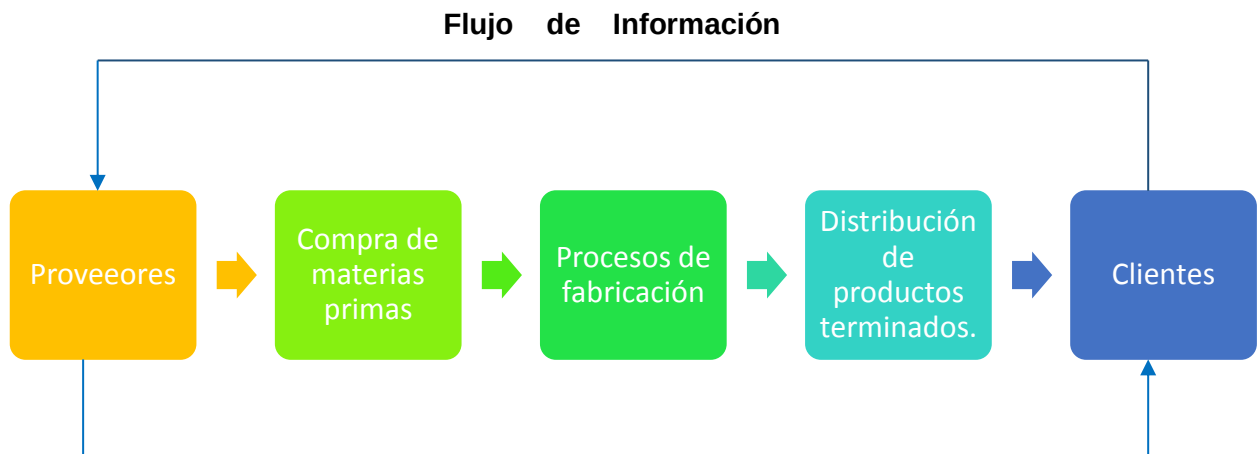
Podemos decir que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa, pero, los principales indicadores son:

- ✓ Volumen de ventas
- ✓ Capital propio
- ✓ Número de trabajadores
- ✓ Beneficios
- ✓ Entre otros

De acuerdo al giro las empresas pueden ser:

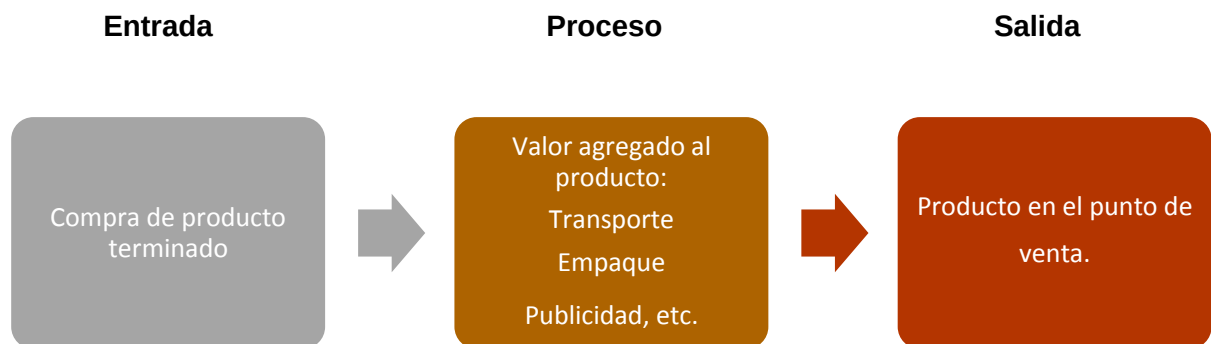
- ✓ Industriales
- ✓ Comerciales
- ✓ De servicio

Industriales son los que realizan actividades de transformación, reciben insumos o materia prima y les agregan valor al implementarles procesos productivos.



Flujo de Materiales

Las comerciales, solo realizan procesos de intercambio, son empresas que se dedican a comprar y vender satisfactores (productos o servicios). Agrega el valor de la distribución o disponibilidad. En ésta categoría están; los supermercados, las estaciones de gasolina, las tiendas de abarrotes, farmacias, mueblerías, agencias de automóviles, etc.



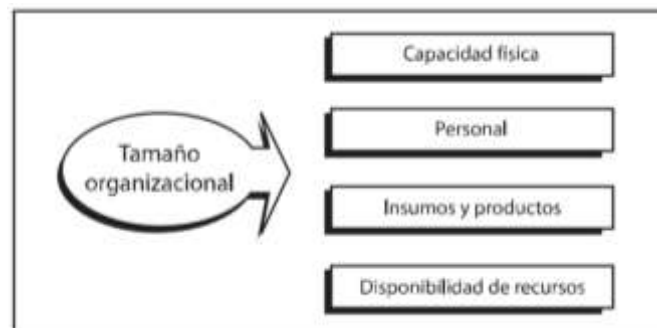
Las empresas de servicio, este puede ser prestado por instituciones que denominamos empresas o por personas físicas con actividad empresarial, ejemplo: bancos, agencias de viajes, etc.

¿Por qué algunas organizaciones sobreviven y prosperan, mientras que otras mueren o fallan por completo? ¿Por qué algunas organizaciones tienen la habilidad de manejar sus estrategias, estructuras y culturas eficazmente para lograr el acceso a los escasos recursos del medio ambiente, en tanto que otras no pueden Para responder estas preguntas los

investigadores han sugerido que tenemos la necesidad de entender la dinámica que afecta a las organizaciones mientras buscan acomodarse y adaptarse a su medio ambiente? Ellos han sugerido que las organizaciones experimentan una serie de etapas predecibles y secuenciales de crecimiento y desarrollo, denominada ciclo de vida organizacional. Las cuatro etapas principales del ciclo de vida organizacional son: nacimiento, crecimiento, declinación y muerte.

- Nacimiento organizacional o fundación. Se relaciona con la creación y fundación de una organización.
- Crecimiento organizacional o desarrollo. Es la etapa del ciclo de vida en la cual las organizaciones desarrollan habilidades y competencias de creación de valor que les permiten adquirir recursos adicionales.
- Declinación organizacional. Es la etapa del ciclo de vida en la que entra una organización que falló por no anticiparse, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a los cambios y a las presiones internas o externas que amenazaban su sobrevivencia a largo plazo
- Disolución, muerte organizacional o desaparición. Cuando una organización llega a esta etapa ya no se puede recobrar y es un hecho irreversible.

Principales componentes del tamaño organizacional



Tamaño organizacional

Podemos aseverar que la “estrategia organizacional se establece cuando la organización define su misión, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades o amenazas que el medio ambiente le proporciona, al tiempo que genera objetivos para optimizar sus recursos. Además, la estrategia organizacional se debe implementar a través del desarrollo de planes formados por programas, mismos que a su vez están constituidos por una serie de proyectos.”

La palabra estrategia es muy antigua y proviene del nombre que los griegos le daban al jefe de sus ejércitos. Por ello el pensamiento estratégico está formado de conceptos y terminología militar. La aplicación de la estrategia en la administración es relativamente reciente. No fue sino hasta la década de 1940 que comenzó a manejarse la idea de la planeación estratégica como tal y fue tomando fuerza poco a poco. Los estudiosos de la administración se percataron progresivamente de que la relación entre la organización y su entorno no era estable, y fue así como evolucionaron distintos tipos de estrategias y formas de realizar la planeación organizacional presente, pasado y futuro.

2.8 Relación entre el ambiente y el diseño organizacional.

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Las organizaciones actuales se integran por los componentes de su entorno organizacional que afectan de manera distinta a cada organización debido a que todas las organizaciones son diferentes, es decir, varían en el giro de sus actividades, en tamaño, metas, tecnología, estructura, estrategias y otras características. El entorno organizacional es aquel conjunto de factores o sectores del ambiente externo que contienen elementos similares, los cuales influyen o condicionan a la mayoría de las organizaciones en la determinación de estrategias de trabajo para el logro de sus objetivos o metas.

Ambiente

Son factores que afectan el funcionamiento de la organización tanto internamente como externamente. Una primera aproximación puede definir el ambiente organizacional como el conjunto de influencia que recibe la organización de fuentes externas a la misma.

Dominio ambiental

El entorno organizacional es infinito e incluye todo lo que esta fuera de la organización. El entorno organizacional se define como todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte. El dominio de

una organización es el territorio que una organización toma para ella respecto de productos, servicios y mercados atendidos.

Ambiente interno

El ambiente interno (llamado clima organizacional) se refiere a todo lo que está dentro de la organización, es decir, los trabajadores, el clima organizacional, la cultura organizacional, etc., ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y/o sus gerentes. Además, esto hace más amena la influencia del orden y organización.

Ambiente general

El ambiente general es el nivel de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias, lo conforman los siguientes componentes; económico, social, político, tecnológico y ético.

Ambiente operativo

El ambiente operativo, conocido con ambiente competitivo, es el nivel del ambiente externo de las organizaciones que consta de componentes que de ordinaria tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa. Los componentes principales del ambiente operativo son la clientela, los competidores, el trabajo, los proveedores y los asuntos globales/internacionales.

Complejidad del entorno

La complejidad del entorno hace referencia al número y al estado de relación de los elementos del entorno que afectan a una organización. La complejidad del entorno se clasifica en complejo y simple. Por ejemplo, una compañía aérea opera en ambientes complejos debido a que influyen en ella diversos factores externos que condicionan sus operaciones como pueden ser: cambios en condiciones económicas, regulaciones gubernamentales, avances tecnológicos, escasez de recursos financieros, etcétera. Por otro lado, una ferretería que es propiedad de una familia en una comunidad suburbana se encuentra en un ambiente simple. La tienda no requiere de tecnología compleja ni supeditarse a regulaciones gubernamentales, ni de otros factores.

Incertidumbre ambiental

La incertidumbre surge debido a que las organizaciones se enfrentan con dificultades para encontrar información y a que las situaciones cambian de manera impredecible. Existen dos factores que contribuyen a la incertidumbre: la complejidad del entorno y el cambio del entorno.

Las organizaciones se deben enfrentar y manejar la incertidumbre para ser efectivas. La incertidumbre significa que quienes toman las decisiones no tienen información suficiente sobre factores ambientales y pasan momentos difíciles en la predicción de cambios externos. La incertidumbre incrementa el riesgo de fracaso para las respuestas organizacionales y dificulta calcular los costos y las probabilidades asociadas con las alternativas de decisión. Las características del dominio ambiental que influyen en la incertidumbre son la medida en que el dominio externo es simple o complejo y la medida en que los hechos son estables o inestables.

2.9 Relación entre la estructura, la cultura, el clima organizacional con la estrategia de una empresa.

La estructura está definida como la forma en la que las organizaciones trabajan; ella comprende tanto la definición formal de cargos y jerarquías, establecida en el organigrama, como los flujos de comunicación y las relaciones que se dan entre los miembros de la organización, lo que Bertoglio (1975) ha definido como el “*Sociograma*”. La estructura determina el funcionamiento, pues desde lo formal se especifica cómo son las relaciones directas e indirectas entre las unidades de la organización. De otro lado, la estructura es determinada por la estrategia, las comunicaciones, los estilos directivos y el entorno, pues el orden concebido está constantemente respondiendo a las necesidades de cada uno de estos factores.

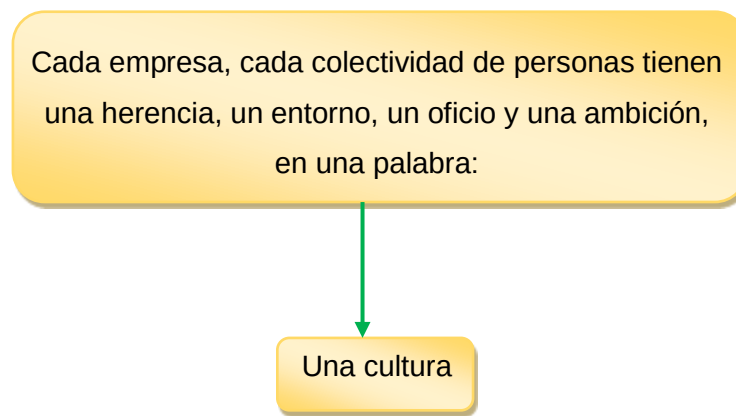


En la estructura e una organización se definen:

- ✓ Niveles jerárquicos.
- ✓ Poder (se ejerce)
- ✓ Autoridad (se delega)
- ✓ Responsabilidad (se comparte)

Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de una organización y la relación que guardan entre sí. La organización se refiere a estructurar como deben ser las funciones jerárquicas y actividades. Una estructura de organización establece los medios y conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de la organización, estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las ordenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.

Si los gerentes introducen cambios seguidamente, la estructura tiene que adaptarse a la estrategia. Si los gerentes introducen cambios significativos en la estrategia de una organización, tendrán que modificar también la estructura para brindar cabida y apoyo a esos cambios (Acosta 2017).



Este estudio de la cultura organizacional se fundamenta en tres interrogantes:

- ✓ ¿Cuál es el criterio de la noción de la cultura organizacional?
- ✓ ¿Cómo conseguir que una empresa tenga una visión clara del sistema de valores sobre el que este fundamentada, muchas veces incluso, sin saberlo ella misma?
- ✓ ¿Cómo adaptar esta cultura para responder con mayor eficacia a los retos internos o externos que amenazan su identidad?

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización.

- ✓ Cumple con la función de definir los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y otras.
- ✓ Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
- ✓ Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- ✓ Incrementa la estabilidad del sistema social.
- ✓ Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Por lo anterior la cultura es un concepto adecuado, en la medida en que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas ahí donde otros estudios se hacen ineficientes.

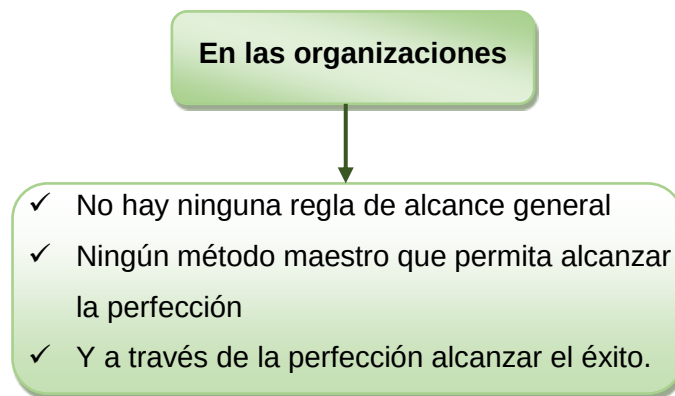
La cultura valora el proceso de desarrollo empresarial a lo largo de la historia, en la que el tiempo permite el aprendizaje de formas apropiadas de acción y resolución de los problemas.

Cultura y clima organizacional

La reflexión sobre la cultura y el clima organizacional se fundamenta en los estudios sobre los recursos humanos en las empresas informativas del profesor Redmond. Este autor argumenta cómo esta temática es un nuevo campo de estudio en estas organizaciones. La cultura de una organización es la forma particular de hacer, según la reflexión de Ángela Sofía Preciado (2005): *“la cultura es totalidad pues está relacionada con esa forma de vivir compartida y en cuanto a su carácter de concepto ordenante, este tiene en cuenta la manera de unificar los pensamientos y actuaciones de los miembros de los grupos.”*

En ese mismo sentido, pero con cierto énfasis en la función del líder encontramos la definición de Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006): *“Cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales.”*

“Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos”. (Puerta, 2017).



Una forma de conciliar las inconformidades entre las directrices administrativas y los intereses del personal es la participación, pues ella permite la armonizar diferentes motivaciones al interior de la empresa informativa y refuerza el sentido de la responsabilidad. En lo referido a este aspecto, sumado a la propiedad de los medios Mercedes Medina Laverón afirma que: *“la organización debe favorecer la participación y compromiso de los trabajadores en las decisiones y también en la comunicación interna.”* Esta participación

según la autora puede llegar incluso hasta la propiedad de los medios, pues podría generarse un modelo de “dirección compartida” para promover un intercambio mutuo. La participación es real y efectiva cuando la organización se muestra flexible, abierta y receptiva, cuando se tiene en cuenta a las personas por encima de la rigidez de las estructuras organizacionales.

Clima organizacional

Es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su conceptualización o su utilización varía a menudo, en función a los investigadores que lo estudien.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin, que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno, es decir:

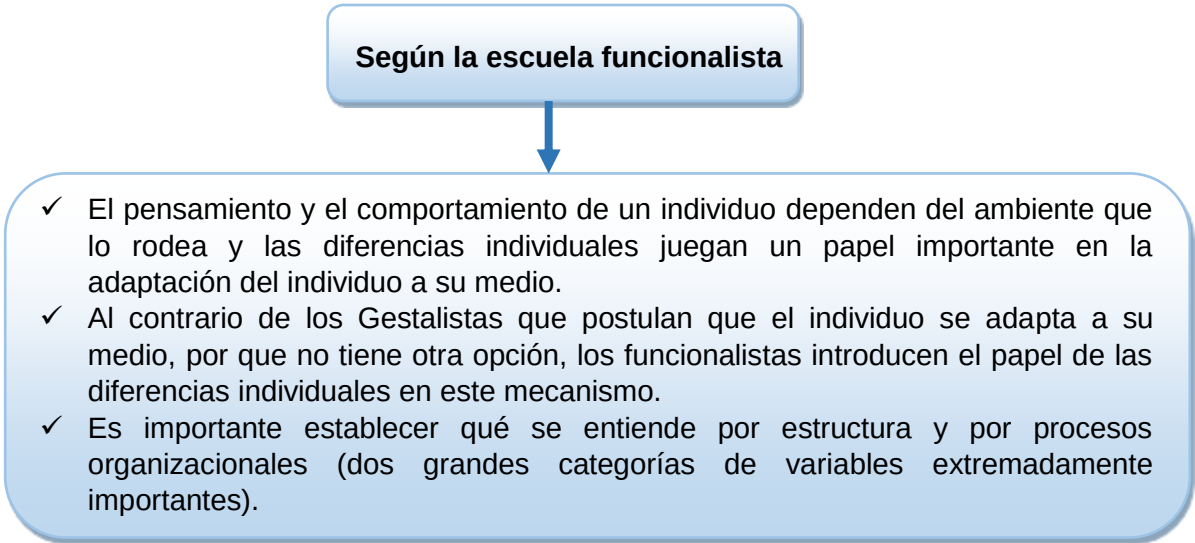
$$C = f(P \times E)$$

El concepto de clima organizacional esta constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento (Gestalt y Funcionalista), que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Según la escuela Gestalt

- ✓ Los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos en inferidos y se comportan en función de la forma que ellos ven este mundo.
- ✓ De tal modo, que la percepción de medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Según la escuela funcionalista



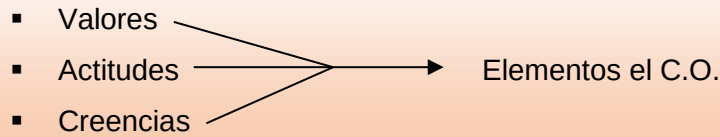
- ✓ El pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.
- ✓ Al contrario de los Gestalistas que postulan que el individuo se adapta a su medio, por que no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo.
- ✓ Es importante establecer qué se entiende por estructura y por procesos organizacionales (dos grandes categorías de variables extremadamente importantes).

Como resultado de dos grandes escuelas del pensamiento, ya sea de la Gestalt o la del funcionalismo, el clima organizacional puede ser definido de tres formas diferentes:

- Por la medida múltiple de los atributos organizacionales.
 - ✓ Describen una organización y la distinguen de otras.
 - ✓ Son relativamente estables en el tiempo.
 - ✓ Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones.
- Por la medida perceptiva de los atributos individuales.
 - ✓ Vincula la percepción del clima a:
 - Valores
 - Actitudes
 - Opiniones personales de los empleados.
 - ✓ Considera, incluso su agrado de satisfacción.
- Por la medida perceptiva de los atributos organizacionales.
 - ✓ Características percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos).
 - ✓ Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consiente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Importancia del clima organizacional

En forma global el clima refleja



Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuye al desarrollo e actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuáles debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prevenir los problemas que puedan surgir.

Componentes y resultados del clima organizacional

Componentes:

Comportamientos	Estructura de la organización
Aspecto individual ▪ Actitudes ▪ Percepciones ▪ Personalidad ▪ Estrés ▪ Valores ▪ Aprendizaje	Macro dimensiones Micro dimensiones
Grupo e inter grupo ▪ Estructura ▪ Procesos ▪ Cohesión ▪ Normas	Procesos organizacionales
Motivación ▪ Motivos ▪ Necesidades ▪ Esfuerzo	▪ Evaluación del desempeño ▪ Sistema de remuneración ▪ Comunicación ▪ Toma de decisiones

Liderazgo ▪ Poder ▪ Políticas ▪ Influencia ▪ Estilo	
--	--

Resultados:

Rendimiento
Individual ▪ Alcance de los objetivos ▪ Satisfacción en el trabajo ▪ Satisfacción en la carrera ▪ Calidad del trabajo Grupal ▪ Alcance de los objetivos ▪ Moral ▪ Resultados ▪ Cohesión Organizacional ▪ Producción ▪ Eficacia ▪ Satisfacción ▪ Desarrollo ▪ Adaptación ▪ Supervivencia ▪ Tasa de rotación menor ▪ Ausentismo menor

2.10 Sistemas de organización

De acuerdo con Paez (2002), una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales. La define también como el conjunto de las funciones y las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación.

Según Guillermo de Haro (2005) la importancia de la estructura organizacional se encuentra en que esta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al

estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos que a la larga puede hacer una empresa más eficiente. Es por eso que es importante que como empresa sepamos cuales son los diferentes tipos de sistemas de organización para ver cual se adecua a nuestra organización e implementarlo.

Según (Daft, 2010) en su libro Teoría y Diseño Organizacional, los principales propósitos de contar con un sistema de organización son:

- Es un medio a través del cual se establece la mayor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Finalmente, un sistema de organización es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundo en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

2.10.1 Lineo funcional

Según (Hall L, 1996) la organización lineal o militar se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Se le conoce como organización lineal o militar porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas. La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

Autoridad lineal o única. La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus colaboradores.

Líneas formales de comunicación. La comunicación entre los órganos o cargos existentes en la organización es realizada únicamente a través de las líneas que existen en el organigrama.

Centralización de las decisiones. Como el terminal de la comunicación, sucede que la autoridad que comanda toda la organización centraliza los canales de comunicación y de responsabilidad en la cima del organigrama.

Aspecto piramidal. A medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el número de cargos u órganos. El resultado es que a medida que aumenta el nivel jerárquico, más aumenta la generalización, centralización y visión global de la organización.

A medida que se desciende en el nivel jerárquico, más aumenta la especialización, la delimitación de las responsabilidades y la visión específica del cargo o función.

Ventajas	Desventajas
• Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. • No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. • Es claro y sencillo. • Útil en pequeñas empresas. • La disciplina es fácil de mantener.	• Es rígida e inflexible. • Se propicia la arbitrariedad de que el jefe observe toda la responsabilidad de la autoridad. • No fomenta la especialización. • La autoridad lineal basada en el mando puede tornarse autocrática. • Los empleados que están en cierta medida sobre otros sean demasiado autoritarios.

La organización funcional su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función. (Jones, 2008)

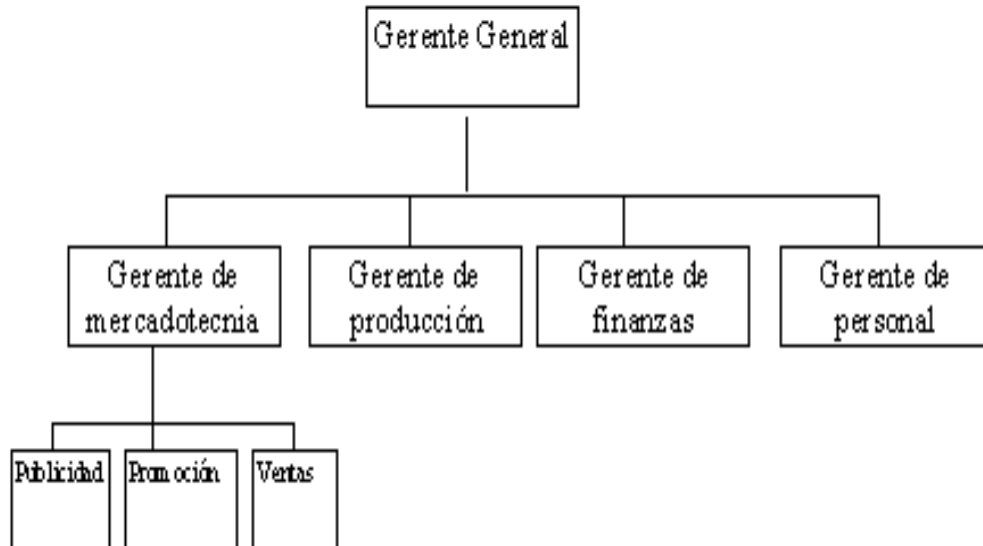
- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento.
- Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.

Ventajas	Desventajas
• Mayor especialización. • Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona. • La división del trabajo es planeada y no incidental. • El trabajo manual se separa del trabajo intelectual. • Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.	• Subordinación múltiple. Dado que cada subordinado responde por sus funciones ante muchos supervisores, cada uno especialista en una determinada función, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar un problema. • Tendencia a la competencia entre los especialistas. Tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen.

Organización Lineo-Funcional. En ésta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

- a) De la organización lineal o militar, la autoridad y su responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (cadena de mando).

- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa. (Gibson J. L., 2007)



Ejemplo de organización funcional

2.10.2 Staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría. (Robbins & Coulter, 2005)

La organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados y, por lo general, en empresas de mediana y gran magnitud. (Daft, 2010)

Criterios para diferenciar línea y staff:

Relación con los objetivos de la organización: las actividades se relacionan directa e íntimamente con los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff se asocian en forma indiferente. Por ejemplo, los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas, los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también cambiará.

Generalmente, todos los órganos de línea se orientan hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff se orientan hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipo de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad porque esta se ejerce sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita de la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

- Servicios.
- Consultoría y asesoría.
- Seguimiento.
- Planeación y control

Ventajas:

Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.

Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

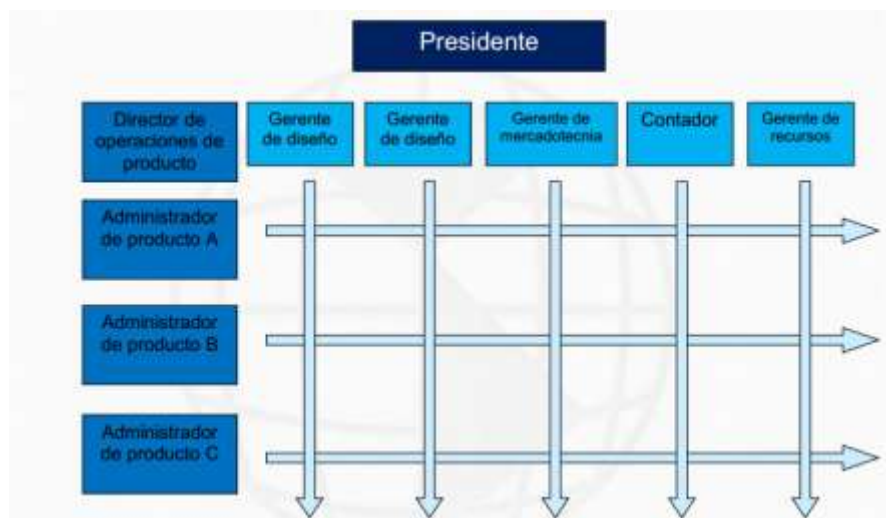
Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

2.10.3 Matricial

“Algunas veces la estructura de la organización necesita estar enfocada en dos cosas; en el producto y la función, o en el producto y la geográfica al mismo tiempo. Una manera de lograrlo es por medio de la estructura matricial, la matriz puede usarse en dos cosas: en la experiencia técnica y en la innovación del producto, y los cambios son importantes para obtener los objetivos de la organización.

La estructura matricial es la respuesta cuándo las organizaciones encuentran que ni las estructuras funcional, divisional y geográfica combinadas con los mecanismos de enlace horizontal, funcionaran adecuadamente.

La matriz es una forma fuente de enlace horizontal. La característica distintiva de la organización matricial es que tanto la estructura de división de productos como la funcional (horizontal y vertical) se implantan al mismo tiempo, como se muestra a continuación. (Gibson Jili, 2007)



Los gerentes del producto y los gerentes funcionales tienen autoridad igual dentro de la organización y los empleados se reportan a ambos. La estructura matricial es similar al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto:



Excepto que en esta los gerentes de producto (horizontal) reciben autoridad formal igual a la del gerente funcional (vertical) (Daft T, R. 2004)

Condiciones para la Matriz

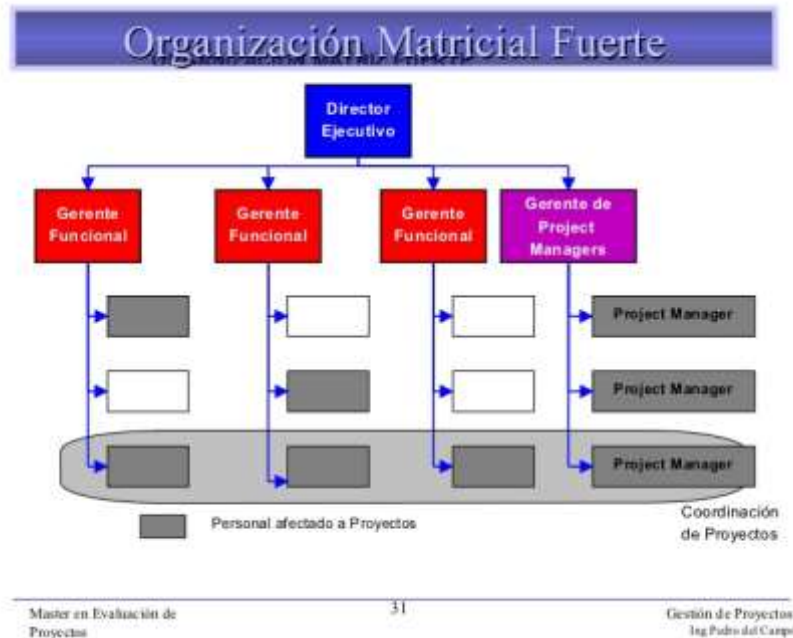
Se tienen que reunir las siguientes condiciones para que la matriz tenga la estructura correcta:

Condición 1. Existe presión para compartir los recursos en todas las líneas de productos. La organización generalmente es de tamaño mediano y tiene una cantidad moderada de líneas de productos. Se siente presionada para compartir el uso de la gente y el equipo entre todos los productos.

Ejemplo: la organización no es bastante grande como para asignar ingenieros de tiempo completo a cada línea e producto, de modo que se asignan a tiempo parcial a varios productos o proyectos.

Condición 2: Hay presión ambiental con relación a uno o más productos cruciales, como calidad técnica (estructura funcional) y nuevos productos frecuentes (estructura divisional). Esta doble presión significa que se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y de productos de la organización y que se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Condición 3: El dominio ambiental de la organización es complejo e incierto. Los cambios internos frecuentes y la alta independencia departamental requieren una gran cantidad de coordinación y procesamiento de información, tanto en dirección vertical como el horizontal.



Si se cumplen estas tres condiciones las líneas de autoridad vertical y horizontal deben recibir un reconocimiento igual. Se crea una estructura de autoridad dual, de modo que exista equilibrio de poder.

Este tipo de estructura matricial se tiene que considerar cuando las organizaciones necesiten dar igual prioridad a sus productos y funciones por la doble presión e los clientes en el ambiente (Daft 2004)

“La estructura matricial formaliza los equipos horizontales con la tradicional jerarquía vertical y trata de dar el mismo balance a los dos. Sin embargo, la matriz puede irse de un lado a otro. Muchas compañías han encontrado que es difícil implementar una matriz balanceada y mantenerla porque en un lado de la estructura de la autoridad es la que siempre domina.

Como consecuencia, se han desarrollado dos variaciones de la estructura matriz, la matriz funcional y la matriz de producto.

Beneficios de la estructura matricial.

- Lograr la coordinación necesaria para satisfacer las demandas duales del ambiente.

- Participación flexible de recurso entre los productos.
- Está adaptada para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable.
- Proporciona oportunidades para el desarrollo funcional y de habilidad en productos.
- Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con productos múltiples.

Desventajas de la Estructura Matricial.

- Someten a los participantes a una autoridad dual, esto puede ser frustrante y ocasional confusión.
- Significa que los participantes necesitan buenas habilidades interpersonales y mucha capacitación.
- Consume tiempo, significa frecuentes reuniones y sesiones para la resolución de conflictos.
- Requiere doble presión ambiental para mantener el equipo de poder.
- No funciona a menos de que los participantes entiendan y adopten relaciones colegiadas en lugar de tipo vertical. (Daft, 2004)

2.10.4 Divisional

La organización divisional organiza las actividades de un negocio alrededor de grupos geográficos, mercados, o grupos de productos y servicios. Se llama organización divisional cuando las organizaciones dividen las áreas funcionales de la organización en divisiones. Cada división cuenta con sus propios recursos a fin de operar en forma independiente.

Cada una de estas divisiones corresponde a una unidad autónoma en la política a seguir para conseguir los objetivos fijados por la Dirección General, poseyendo un mercado propio a explorar y los medios necesarios para esa exploración.

Este tipo de estructura se caracteriza por la existencia de una Dirección General (que orienta las políticas de largo plazo de todo el conjunto y asegura el control de gestión y arbitra los conflictos) y un Staff Central (que estudia proyectos a largo plazo, perfecciona métodos de control de gestión y recoge informaciones diversas para presentación a la Dirección General y las Divisiones).

Una organización constituida por líneas de división podría tener grupos que operan en Estados Unidos o Europa, o para clientes comerciales, o para la línea de productos.

Cada una de tales divisiones contiene un conjunto completo de funciones. Por lo tanto, la división 'color verde' se ocuparía de sus propias actividades de contabilidad, ventas y marketing, ingeniería, producción, y así sucesivamente.

Este enfoque es útil cuando la toma de decisiones debe ser agrupada a nivel de división para reaccionar más rápidamente a las condiciones locales. La estructura divisional es especialmente útil cuando una empresa tiene muchas regiones, mercados, y/o productos. Sin embargo, puede causar mayores costos totales, y puede dar lugar a una serie de pequeños feudos, peleando dentro de una empresa y que no necesariamente trabajen juntos para el bien de toda la entidad. (Hellriegel & Susan, 2011)

La estructura divisional es muy frecuente en organizaciones que poseen diversas delegaciones (unidades fabriles u otras) alejadas geográficamente. En estos casos, cada división corresponde a una de las delegaciones de la organización.

Presenta como principales ventajas la descentralización en la toma de decisiones a través del paso de parte de la autoridad para niveles más bajos de la jerarquía. Por otro lado, permite una mayor focalización en las actividades y adaptación a los clientes en determinada región. Como principales inconvenientes, se destacan las mayores dificultades de control por parte de la alta dirección y también el hecho de exigir un mayor número de personas con capacidades de gestión.

Una de las variantes de la estructura por división es la organización por proyectos, la cual generalmente se aplica cuando las tareas desempeñadas exigen elevados conocimientos técnicos y/o capacidad creativa (como son los casos de la auditoría, consultoría, publicidad, entre otros) o cuando la producción es unitaria (el inverso de la producción estándar o en serie). Aquí, cada división corresponde a un proyecto específico; cada uno de esos proyectos posee los equipos y medios (incluyendo personal especializado) necesarios para la ejecución del proyecto.

Otra posibilidad de estructura divisional es la división por tipo de cliente, la cual permite una mejor focalización en la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

A pesar de las importantes ventajas, la creación de este tipo de estructuras presenta algunos condicionantes en su implementación, concretamente la buena definición de las competencias de cada división, la definición de planos y sistemas que permitan la buena difusión de la información y una coordinación y control efectivo por parte de la alta dirección.

VENTAJAS

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

DESVENTAJAS

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
 - Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
 - La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.
- Organización funcional, se puede representar de muchas formas; la grafica ofrece la más conocida.
- Desventajas: los subordinados pueden tener confusión al recibir órdenes de varios jefes.



Ejemplo de estructura divisional

2.10.5 Por Comités

Enrique Benjamín comparte la siguiente definición de comité:

“Grupo de personas que se reúne periódicamente para discutir y resolver problemas de interés común o atender ciertas funciones con un propósito u objetivo predeterminado, a fin de que las lleven a cabo colegiadamente”

En su libro *Organización de Empresas* menciona que el proceso de cambio debe sentar las bases para el funcionamiento de una nueva estructura en términos de composición y de objetivos de calidad. Considera que se debe establecer un comité directivo para el cambio, el

cuál será responsable de dictar las normas para desarrollar un programa de ajuste institucional.



Ejemplo de grupo de trabajo

La creación de un grupo o subcomité técnico operativo que será encargado del diseño, implantación y evaluación de las medidas de reorganización.

Los comités son equipos de trabajo que establecen las organizaciones con el objeto de elevar los niveles de rendimiento y calidad del trabajo, elaborar proyectos, atender problemas o desarrollar estudios profesionales.

La organización por comités se da cuando se decide asignar los asuntos de carácter administrativo a un grupo de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver diversos asuntos o problemas que se presenten dentro de la organización, formando así grupos de comités. Estos comités pueden ser a nivel directivo, ejecutivo, consultivo, de vigilancia o deliberativo. (Franklin, 2009)



Organización por comité

Comité directivo: Representa a los accionistas de una empresa.

Comité Ejecutivo: Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos que toman.

Comité de Vigilancia: Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

Comité Consultivo: Integrado por especialistas que por sus conocimientos o estudios emiten dictámenes sobre los asuntos consultados.

Ventajas	Desventajas
Los comités fomentan la cooperación entre los integrantes	Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
Se reciben aportes valiosos por todos los miembros del comité.	Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios	En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité

critérios	para que se haga responsable.
Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité	Las decisiones pueden estar influenciadas por un miembro.

2.10.6 Por Equipos de Trabajo

La creación de equipos son actividades que promueven la idea de que las personas que trabajan juntas pueden hacerlo como un equipo.

Según Daft, la creación de equipos promueve la idea de que las personas que trabajan juntas pueden hacerlo en equipo. Se puede reunir un equipo de trabajo para discutir los conflictos, las metas, el proceso de toma de decisiones, la comunicación, la creatividad y el liderazgo. Después, ese equipo puede planear la forma de superar los problemas y mejorar los resultados. Las actividades de creación de equipos también se utilizan en muchas empresas para capacitar a las fuerzas de tarea, a los comités y a los grupos de desarrollo de nuevos productos. Estas actividades mejoran la comunicación y la colaboración y refuerzan la cohesión de los grupos y equipos organizacionales.

Equipos globales

Los gerentes enfrentan al desafío global de coordinar y transferir el conocimiento y la innovación a través de unidades altamente diferenciadas, en una variedad de formas. Algunas de las más comunes son el uso de equipos globales, una planeación y un control enérgicos de parte de las oficinas corporativas y roles de coordinación específicos.

Los equipos globales, también llamados equipos transnacionales, son grupos de trabajo a través de las fronteras compuestos por personas multinacionales con diversas capacidades, cuyas actividades abarcan numerosos países. Por lo general, estos equipos son de dos tipos: equipos interculturales, cuyos miembros provienen de diferentes países y se reúnen cara a cara, y equipos globales virtuales, cuyos miembros permanecen en ubicaciones separadas en todo el mundo y desempeñan su trabajo electrónicamente.

El uso más avanzado y competitivo de los equipos globales implica contribuciones simultáneas en tres áreas estratégicas.

Los equipos globales ayudan a las empresas a abordar el desafío de la diferenciación, permitiendo que tengan más capacidad de respuesta a nivel local al proporcionar conocimiento para satisfacer las necesidades de diferentes mercados regionales, las preferencias del consumidor y los sistemas político y legal.

Proporcionan beneficios de integración, ayudando a las organizaciones a lograr eficiencias globales al desarrollar ventajas de costo regionales o a nivel mundial y al estandarizar los diseños y las operaciones entre los países.

Por último, esos equipos contribuyen a un aprendizaje organizacional continuo, a la transferencia del conocimiento y a la adaptación a un nivel global. Sin embargo, la creación de equipos globales efectivos no es fácil. Las diferencias culturales y del idioma pueden crear malentendidos y el resentimiento y la desconfianza pueden desviar rápidamente los esfuerzos del equipo. Muchas veces se desarrolla una mentalidad de “nosotros contra ellos”, que es exactamente lo opuesto de lo que quieren las organizaciones de los equipos globales. No es de sorprender que cuando el consejo ejecutivo de la revista CIO les pidió a los funcionarios de información global que calificaran sus desafíos más grandes, estos calificaran a la administración de los equipos globales virtuales como el problema más apremiante. (Daft, 2010)

Según Don Hellriegel Un equipo de trabajo está compuesto por un número pequeño de empleados que tienen habilidades que se complementan, que colaboran en un proyecto, que están comprometidos por un propósito común y que en conjunto son los responsables de desempeñar tareas que contribuyan a la consecución de las metas de una organización. (Hellriegel & Susan, 2011)

Según Gareth Jones, un equipo de trabajo flexible es un grupo de trabajadores que asume la responsabilidad de desempeñar todas las operaciones necesarias para completar una etapa específica del proceso de manufactura. Los trabajadores de la línea de producción que anteriormente eran responsables solamente de sus propias tareas se colocan en grupos y se les asigna la responsabilidad conjunta de una etapa del proceso de manufactura. (Jones, 2008)

Robbins comenta que existen grupos y equipos de trabajo. Los grupos de trabajo interactúan básicamente para compartir información y para tomar decisiones que ayuden a cada miembro a hacer su trabajo de manera más eficiente y eficaz. los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico, y utilizan

su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias.

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
• El rol de liderazgo es compartido. • Responsabilidad por uno mismo y por el equipo. • El equipo crea un propósito específico. • El trabajo se hace de manera colectiva. • Las reuniones se caracterizan por debates abiertos y por colaborar en la solución de problemas. • El desempeño se mide directamente al evaluar de manera colectiva el trabajo resultante. • El trabajo se decide y se realiza en conjunto.	• Hay un líder a cargo. • Responsabilidad sólo por sí mismo. • El propósito es tan amplio como el propósito organizacional. • El trabajo se hace de manera individual. • Las reuniones se caracterizan por la eficacia; no hay debates abiertos ni colaboración. • El desempeño se mide indirectamente de acuerdo con su influencia sobre otros. • El trabajo lo decide el líder del grupo y lo delega a miembros individuales del grupo.
Fuente: J.R. Katzenbach y D.K. Smith, "The Wisdom of Teams", Harvard Business Review, julio-agosto de 2005, p. 161.	

Diferencias entre equipo y grupo de trabajo

2.10.7 Virtual

Según Robbins una organización virtual consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas que son contratados según las necesidades de los proyectos. Un ejemplo es StrawberryFrog, una agencia de publicidad global con oficinas en Amsterdam y Nueva York. Esta empresa hace su trabajo con un pequeño grupo de personal administrativo, pero tiene una red global de profesionales independientes que son asignados para trabajar con los clientes. Al contar con estos profesionales independientes la empresa disfruta de una red de talentos sin toda la sobrecarga y complejidad estructural innecesaria. La inspiración de este enfoque estructural proviene de la industria cinematográfica.

Ahí, las personas son en esencia "agentes libres" y se mueven de un proyecto a otro aplicando sus habilidades (dirección, selección de talentos, vestuario, maquillaje, diseño de escenarios, etcétera) según se necesite. (Robbins & Coulter, 2005)

Según Richard una organización de red virtual se puede ver como un eje central rodeado de una red de especialistas externos. En lugar de encontrarse bajo un techo o dentro de una

organización, los servicios como contabilidad, diseño, manufactura, marketing y distribución se encargan a empresas por separado que están conectadas electrónicamente a una oficina central. Los socios organizacionales localizados en diferentes partes del mundo pueden utilizar computadoras en red o internet para intercambiar datos e información con tal rapidez y fluidez que una red de proveedores, fabricantes y distribuidores con una conexión en red deficiente puede parecer y actuar como una empresa sin contratiempos.

La forma de la red virtual incorpora un estilo de libre mercado que reemplaza a la jerarquía vertical. Los subcontratistas pueden entrar y salir del sistema según sea necesario para cumplir con las necesidades cambiantes. El agrupamiento de red virtual es el enfoque más reciente para los grupos departamentales. Con estos grupos, la organización es un conjunto flexible de componentes separados. En esencia, los departamentos son organizaciones separadas que se conectan electrónicamente para compartir la información y completar las tareas. Los departamentos pueden estar distribuidos en todo el mundo en vez de concentrarse en una ubicación geográfica. (Daft, 2010)



Agrupamiento de red virtual

Con una estructura de red virtual, a veces llamada estructura modular, la empresa subcontrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas corporativas de la organización.

La organización de red virtual se puede ver como un eje central rodeado de una red de especialistas externos. En lugar de encontrarse bajo un techo o dentro de una organización, los servicios como contabilidad, diseño, manufactura, marketing y distribución se encargan a empresas por separado que están conectadas electrónicamente a una oficina central. Los socios organizacionales localizados en diferentes partes del mundo pueden utilizar

computadoras en red o internet para intercambiar datos e información con tal rapidez y fluidez que una red de proveedores, fabricantes y distribuidores con una conexión en red deficiente puede parecer y actuar como una empresa sin contratiempos. La forma de la red virtual incorpora un estilo de libre mercado que reemplaza a la jerarquía vertical. Los subcontratistas pueden entrar y salir del sistema según sea necesario para cumplir con las necesidades cambiantes. (Daft, 2010)

Ventajas:

- Las organizaciones virtuales son ligeras.
- Emplean a pocos trabajadores
- En ocasiones son difusas, porque no presentan límites claros, flexibles, ya que se adaptan al entorno con velocidad.
- Rápidas, debido a que son capaces de desarrollar nuevos productos o servicios en poco tiempo.
- Dispersas, porque no tienen un ámbito geográfico claro y pueden utilizar intensivamente el teletrabajo.

Desventajas

- Una de las principales desventajas de este tipo de organizaciones es la posible pérdida del Know-How Clave.
- A medida que se subcontratan más actividades, la gerencia del valor agregado es entregada a otros.
- Necesidad de grandes dosis de autodisciplina, se deberá orientar la actividad hacia la prestación efectiva de servicios.
- Problemas de tipo psicológico o relacional, ya que puede producir sensación de aislamiento del trabajador.
- Dificultad para motivar a los trabajadores a distancia.
- En la mayor parte de países, especialmente las naciones en desarrollo, no hay un marco legal que regule el teletrabajo.
- Existe la posibilidad de perder el control sobre el negocio, al surgir un conflicto con alguna de las empresas que conforman la red.

2.10.8 Por Redes

Robbins menciona que dentro de los diseños organizacionales contemporáneos existen tres estructuras; **estructuras de equipo, matricial y de proyectos, sin límites**. Nos enfocaremos en la **organización sin límites**. Este tipo de organización representa a una organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida, para ellos es no tener una estructura rígida, limitada y predefinida. ¿Qué queremos decir con límites? Hay dos tipos:

Internos: son los límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y los verticales que separan a los empleados en niveles y jerarquías organizacionales;

Externo: son los límites que separan a la organización de sus clientes, proveedores y otras partes interesadas. Para minimizar o eliminar estos límites, los gerentes pueden utilizar diseños estructurales virtuales o de red.

Según Robbins una organización de red es en la cual una empresa utiliza a sus propios empleados para realizar ciertas actividades laborales y utiliza redes de proveedores externos para proporcionar otros componentes necesarios de producto o procesos de trabajo. Tal forma organizacional a veces se conoce como organización modular entre las empresas manufactureras. Este enfoque estructural permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen mejor, y delegar a otras compañías las actividades que éstas hacen mejor. (Robbins & Coulter, 2005)

Según Hellriegel y Susan Jackson Un diseño en red subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras empresas y las coordina a modo de poder alcanzar metas específicas. Los administradores tienen que coordinar y vincular a personas (de muchas organizaciones) para que desempeñen sus actividades en numerosos lugares diferentes. Los medios electrónicos facilitan los contactos y las relaciones de trabajo en red, pero también existen las reuniones cara a cara. Las tecnologías de cómputo permiten a los administradores coordinar a los proveedores, diseñadores, fabricantes, distribuidores y otros más de forma inmediata, en tiempo real. Con el diseño en red, los administradores suelen trabajar de forma tan estrecha con sus proveedores y clientes como lo hacen con sus empleados. El diseño en red conecta a las personas, sin importar el lugar donde se encuentren, y por lo mismo requiere de comunicaciones rápidas para que las personas puedan actuar al unísono.

Numerosas organizaciones de las industrias de la moda, los juguetes, la editorial, el diseño de software y la cinematográfica utilizan este diseño. Organizarse con un diseño en red permite a la organización competir con base en la velocidad y la capacidad para transferir conocimiento con rapidez. (Hellriegel & Susan, 2011).

Benjamín Franklin dice que es necesario tener acceso a sistemas computacionales que contengan información y recursos de apoyo para allegarse información, lo que permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes o vía satélite. En donde se deben seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual se deben revisar: bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y toda aquella documentación que pueda aportar información relevante a la investigación o proyecto de la organización. (Franklin, 2009)

3 PROCESOS ALTERNOS DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Es importante que se conozcan los diferentes procesos de reorganización que se puedan emplear en una empresa con el fin de mejorar localidad de trabajo.

Existen varios procesos alternos, como lo es empowerment, benchmarking, reingeniería y Outsourcing, cada uno es descrito por diferentes autores.

3.1 Empowerment

Empowerment según Enrique y Franklin (2009). Ha sido traducido como “empoderamiento”, una palabra que no aparece en el diccionario, amén de que su interpretación literal dista mucho de la connotación técnica del término.

En realidad, este vocablo nos remite a un proceso que pretende la construcción, desarrollo e incremento del poder de la organización a través de la cooperación, participación y trabajo conjunto; significa “facultar” a los empleados, es decir, liberar el conocimiento y energía del personal para que comparta información y tome decisiones eficaces en equipo, con el propósito de mejorar de manera continua la organización. Se trata de facultar, autorizar y habilitar a los trabajadores para que realmente puedan desarrollar su potencial en el trabajo.

Procedimiento de diseño.

La aplicación del empowerment en una organización implica actuar sobre ocho criterios clave:

1. Cambiar los modelos mentales. La base o cimiento sobre el que descansa el empowerment es el cambio radical de la visión de la organización. Si este cambio no se concreta, el método se debilita y sus posibilidades de éxito son prácticamente nulas.
2. Generar un compromiso por parte del empleado. El ideal es lograr una actitud que impulse al empleado a actuar como si el éxito de la organización fuera el suyo propio.
3. Rediseñar las funciones de dirección. Conseguir que la dirección asuma funciones diferentes a las tradicionales, centradas en la integración y orientación estratégica de la empresa, poniendo especial cuidado en definir “las fronteras”, es decir, establecer el ámbito dentro del cual los equipos autodirigidos se movilizarán con libertad y autonomía.

4. Diseñar una política de empleo “sin garantías”. Propiciar un clima de tranquilidad y seguridad en el empleo.
5. Política de compensación “en riesgo”. Establecer un sistema de compensación que produzca un mayor grado de compromiso del empleado al relacionar su desempeño con el éxito de la organización.
6. Nuevo enfoque de la administración de la información. Administrar la información de forma tal que las decisiones sean tomadas por los equipos de trabajo; además, la información general de la empresa, entre ella la financiera, debe estar administrada con criterios de apertura y participación.
7. Crear células o equipos autodirigidos. El diseño de estos equipos, la definición de su ámbito de acción, sus tareas y responsabilidades, la selección y capacitación de sus miembros constituyen parte del desafío que asumen las organizaciones.
8. Diseñar la dinámica de los equipos autodirigidos. La dinámica de los equipos autodirigidos no es fácil de implementar ya que implica un esfuerzo extraordinario de directivos y empleados, especialmente durante el periodo de gestación e implementación.

De manera similar Jones (2008) describe a empowerment como:

TI, otorgamiento de facultades y equipos auto administrados otorgamiento de facultades (empowerment).

Proceso de otorgar a los empleados de una organización autoridad para tomar Decisiones importantes y responsabilizarse de sus resultados.

Una tendencia importante que se está acelerando como resultado de los avances en TI, es el creciente uso de trabajadores con facultades, equipos auto administrados, equipos multifuncionales y trabajadores contingentes y temporales. La TI está haciendo mucho más fácil que los gerentes diseñen una estructura y sistema de control más rentable que les aporten más y mejor información acerca de las actividades de sus subordinados, y que les permite evaluar el desempeño funcional e intervenir según sea necesario para lograr mejor las metas organizacionales. La TI, al ofrecer una manera de estandarizar el comportamiento por medio del uso de una plataforma de software constante y a menudo multifuncional, es un medio importante de control del comportamiento.

Cuando todos los empleados o funciones utilizan el mismo tipo de plataforma de software para proporcionar información actualizada acerca de sus actividades, esto codifica y

estandariza el conocimiento organizacional y facilita el monitoreo del progreso hacia los objetivos. La TI proporciona a las personas de todos los niveles de la jerarquía la información y el conocimiento que necesitan para llevar a cabo sus papeles de manera efectiva.

Por ejemplo, los empleados pueden tener acceso a la información de otros empleados de manera fácil por medio de sistemas de software multifuncionales que los mantienen a todos informados acerca de los cambios en el diseño de producto, ingeniería, horarios de manufactura y planes de marketing. De esta manera, la TI reviste y da apoyo a la estructura de tareas y papeles que normalmente se considera como la estructura organizacional “real”. Por lo tanto, el creciente uso de la TI ha llevado a la descentralización de la autoridad en las organizaciones y a un incremento del uso de los equipos.

El otorgamiento de facultades, o empowerment, es el proceso de dar a los empleados de todos los niveles jerárquicos de una organización la autoridad para tomar decisiones importantes y responsabilizarse de sus resultados. Los equipos autoadministrados son grupos formales de trabajo constituidos por personas que son conjuntamente responsables de asegurar que el equipo logre sus metas y que tienen las facultades para dirigirse ellas mismas. Los equipos multifuncionales son grupos formales de trabajo constituidos por empleados que pertenecen a las diferentes funciones de una organización y que tienen las facultades de dirigir y coordinar las actividades de creación de valor necesarias para terminar diferentes programas o proyectos.

El reto de los gerentes es combinar los mejores aspectos de ambos sistemas (de la estructura burocrática y de los grupos de trabajo con facultades). Esencialmente, a lo que se resume esto es a que los gerentes deben estar seguros de que cuentan con la mezcla correcta de estructura mecanizada y orgánica para afrontar las contingencias que enfrentan. Deben utilizar principios burocráticos para construir una estructura mecanizada, y deberían mejorar la capacidad de la organización para actuar en una manera orgánica al otorgarle facultades a los empleados y al hacer de los equipos la manera principal de aumentar el nivel de integración de una organización.

A medida que las organizaciones allanan sus estructuras, ha habido una creciente tendencia de contratar trabajadores contingentes para disminuir los costos de operación. Los trabajadores contingentes son aquellos que una organización contrata por periodos y que no reciben prestaciones indirectas como seguro de salud o pensiones. Los trabajadores contingentes pueden trabajar por día, semana o mes desempeñando algunas tareas funcionales, o la organización los puede contratar por una cuota para desempeñar un

servicio específico. Así, por ejemplo, una organización puede contratar diez contadores temporales para “llevar la contabilidad” cuando sea necesario o puede contratar a un programador de software para crear un software especializado por una cuota fija.

Las ventajas que una organización obtiene de los trabajadores contingentes es que cuestan menos porque no reciben prestaciones indirectas y se puede prescindir de sus servicios fácilmente cuando éstos ya no se necesiten. Sin embargo, también existen algunas desventajas asociadas con los trabajadores contingentes. Primero, pueden surgir problemas de coordinación y motivación debido a que los trabajadores temporales tienen menos incentivos para desempeñarse a un nivel superior, ya que no hay un prospecto de promoción o seguridad del empleo. Segundo, las organizaciones deben desarrollar competencias esenciales en sus funciones para obtener la ventaja competitiva, y es poco probable que los trabajadores contingentes las ayuden a desarrollar tales competencias. Los trabajadores contingentes no permanecen con la organización por mucho tiempo y no están comprometidos con ella.

De igual manera **Harold, Heinz y Mark (2012)**, describen que **delegación del poder de decisión o empowerment** consiste en:

Los empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores.

Delegación del poder de decisión.

En los últimos años ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques para la delegación del poder de decisión o empowerment; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores. La idea subyacente al empowerment es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias. En realidad, la noción de delegación de poder de decisión se basa históricamente en esquemas de sugerencias, ampliación de las responsabilidades laborales y participación del trabajador; es más, los conceptos de delegación de autoridad analizados más adelante en el capítulo también están muy relacionados con otorgar el poder de decisión.

Tanto la delegación de autoridad como el poder de decisión son cuestión de grado, y requieren que los empleados y el equipo acepten la responsabilidad de sus acciones y funciones. Desde el punto de vista conceptual, esto puede ilustrarse así:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$), o como decían los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$) podría ocasionar un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$) podría ocasionar frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

El creciente interés en la delegación del poder de decisión se debe en parte al surgimiento de la competitividad global, la necesidad de responder con rapidez a las demandas y expectativas de los clientes y una fuerza de trabajo con más conocimientos que exige mayor autonomía. Facultar a los subordinados para decidir significa que los superiores deben compartir con ellos su autoridad y poder. Así, un estilo de liderazgo autocrático, cuando se emplea como la única forma de dirigir, es a menudo inapropiado para las organizaciones del siglo XXI. La mayoría de los empleados quieren involucrarse y participar en las decisiones, participación que crea un sentido de pertenencia y logro, y eleva la autoestima.

La administración efectiva requiere que la delegación del poder de decisión sea sincera, se base en la confianza mutua y se acompañe de información relevante para que los empleados puedan realizar sus funciones, además de que debe otorgarse a personas competentes; más aún, los empleados deben ser recompensados por ejercer el poder de decidir.

Así mismo **Robbins y Coulter (2010)** describen a empowerment de la siguiente manera:

Los empleados de las instalaciones de DuPont de Uberaba, Brasil, sembraron árboles para conmemorar el décimo aniversario de la planta. Aunque tenían muchas cosas que celebrar, una de las más importantes era que desde que la producción comenzó, la planta no había tenido ningún incidente ambiental y ninguna violación de seguridad. La razón principal de este logro era el programa Safety Training Observation Program (STOP), un programa en el que los empleados tenían el poder de observarse unos a otros, corregir procedimientos impropios, y alentar los procedimientos de seguridad.

Como lo hemos dicho en distintas ocasiones en este texto, los gerentes guían a sus Empleados mediante el otorgamiento de facultades de decisión, o empowerment, lo cual consiste en dar a los empleados un tipo de poder de decisión a los trabajadores. Millones de empleados como individuos y equipos de empleados están tomando decisiones

operacionales importantes que afectan directamente sus trabajos. Desarrollan presupuestos, programan cargas de trabajo, controlan inventarios, resuelven problemas de calidad y participan en actividades similares que hasta hace muy poco tiempo eran vistas sólo como parte del trabajo del gerente.

Por ejemplo, en The Container Store, cualquier empleado que reciba una petición de un cliente tiene autorización de hacerse cargo de ella. El copresidente de la compañía, Garret Boone dice, “A quien sea que contratemos, lo contratamos como líder. Cualquier persona en nuestra tienda puede tomar una acción que usted podría pensar que es una acción típicamente gerencial.

Una razón por la que más compañías están otorgando facultades de decisión a los empleados es la necesidad de decisiones rápidas por parte de las personas que tienen más conocimientos sobre los asuntos, a menudo quienes están en los niveles más bajos de la organización. Si las organizaciones desean competir con éxito en una economía global dinámica, los empleados deben poder tomar decisiones e implementar cambios rápidamente. Otra razón por la cual más compañías están otorgando facultades de decisión a los empleados es que las reducciones organizacionales han dejado a muchos gerentes con tramos de control más grandes. A fin de cumplir con las exigencias laborales, los gerentes han tenido que otorgar facultades de decisión a su gente. Aun cuando el empowerment no es una respuesta universal, puede ser benéfico si los empleados cuentan con el conocimiento, las habilidades y la experiencia para hacer su trabajo de manera competente.

Sin embargo, distintos autores reconocen otro concepto alternativo de reorganización administrativa (Benchmarking). Esta es una herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de las empresas, ya sea competidoras directas o competidoras a otro sector, y adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.

3.2 Benchmarking

Según **Enrique y Franklin (2009)** hablan sobre el Benchmarking como:

Este proceso consiste en identificar las mejores ideas, prácticas, técnicas y estrategias que utilizan otras organizaciones o áreas que la componen, con el propósito de compararlas y, cuando sea conveniente, adaptarlas e implementarlas en otra organización. Significa

también buscar “puntos de referencia” exitosos en el entorno para compararlos, adaptarlos y, si es posible, mejorarlos.

En otras palabras, constituye el proceso continuo de comparar y cuantificar la calidad de los productos, servicios y prácticas de una organización con las de sus competidores más hábiles u organizaciones reconocidas como líderes. Ahora bien, evaluar a otras organizaciones tomando lo mejor de ellas en forma aleatoria no es igual que hacerlo con un enfoque sistemático, continuo y planificado.

El benchmarking plantea los siguientes desafíos: velocidad de respuesta, productos y servicios de calidad, bajo costo y capacidad de innovar; es sin duda alguna una alternativa que concede enormes ventajas a las organizaciones que la utilizan, pues le permite insertarse en un mejor nivel de desempeño más rápidamente. Entre sus ventajas más representativas se pueden mencionar:

1. Es una forma eficaz para introducir mejoras. Constituye un medio que en la realidad ha probado su eficacia para que las organizaciones se inserten en un proceso de cambio.
2. Disminuye el tiempo para producir cambios eficaces. Permite reducir considerablemente el tiempo requerido para el diseño, implementación y obtención de resultados.
3. Permite obtener mejoras con bajo costo y poco riesgo. Abre un espacio al descubrimiento de ideas y prácticas que otros han realizado con éxito, lo que disminuye el margen de riesgo cuando se asume la decisión de aplicarlo y atenúa los costos en que se incurriría por la falta de experiencia.
4. Contribuye a un mejoramiento continuo de la organización, y debido a que es la herramienta más valiosa que tiene la organización para captar y adaptar las mejores prácticas del entorno de manera permanente, permite el mejoramiento continuo de su desempeño.
5. Orienta a la organización hacia grandes desafíos. La búsqueda de las mejores prácticas que se usan en el entorno lleva a la organización a plantearse retos de alto nivel y trascender de su visión netamente institucional hacia una más abierta y competitiva.

De igual manera **Harold, Heinz y Mark (2012)** describe al Benchmarking de la siguiente forma:

Puntos de control clave, estándares y puntos de referencia (benchmarking).

Los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza; sin embargo, en la mayoría de las operaciones esto no es posible por su complejidad y el hecho de que tiene muchas más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día. El gerente debe establecer puntos de atención especial y luego vigilarlos para asegurarse de que toda la operación procede según lo planeado.

Los puntos seleccionados para el control deben ser clave, en el sentido de ser factores limitantes para la operación o mejores indicadores que otros factores respecto de si los planes están funcionando. Con tales estándares los administradores pueden manejar un grupo mayor de subordinados y así aumentar su ámbito de administración, con los resultantes ahorros en costos y la mejoría de la comunicación.

El principio de control de puntos clave, uno de los más importantes, establece que el control efectivo requiere de la atención de aquellos factores decisivos para evaluar el desempeño en relación con los planes.

Otra forma de control es comparar el desempeño de la compañía con el de otras a partir de los puntos de referencia o benchmarking.

Tipos de estándares de puntos clave.

Cada objetivo, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto pueden convertirse en un estándar respecto del cual podría medirse el desempeño real o esperado; sin embargo, en la práctica, los estándares tienden a ser de los siguientes tipos:

- Físicos.
- De costos.
- De capital.
- De ingresos.
- De programas.
- Intangibles.
- De metas.
- Planes estratégicos como puntos para el control estratégico.

Estándares físicos.

Son medidas no monetarias y comunes al nivel operativo, ya que en él se utilizan materiales, se contrata mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes.

Pueden reflejar cantidades, como horas de mano de obra por unidad de producción, litros de combustible por caballo de fuerza por hora, kilómetros por toneladas vendidas de fletes transportados, unidades de producción por máquina por hora o metros de alambre por tonelada de cobre.

Los estándares físicos también pueden reflejar calidad, como la rigidez de los rodamientos, lo estrecho de las tolerancias, la tasa de ascenso de un aeroplano, la durabilidad de una tela o lo permanente de un color.

Estándares de costos.

Son medidas monetarias y, al igual que los estándares físicos, son comunes en el nivel operativo. Asignan valores monetarios a los aspectos específicos de las operaciones. Algunos ejemplos comunes son las muy usadas medidas como costos directos e indirectos por unidad producida, costo de mano de obra por unidad (o por hora), costo de materiales por unidad, costos de máquina por hora, costos por asiento por kilómetro, costo de venta por dólar o unidad de ventas, y costo por metro de perforación en un pozo petrolero.

Estándares de capital.

Hay una variedad de estándares de capital, que surgen de aplicar medidas monetarias a artículos físicos. Se relacionan con el capital invertido en la empresa, más que con los costos de operación y, por tanto, primordialmente con el balance general, más que con el estado de ingresos. Quizá el estándar de más amplio uso para una nueva inversión, así como para el control general, sea el rendimiento sobre la inversión. El balance general típico revelará otros estándares de capital, como las tasas de activos a obligaciones en cuenta corriente, de deuda a valor neto, de inversión fija a inversión total, de efectivo y cuentas por cobrar a cuentas por pagar y de bonos a acciones, así como el tamaño y la rotación de inventarios.

Estándares de ingresos.

Los estándares de ingresos surgen de asignar valores monetarios a las ventas. Como los ingresos por pasajero por autobús por kilómetro, las ventas promedio por cliente y las ventas per cápita en un área de mercado determinada.

Estándares de programas.

Un gerente puede ser asignado para instalar un programa de presupuesto variable, un programa formal de seguimiento para el desarrollo de nuevos productos o uno para mejorar la calidad de la fuerza de ventas. Aunque quizá sea necesario aplicar cierto juicio subjetivo al momento de evaluar el desempeño de un programa, la oportunidad del momento y los plazos, así como otros factores, pueden utilizarse como estándares objetivos.

Estándares intangibles.

Más difíciles de establecer son los estándares que no se expresan en medidas físicas o monetarias. ¿Qué estándar puede utilizar un administrador para determinar la competencia de su agente de compras divisional o director de personal?, ¿qué puede utilizarse para determinar si el programa de publicidad cumple los objetivos a corto y largo plazos?, ¿o si el programa de relaciones públicas tiene éxito?, ¿son los supervisores leales a los objetivos de la compañía? Estas preguntas muestran la dificultad para establecer estándares o metas para lograr una medición cuantitativa o cualitativa clara.

Puntos de referencia (benchmarking).

Benchmarking es un concepto que hoy tiene amplia aceptación, se trata de un enfoque para establecer metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria y que se desarrolló a partir de la necesidad de tener datos frente a los cuales medir el desempeño. ¿Cuáles deben ser los criterios? Si una compañía requiere seis días para surtir el pedido de un cliente y un competidor en la misma industria sólo cinco, estos últimos no se convierten en el estándar si existe una empresa en una industria no relacionada que puede surtir pedidos en cuatro días. El criterio de cuatro días se convierte en el punto de referencia aun cuando en principio parezca una meta inalcanzable, luego se analiza con cuidado el proceso involucrado para surtir un pedido y se fomentan modos creativos para alcanzar ese punto de referencia.

Hay tres tipos de puntos de referencia:

1. El benchmarking estratégico compara varias estrategias e identifica los elementos estratégicos clave para el éxito.
2. El benchmarking operacional compara costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos.

3. El benchmarking administrativo se enfoca a funciones de apoyo como la planeación de mercados y los sistemas de información, la logística, la administración de recursos humanos, etcétera.

El procedimiento de puntos de referencia empieza con la identificación de lo que debe compararse, y luego se selecciona a quienes tienen un desempeño superior. Se requiere recopilar y analizar datos, que se convierten en la base de las metas de desempeño. Durante la instrumentación del nuevo enfoque, el desempeño se mide periódicamente y en ese momento se adoptan medidas correctivas.

Igualmente, Robbins y Coulter (2010) describen a Benchmarking de la siguiente forma.

Suponga que es un pianista o un gimnasta talentoso. Para mejorar quiere aprender del mejor, por lo que observa las técnicas y movimientos de músicos o atletas destacados mientras ejecutan. Esto es lo que involucra el benchmarking, la búsqueda de las mejores prácticas entre los competidores o no competidores que los llevan a su desempeño superior. ¿El benchmarking funciona? Los estudios muestran que los usuarios han logrado 69 por ciento de crecimiento más rápido y 45 por ciento de mayor productividad.

La idea básica detrás del benchmarking es que los gerentes pueden mejorar el desempeño si analizan y luego copian los métodos de los líderes en diversos campos. Organizaciones como Nissan, Payless Shoe Source, el ejército de Estados Unidos, General Mills, United Airlines y Volvo Construction Equipment, han utilizado el benchmarking como una herramienta para mejorar el desempeño. De hecho, algunas compañías han elegido algunos socios de benchmarking ¡bastante inusuales! IBM estudió los casinos de Las Vegas para encontrar maneras de desalentar el robo por parte de los empleados. Muchos hospitales han hecho benchmarking en sus procesos de admisión con respecto a los procesos de registro de los hoteles Marriot. Y Giordano Holdings Ltd., un fabricante y minorista del mercado de ropa casual con sede en Hong-Kong, tomó prestado su concepto de “buena calidad, buen precio” de Marks & Spencer, utilizó Limited Brands para hacer benchmarking con su sistema de información computarizada de puntos de venta, y modeló sus ofertas simplificadas de productos a partir del menú de McDonald's.

¿Qué implica el benchmarking? La figura 3.1 ilustra los cuatro pasos que por lo general se siguen en el benchmarking.



Cuatro pasos del benchmarking

Cómo se internacionalizan las empresas.

Cuando las empresas se internacionalizan, suelen utilizar diferentes métodos (vea la figura 3.2). A primera vista, los gerentes podrían querer ingresar al mercado global con una inversión mínima. En este punto, querrían comenzar con un sourcing global o aprovisionamiento global (también llamado outsourcing global), esto significa la compra de materiales o trabajo alrededor del mundo basado en un menor costo. La meta es aprovechar costos más bajos con el objeto de ser más competitivos. Por ejemplo, el Hospital General de Massachusetts utiliza radiólogos de la India para interpretar los escaneos de TC.

Aunque para muchas empresas el outsourcing global pudiera ser el primer paso para la internacionalización, con frecuencia siguen utilizando este método debido a las ventajas competitivas que ofrece. Sin embargo, cada etapa sucesiva de la internacionalización más allá del outsourcing global requiere mayor inversión, y por lo tanto implica mayor riesgo para la organización.

El siguiente paso en la internacionalización podría tener que ver con la Exportación de los productos de la empresa hacia otros países; esto es, la fabricación local de los productos y su venta en el exterior. Además, una organización podría realizar importaciones, lo cual tiene que ver con la adquisición de productos elaborados en el exterior y vendidos de manera local. Por lo general, tanto la exportación como la importación suponen una inversión y

riesgo mínimos; ésta es la razón de que los pequeños negocios utilicen estos métodos para que la empresa sea global.

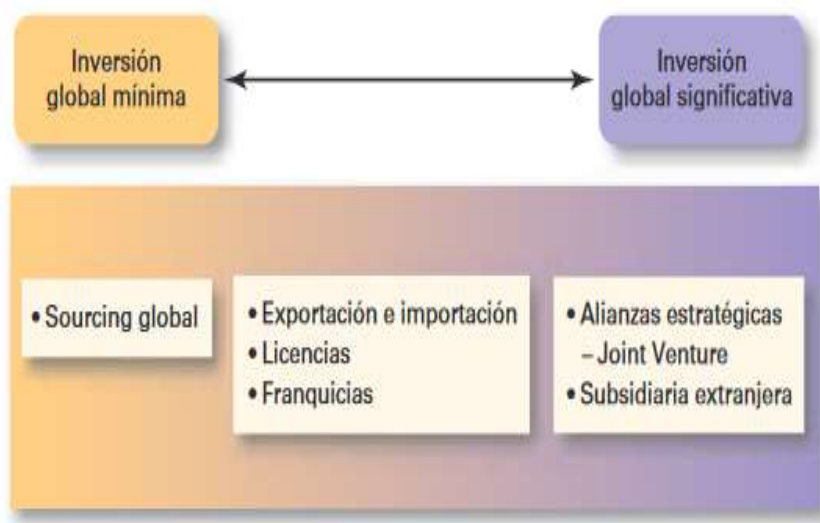
Por último, los gerentes podrían utilizar licencias o franquicias, las cuales son métodos similares que involucran a una empresa que otorga a otra empresa el derecho de utilizar su nombre de marca, tecnología o especificaciones de producto, como respuesta a un pago o una cuota (por lo general basada en ventas). La única diferencia es que las licencias las utilizan primordialmente empresas de manufactura que fabrican o venden los productos de otra empresa, y las franquicias las utilizan sobre todo empresas de servicios que desean utilizar el nombre de otra empresa y sus métodos de operación. Por ejemplo, los consumidores en Nueva Delhi pueden disfrutar los sándwiches de Subway, los residentes de Hong Kong pueden cenar en Shakey's Pizza, y los malayos pueden consumir los deli sándwiches de Shlotzky, todo debido a las franquicias en estos países. Por otro lado, Anheuser-Busch InBev licenció el derecho de fabricar y comercializar su cerveza Budweiser a cerveceros como Kirin en Japón y Crown Beers en India.

Cuando una empresa ha realizado negocios internacionales durante un tiempo y ya ha ganado experiencia en los mercados internacionales, es posible que los gerentes decidan invertir de manera más directa. Una manera de hacerlo es a través de una alianza estratégica, la cual es una asociación entre una empresa o empresas extranjeras asociadas, en la que ambas comparten recursos y conocimientos sobre el desarrollo de nuevos productos o la construcción de lugares para la manufactura. Por ejemplo, Honda Motor Company y General Electric hicieron equipo para producir un nuevo motor de propulsión. A un tipo específico de alianza estratégica, en la cual los socios forman una empresa separada e independiente para un propósito de negocio específico, se le llama joint venture.

Por ejemplo, Hewlett-Packard ha tenido numerosas empresas conjuntas con diversos proveedores alrededor del mundo para desarrollar diversos componentes para sus equipos de cómputo. Estas asociaciones permiten a las empresas competir a nivel global de manera relativamente fácil.

Por último, los gerentes pueden elegir la inversión directa en un país extranjero mediante la instalación de una subsidiaria extranjera a manera de oficina separada e independiente. Es posible manejar esta subsidiaria como una empresa multidoméstica (con control local) o como una empresa global (con control centralizado). Como probablemente puede suponer, estas organizaciones involucran un gran compromiso de recursos y conllevan un gran riesgo.

Por ejemplo, United Plastics Group, de Westmont, Illinois, construyó tres plantas para la inyección de moldes en Suzhou, China. Sin embargo, el vicepresidente ejecutivo de desarrollo de negocios de la empresa comenta que fue necesario ese nivel de inversión debido a que “cumplía con nuestras expectativas de ser un proveedor global para nuestras cuentas globales”.



Método de benchmarking

Además del empowerment y benchmarking existe de igual forma la reingeniería el cual es otro concepto alternativo de reorganización administrativa. La reingeniería puede ser el cambio fundamental para llegar a la base de los problemas de una organización (un cambio radical), a continuación se desarrollara y describirá el concepto de reingeniería por diferentes autores.

3.3 Reingeniería

Enrique y Franklin (2009) mencionan que la reingeniería implica repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos avances del desempeño. Los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados que se esperan.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Un proceso tiene un proveedor, un cliente y una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten los insumos en un producto o servicio.

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que tienen relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente ligados a su estrategia genérica de negocios.

Proceso.

- Identificación de los procesos actuales.
- Análisis del proceso actual.
- Rediseño del proceso.
- Diseño social del cambio.
- Ejecución y evaluación del proceso rediseñado.

Lo ideal es que el líder del cambio sea el ejecutivo máximo de la organización o quien tiene la autoridad sobre el proceso completo que se desea rediseñar. Debe conocer de reingeniería y creer en las posibilidades de mejora que representa para la empresa, así como la forma en que puede contribuir al logro de resultados esperados. Asimismo, tiene que asegurarse, antes de comenzar con el proceso, de que exista el adecuado consenso entre sus ejecutivos de más alto nivel para apoyar y comprometerse con la reingeniería.

El proceso implica que los mandos medios, supervisores de primera línea y empleados en general colaboren y apoyen el cambio o en el peor de los casos, no lo obstaculicen.

Medidas de rendimiento del proceso

En un proceso de reingeniería se deben definir indicadores de rendimiento, los cuales servirán para medir el proceso actual y compararlo posteriormente con el proceso rediseñado. Los indicadores más importantes son los siguientes.

Duración del proceso

La duración del proceso depende en gran medida del tipo de prestación de servicios o de la generación de productos.

Costo del proceso

El equipo debe formular un indicador que refleje con claridad el costo del proceso actual, situación que muchas veces es difícil porque la organización lleva registros contables que mezclan procesos.

Calidad

El factor calidad del producto o servicio es otro indicador importante cuando se trata de mejorar significativamente los defectos, errores u omisiones de un proceso. La excesiva división del trabajo y los múltiples pasos por diferentes unidades y puestos provocan la dispersión de la responsabilidad, la pérdida del perfil del servicio final, lo que hace difícil determinar dónde, quién y cuándo se produjo el error.

Actividades clave:

1. Actividades que agregan valor al producto o servicio. Estas actividades son importantes para el cliente y, por lo tanto, para el producto o servicio.
2. Actividades de traspaso. Son aquellas que se requieren para trasladar de una unidad o puesto a otro el trabajo en ejecución.
3. Actividades de control. Son las que inspeccionan que la ejecución y los traspasos entre unidades se lleven a cabo de acuerdo a lo previsto.

Barreras

Las mayores barreras que debe enfrentar la innovación de procesos no son técnicas, sino organizacionales. Los intereses personales tienden a consolidar prácticas existentes, ya sea para defender la experiencia del personal, los sistemas de carrera, las cuotas de poder, las posiciones jerárquicas u otro tipo de ventajas. Los involucrados en las actividades carecen de la perspectiva que requiere la reingeniería por falta de una visión global del proceso.

Así mismo **Jones (2008)** habla sobre los desarrollos en la reingeniería del cambio revolucionario.

Desarrollos en la reingeniería del cambio revolucionario

El término “reingeniería” se ha utilizado para referirse al proceso por medio del cual los gerentes rediseñan la manera en la que las tareas se agrupan en papeles y funciones para mejorar la efectividad organizacional. En palabras del Michael Hammer y J. Champy, quienes popularizaron el término, la reingeniería implica la “reformulación fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr dramáticas mejoras en las medidas contemporáneas de desempeño como costo, calidad, servicio y rapidez”.

El cambio que resulta de la reingeniería requiere que los gerentes regresen a las bases y separen cada paso del proceso laboral para identificar una mejor manera de coordinar e integrar las actividades necesarias a fin de proporcionar a los clientes bienes y servicios.

En vez de enfocarse en las funciones de la organización, los gerentes de una organización que ha experimentado una reingeniería se enfocan en los procesos comerciales. Los procesos, no las organizaciones, son el objeto de la reingeniería. Las empresas no hacen reingeniería de sus departamentos de venta o manufactura; lo hacen del trabajo que las personas realizan en esos departamentos.

Como sugiere esta definición, una organización que lleva a cabo una reingeniería debe reformular completamente cómo realiza su actividad empresarial. En lugar de enfocarse en las funciones aisladas unas de otras, los gerentes hacen de los procesos empresariales el centro de atención. Un proceso empresarial es cualquier actividad (como procesamiento de los pedidos, control de inventarios o diseño de productos) que trasciende los límites funcionales; es la capacidad de las personas y grupos de actuar de una manera interfuncional, que es un factor vital en la determinación de qué tan rápidamente se entregan los bienes y servicios a los clientes o que promueve la alta calidad o los bajos costos. Los procesos empresariales involucran actividades entre las funciones. Debido a que la reingeniería se enfoca en los procesos empresariales y no en las funciones, una organización debe rediseñar la manera en que organiza sus actividades.

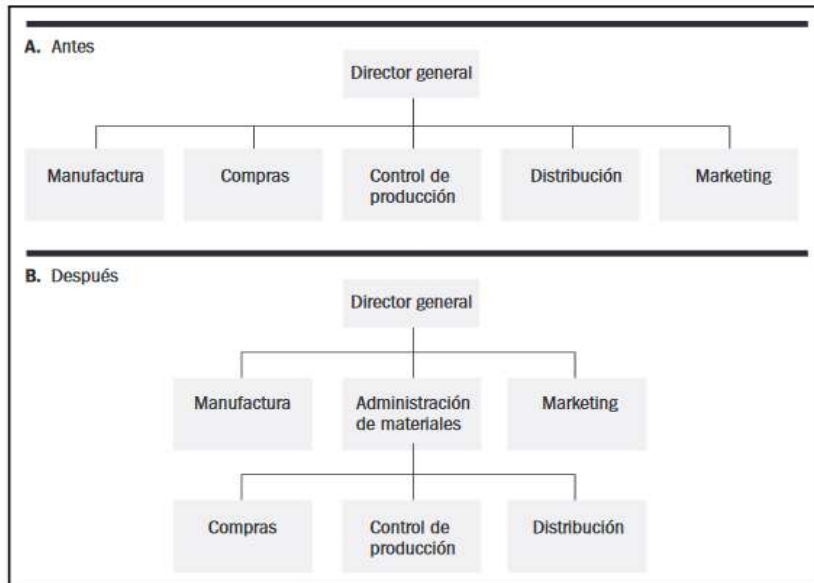
Las organizaciones que eligen la reingeniería deliberadamente ignoran el arreglo existente de tareas, papeles y actividades laborales. Inician el proceso de reingeniería con el cliente (no con el producto o servicio) y plantean la pregunta “¿Cómo puedo reorganizar la manera en que realizamos nuestro trabajo, nuestros procesos empresariales, para proporcionar bienes y servicios de la mejor calidad y con el menor costo al cliente?” Con frecuencia, cuando las empresas se hacen esta pregunta, se dan cuenta de que existen maneras más efectivas de organizar sus actividades. Por ejemplo, un proceso empresarial que actualmente involucra a integrantes de 10 diferentes funciones trabajando de manera secuencial para proporcionar bienes y servicios puede llevarse a cabo por una o pocas personas por una fracción del costo original, después de la reingeniería.

Un buen ejemplo de cómo utilizar la reingeniería para aumentar la integración funcional y el control de las actividades proviene de intentar rediseñar la función de administración de materiales para mejorar su eficacia (véase figura 3.3). En el pasado, los tres componentes principales de la administración de materiales de compra (responsable de obtener insumos),

control de producción (responsable de utilizar los insumos de la manera más eficiente) y distribución (responsable de disponer del producto terminado) eran por lo general funciones separadas y no tenían mucho que ver entre ellas. La figura 3.3 muestra el diseño tradicional de estas funciones. El problema con este diseño es que cuando todos los aspectos de la administración de materiales son funciones separadas, coordinar sus actividades es difícil. Cada función tiene su propia jerarquía y hay problemas en la comunicación tanto vertical como horizontal. La estructura mostrada en la figura 3.3A hace difícil procesar rápidamente la información para ahorrar costos. Por ejemplo, la producción y el almacenamiento computarizados requieren de una cuidadosa coordinación de actividades, pero el diseño tradicional de las actividades de administración de materiales no proporciona suficiente control para que esto se logre.

Al darse cuenta de que esta separación de actividades con frecuencia disminuía la producción y subía los costos, muchas organizaciones pusieron en marcha la reingeniería del proceso de administración de materiales. Hoy en día, la mayoría de las organizaciones hacen participar a las tres actividades funcionales en el proceso de administración de materiales dentro de una función, como se muestra en la figura 3.3B. Ahora, una jerarquía de gerentes es responsable de los tres aspectos de la administración de materiales y la comunicación entre esos gerentes es fácil porque se encuentran dentro de la misma función. Tres lineamientos para llevar a cabo con éxito unas reingenierías son:

1. Organizar en torno a resultados, no a tareas. Cuando sea posible, organizar el trabajo para que una persona o una función pueda desempeñar todas las actividades necesarias para completar el proceso, evitando así la necesidad de transferencias (e integración) entre las funciones.
2. Hacer que aquellos que utilizan el resultado del proceso sean los que lo lleven a cabo. Ya que las personas que utilizan el resultado del proceso saben mejor lo que quieren, establecer un sistema de reglas y procedimientos de operación estándar que les permita tomar el control sobre eso.
3. Descentralizar la toma de decisiones hasta el punto donde se toma la decisión. Permitir a las personas decidir en el momento cómo responder de la mejor manera a los problemas específicos que surjan.



Mejora de la integración en la estructura funcional al momento de crear una función de administración de materiales

Así mismo **Harold, Heinz Mark (2012)** habla sobre la reingeniería de la organización de la siguiente manera.

Hace algún tiempo un concepto gerencial llamado Reingeniería irrumpió en la bibliografía administrativa; en ocasiones se le llama volver a empezar porque Michael Hammer y James Champy, quienes popularizaron el concepto, sugirieron plantearse esta pregunta: “Si volviera a crear esta compañía hoy (partiendo de la nada), sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual, ¿cómo sería?”. Específicamente, Hammer y Champy definen la reingeniería como “Repetir el pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para obtener mejoras importantes en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez.”

Análisis aspectos clave.

Primero, casi nadie estaría en desacuerdo con la necesidad de repensar los fundamentos de lo que la organización hace y por qué. Mientras trabajaba como analista de sistemas, uno de los autores encontró que los sistemas y los procedimientos a menudo eran obsoletos, ineficientes y completamente innecesarios, y pocas veces los usuarios de estos sistemas cuestionaban por qué eran necesarios los procedimientos y para qué servían; así, una mirada fresca en especial la de un analista de sistemas externo puede revelar en verdad

muchas ineficiencias. Una nueva forma de pensar sobre la administración puede aportar una perspectiva diferente a qué se está haciendo y por qué.

El segundo aspecto clave de la definición es el de rediseño radical de los procesos de la empresa. En la primera edición de su obra, los autores sugirieron que radical significaba precisamente eso: no una modificación sino una reinención. Sugerían también que éste es el aspecto más importante de su enfoque. En una edición rústica posterior, Hammer y Champy admitieron que pudieron equivocarse al sugerir que el aspecto clave más importante es el rediseño radical, ya que a menudo ocasiona una reducción importante del tamaño de las organizaciones con efectos dañinos para éstas.

Reducir el tamaño o asignar el tamaño correcto no es el propósito principal de la reingeniería, aunque en muchos casos deriva en la necesidad de menos personas; por desgracia, ha habido gerentes que la utilizan de manera reactiva para reducir costos, sin atender a las necesidades ni las expectativas de los clientes; otro resultado del rediseño radical es que genera un sistema empresarial basado sobre todo en el modelo de ingeniería, sin considerar lo suficiente al sistema humano.

Si bien el rediseño radical con una reducción en el tamaño puede brindar ahorros de costos a corto plazo, también puede afectar de manera negativa a la fuerza de trabajo restante. El trabajo en equipo es cada día más importante en la organización moderna, pero los esfuerzos de equipo se construyen con base en la confianza y ésta debe desarrollarse durante un periodo largo, a la vez que puede destruirse con el rediseño radical.

El tercer aspecto clave es que requiere resultados importantes. A menudo se presentan casos que apoyan este aspecto de la definición de reingeniería que requiere mejoras vitales.

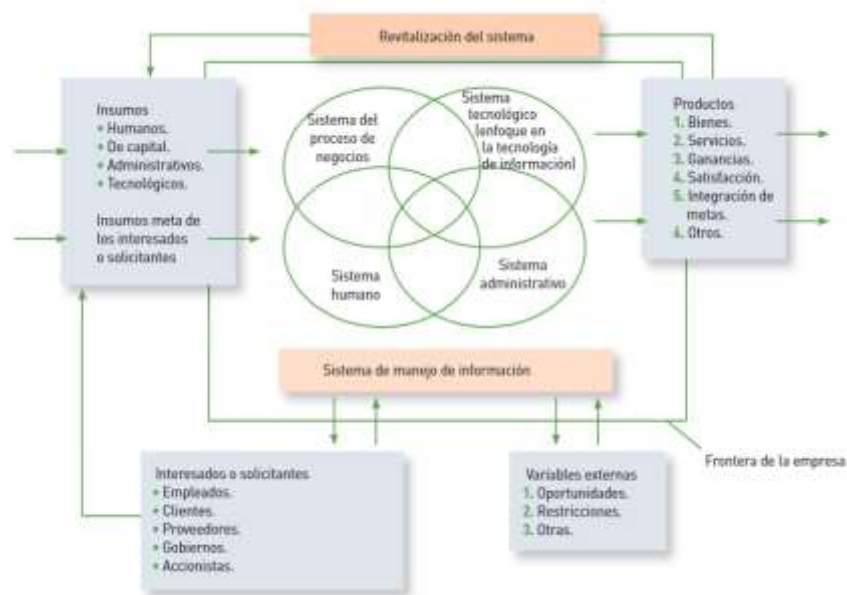
Ejemplo, Union Carbide recortó 400 millones de dólares de sus costos fijos en tres años; GTE, compañía telefónica Baby Bell de Estados Unidos, desarrolló compras de una sola escala: clientes que alguna vez tuvieron que tratar con varios departamentos, hoy pueden hacerlo con una sola persona, o bien contactar directo con el departamento que proporciona el servicio buscado. Pero las mejoras espectaculares se equilibran con los fracasos: Hammer y Champy admiten que “entre 50 y 70% de los intentos de reingeniería no logran los impresionantes resultados buscados”.

El cuarto aspecto clave en la definición de reingeniería es procesos. La necesidad de un análisis cuidadoso y de cuestionar los procesos de la empresa es realmente importante; sin embargo, el análisis de los procesos debe ir más allá de las operaciones e incluir el análisis y

la integración de los sistemas técnicos y humanos, así como el proceso administrativo total, sin olvidar el vínculo de la empresa con el ambiente externo.

Los ingenieros pueden enfocarse al proceso del negocio pero, como muestra la figura 3.4, para que sean en verdad efectivos, los diversos subsistemas deben integrarse en un sistema total. El modelo indica que el proceso de transformar los insumos en bienes o servicios debe ir más allá del sistema de procesos del negocio (el enfoque de la reingeniería) para incluir aspectos tecnológicos y humanos, de hecho, todo el sistema gerencial.

A pesar de sus limitaciones, la reingeniería puede ser una herramienta poderosa, aunque no deja de ser sólo eso, una herramienta; se sugiere integrarla a otros sistemas mediante un modelo nuevo de sistemas llamado administración por procesos, para superar algunas de las debilidades de su enfoque estrecho.



Administración por procesos

Además del empowerment y benchmarking existe de igual forma la reingeniería el cual es otro concepto alternativo de reorganización administrativa. La reingeniería puede ser el cambio fundamental para llegar a la base de los problemas de una organización (un cambio radical), a continuación se desarrollará y describirá el concepto de reingeniería por diferentes autores.

Sin embargo aunque existe la reingeniería, existe otro proceso alternativo de reorganización administrativa y tiene por nombre outsourcing este método de trabajo en el que una empresa delega ciertas funciones en departamentos externos u otro tipo de negocios que se dedican

profesionalmente a ello. Varios autores tienen sus propias definiciones se muestran las mas impotrantes.

3.4 Outsourcing

Enrique y Franklin (2009), hablan sobre este concepto como un proceso método estratégico y mencionan:

Outsourcing estratégico

Uno de los aspectos importantes que influyen en la definición de la estrategia para llevar a cabo una reorganización se relaciona estrechamente con las unidades productivas y de servicios que la entidad desincorpora de su estructura que serán reemplazadas por instancias externas, así como con la subcontratación de servicios de apoyo internos.

Es común que para el empleo de recursos de esta naturaleza la empresa siga un proceso, el cual consta de los siguientes pasos:

- Análisis estratégico.
- Identificación de los mejores candidatos.
- Selección del proveedor.
- Transición de las operaciones.
- Administración de la relación.

El outsourcing estratégico implica la separación de algunas actividades de creación de valor de una empresa dentro de un negocio, para dejar que un especialista se encargue de ellas. La actividad que se contrata externamente puede comprender toda una función, un sistema, un proceso o una actividad dentro de la organización.

La organización emprende un outsourcing estratégico luego de valorar que es el que puede llevar a cabo con más consistencia su modelo de negocio e incrementar su rentabilidad.

Lo más probable es que el proceso se inicie con la identificación de las actividades de creación de valor que son las que fundamentan su ventaja competitiva (capacidades distintivas), para luego determinar si alguna empresa independiente especializada en la materia puede realizarlas a un menor costo y con una mejor diferenciación. Además, esta decisión permite a la administración de la empresa eliminar distracciones para fijar la atención en sus competencias centrales.

En estas circunstancias la organización necesita conocer con detalle las relaciones contractuales con los especialistas, por lo que es conveniente revisar los siguientes aspectos:

- Ubicación del servicio.
- Relación de unidades productivas y de servicios objeto del contrato o convenio.
- Tiempo de duración.
- Infraestructura de gestión de procesos y proyectos.
- Indicadores de desempeño para encauzar y evaluar las acciones.
- Medida de confiabilidad de la calidad.
- Estructura de costos.
- Mecanismos de retroalimentación establecidos.
- Periodicidad de los reportes de seguimiento y resultados.
- Nivel de interacción con las áreas de la empresa.
- Tendencias del servicio.
- Análisis comparativo en relación con la competencia.
- Efectos del aprendizaje.
- Ventajas competitivas.

Para complementar la información documental, el responsable de la reorganización debe reunirse con los responsables de coordinar el control de los productos y servicios en su nueva modalidad y con los prestadores de servicios que las manejan, lo que se traducirá en una visión clara de los efectos reales de la decisión.

Es de destacar que existe una vertiente denominada offshoring u outsourcing internacional que consiste en la reubicación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos o mano de obra.

De manera similar **Jones (2008)** menciona que **Subcontratación (Outsourcing)**.

Es otra estrategia para administrar las interdependencias es la subcontratación u outsourcing. La subcontratación trasladar una actividad de creación de valor que era realizada dentro de una organización al exterior, donde otra compañía la lleva a cabo, por ejemplo, cuando una empresa contrata a otra para que administre su red de computadoras o para que distribuya sus productos en lugar de realizar la actividad ella misma. Las organizaciones acuden cada vez más a empresas especializadas para manejar sus

necesidades de procesamiento de información. Por ejemplo, Dell, HP e IBM han instalado divisiones que proveen este servicio especializado a las compañías en sus ambientes.

Lo que incita a una organización a subcontratar una función es el mismo cálculo que determina si una organización fabrica o compra sus insumos. ¿El valor adicional que la organización obtiene al llevar a cabo su propia comercialización o al procesar su información excede los costos burocráticos adicionales de administrar tales funciones? Si la respuesta es sí, la organización desarrolla su propia función. Si es no, la organización subcontrata la actividad.

Es probable que la decisión cambie con el tiempo. Quizás en 1996 era mejor tener un departamento de procesamiento de información dentro de la organización. Para el año 2006, sin embargo, las organizaciones especializadas podían procesar la información a menor costo y entonces resultaba subcontratar esa función. Subcontratar dentro de una red, tal como la que estableció Nike, es otro ejemplo de cómo la subcontratación contribuye a mantener bajos los costos burocráticos de administrar intercambios dentro de una organización. La administración de la cadena de suministros global ofrece otro ejemplo de cómo las compañías pueden reducir los costos de transacción y evitar los costos burocráticos.

El método específico que una compañía adopte para administrar el proceso de subcontratación será el que reduzca con la mayor eficacia posible la incertidumbre implícita del intercambio, asegure un suministro estable de componentes de bajo costo, mejore la calidad o proteja la valiosa tecnología patentada.

Ejemplo, en términos de las diversas clases de alianzas estratégicas presentadas en la figura 5, cuando la incertidumbre es relativamente baja, las compañías pueden elegir crear contratos a largo plazo con muchos proveedores de bajo costo en el extranjero. Conforme la incertidumbre aumenta, una compañía podría desarrollar una red para administrar las interdependencias entre estos proveedores y los fabricantes y distribuidores globales, o podría interesarse en una participación minoritaria en estas compañías globales para conseguir el control legal de la transacción. Finalmente, cuando la incertidumbre es alta, una compañía podría decidir formar una empresa conjunta para controlar todos los aspectos de la actividad de la creación de valor.

Un enfoque de los costos de transacción arroja luz sobre el porqué y el cómo las organizaciones eligen diversos mecanismos de vinculación para administrar sus interdependencias. Mejora nuestra capacidad de entender el proceso que utilizan las

organizaciones para manejar sus ambientes a fin de mejorar sus oportunidades de crecimiento y supervivencia. Las soluciones que existen para administrar los intercambios inciertos de los recursos e interdependencias organizacionales abarcan desde mecanismos menos formales, como los contratos, hasta mecanismos más formales, como la propiedad. El mejor mecanismo para una organización es aquel que reduce al mínimo los costos de transacción y los burocráticos.



Alianzas estratégicas

Así mismo **Harold, Heinz y Mark (2012)** menciona:

Contratación externa (outsourcing)

La producción y las operaciones se contratan con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas; el objetivo puede ser reducir costos al ahorrar en prestaciones al personal, contratar menos trabajadores o reasignar a los empleados a otras actividades más importantes. Así, la contratación externa es una herramienta importante para expandir una compañía y mantener una posición competitiva; permite a una empresa enfocarse en sus competencias centrales y facilitar que otras compañías hagan lo que pueden hacer mejor.

Ejemplo, Nike Inc., el enorme proveedor de calzado deportivo, utiliza el outsourcing para la fabricación de sus productos y sólo conserva la del sofisticado sistema Nike Air, y también contrata fuera la publicidad: al enfocarse en lo que hace mejor, Nike ha logrado una extraordinaria tasa de crecimiento.

Procter & Gamble se benefició de contratar fuera la operación de su flota, reduciendo así sus costos y mejorando la productividad de su fuerza de ventas.

Se ha sugerido que antes de decidir la contratación externa debe realizarse un estudio de reingeniería de la práctica comercial, los resultados de este análisis pueden indicar qué actividades son las más adecuadas para permanecer en la compañía y cuáles para ser contratadas fuera.

Algunas desventajas de la contratación externa

Mientras que muchas empresas están inmersas en el furor de la contratación externa, otras reconsideran su estrategia. NCR, el fabricante de cajeros automáticos, observa que los aparatos más complejos requieren máquinas hechas a la medida, en cuyo proceso de diseño se involucran directamente los clientes, y modificar el diseño de los productos fabricados en el extranjero retrasa las entregas, además de que los ingenieros de NCR debían viajar alrededor del mundo para hacer tales modificaciones; por esto algunas máquinas se están volviendo a fabricar en Estados Unidos, aunque NCR no ha abandonado el outsourcing por completo: los cajeros automáticos aún se fabrican en países como China, Hungría e India, y las fábricas en América Latina, Asia y Europa aún operan para esas regiones.

Existen otros procesos alternos de reorganización administrativa, sin embargo en este apartado se tomaron en cuenta los temas de Empowerment, Benchmarking, Reingeniería y Outsourcing.

3.5 Downsizing

Antecedentes

El fenómeno del downsizing se conoce desde los años ochenta. En esta década, se inició el análisis del problema y se observó preocupación en muchas empresas a nivel mundial por el despido de personal como una alternativa para reducir costos a partir de la crisis económica que afecta a las empresas y que provoca que se reduzca el número de empleados. En la actualidad, el despido de personal ha tenido una tendencia frecuente en las organizaciones por la gran competencia mundial que se vive, las fusiones entre empresas, los nuevos avances en la tecnología, así como las grandes recesiones económicas, han sido factores que afectan a las empresas y las puede llevar al fracaso. Siendo el recorte de personal la primera alternativa que las empresas utilizan como un modo de sobrevivencia que les permite continuar participando con su nicho de mercado sin tener que hacer cambios más planeados. (Cascio, 1993).

El downsizing es una estrategia que ha sido utilizada frecuentemente en las dos últimas décadas, porque es una forma de reorganizar, o bien de reestructurar a las compañías alcanzando una mejoría en los sistemas de trabajo, así como el establecimiento adecuado de los recursos humanos para mantenerse y competir en el mercado. Algunas empresas ven al downsizing como una oportunidad para el crecimiento de los empleados que se quedan (Brockner, Grover, y Blonder, 1988). Algunos sobrevivientes mejoran su compromiso organizacional (Bies, Martin, y Brockner, 1993), mientras que otros se retraen emocionalmente (Brockner, 1990 citado en Mitzra y Spreitzer, 1998).

Concepto

Se puede entender por downsizing al “Conjunto de actividades, adoptadas por el gestor de la organización, emprendidas para mejorar la eficacia, productividad y competitividad organizacional, y representando una estrategia que afecta al tamaño de la fuerza de trabajo, los costes y los procesos de trabajo” (Cameron, 1994).

Tipos de downsizing

Algunos investigadores coinciden en que ésta no solo implica el despido masivo de empleados, sino que se trata de un proceso mucho más completo (Freeman & Cameron, 1993; Greenhalgh et al., 1988; Rodríguez & Robles, 1999), el cual puede considerar diferentes niveles en su implementación. En este sentido, Cameron (1994) identifica tres tipos de downsizing dependiendo de las necesidades de la empresa:

- Reducción de la fuerza laboral:
Es una estrategia enfocada a reducir el número de empleados inmediatamente, es decir, en el corto plazo. Esto, a través de despidos, transferencias y asignación de tareas en otras áreas, incentivos para jubilarse anticipadamente, paros, etc.
- Rediseño del trabajo:
Es una estrategia a mediano plazo la cual implica la reducción de trabajo a través de la eliminación de funciones, niveles jerárquicos, grupos, divisiones o productos y rediseño de tareas.
- Rediseño sistémico:
Estrategia a largo plazo que pretende cambiar la cultura organizacional, así como las actitudes y los valores de los trabajadores, haciendo del downsizing un sentido de vida, teniendo como fundamento el mejoramiento continuo.

A través del tiempo, el downsizing ha sido asociado con la reingeniería, la reestructuración de la plantilla, la reducción o rightsizing (Caplan & Teese, 1997), despidos, declining, retrenching, renewing (Cameron, 1994), delaying (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005), sin embargo, debido a que la manifestación más común de esta estrategia es el despido de empleados, muchos autores han tratado este proceso como sinónimo de despidos (Freeman & Cameron, 1993), incluso ha sido conocida también como la táctica de “cortar cabezas” (Kets de Vries & Balazs, 1997).

Clasificación del proceso de downsizing

El downsizing puede ser clasificado básicamente a partir de dos enfoques: el proactivo y el reactivo (Kozlowski, Chao, Smith, & Hedlund, 1993):

El enfoque reactivo se genera como una respuesta al mal funcionamiento financiero (Lee, 1997) o a las presiones del cambio, y como consecuencia, se considera como una decisión tardía o una respuesta defensiva. Este tipo de estrategia se encamina hacia una reestructuración a corto plazo con el fin de enfrentar los eventos externos o necesidades inmediatas, principalmente aquéllas de tipo económico que obligan a que ocurra una disminución en los procesos de producción sin que se tomen en cuenta los objetivos organizacionales (Kozlowski et al., 1993).

El enfoque proactivo es un proceso planeado y formalmente diseñado el cual intenta soportar una estrategia organizativa en el largo plazo (Kozlowski et al., 1993; Sverke et al., 2008), ya que forma parte de un objetivo estratégico general (Lee, 1997), pone las condiciones propicias para que la organización pueda desarrollar una estructura flexible que proporcionará una ventaja competitiva.

Al evaluar tanto la estrategia bajo el enfoque reactivo como con el proactivo se ha encontrado que en el downsizing proactivo se obtienen mejores resultados, principalmente porque propicia la participación de los trabajadores y se pueden disminuir los posibles efectos negativos (Gyu-Chang, 2006; Sverke et al., 2008; Wang, 2006).

Las características principales de cada uno de los enfoques se presentan en la Tabla No. 1 en donde se observa que existen diferencias significativas entre ambos enfoques principalmente en cuanto a comunicación, planeación y participación de los trabajadores en el proceso.

<i>Downsizing proactivo</i>	<i>Downsizing reactivo</i>
• Es debidamente planeado. • Se realiza en el largo plazo. • Propicia la participación de los trabajadores. • Hay una buena comunicación interna. • Pone atención en los recursos humanos.	• Es una respuesta a presiones económicas y del entorno. • Se lleva a cabo en el corto plazo. • Limita la participación de los trabajadores. • La comunicación interna es muy deficiente. • Se enfoca más en las cuestiones financieras.

Diferencias entre downsizing proactivo y downsizing reactivo

Asimismo, es posible hacer una clasificación entre la proactividad del downsizing enfocado en los trabajadores y la proactividad del downsizing enfocado en la empresa.

Razones para implementar el downsizing y su utilidad

A pesar de los aparentes efectos negativos que la práctica del downsizing ha ocasionado principalmente en el comportamiento de los empleados (Cummings & Worley, 2007) p. 292, las empresas siguen poniendo en práctica esta estrategia. Esta situación ha llamado la atención de investigadores y académicos, enfocándose en el estudio de las causas que motivan a las organizaciones a implementar esta estrategia (Budros, 1997) supuestamente en un intento por aprovechar la ventaja competitiva que le puede dar a la empresa.

Las razones por las que las empresas deciden implementar el downsizing han sido analizadas desde tres perspectivas principalmente y que sugieren las diversas causas que orillan a una reestructuración:

- 1) la económica (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Magán & Céspedes, 2007; Mckinley & Georg, 2000),
- 2) la institucional (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Magán & Céspedes, 2007; Mckinley & Georg, 2000)
- 3) la socio cognitiva (Mckinley & Georg, 2000).

Perspectiva económica:

La perspectiva económica justifica la implementación del downsizing con la necesidad de incrementar el rendimiento, productividad y eficiencia de la empresa, características necesarias para enfrentar una crisis económica. Para lograr estos fines se disminuye el número de empleados con la intención de aprovechar al máximo el recurso humano (Garrett, 1999; Magán & Céspedes, 2007), lo que permite la disminución de costos y en consecuencia la mejora de los resultados financieros de la empresa (Mckinley, Zhao, & Garrett, 2000).

Perspectiva institucional:

La perspectiva institucional enfatiza que la implementación del downsizing se da atendiendo a reglas institucionales, las cuales generan expectativas de éxito y son compartidas por miembros de una sociedad o industria. Estas reglas especifican cuándo una empresa debe ser reestructurada y sugieren el comportamiento direccional (Mckinley et al., 1995). A partir de esta perspectiva se asume que el motivo por el cual las empresas reducen su tamaño es para lograr la obtención de la legitimidad de su entorno bajo el estatus de que es una norma institucional, por lo tanto, ofrece legitimidad a la organización (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Fernández, Valle, & De la Calle, 2002). Además, se asume que, bajo esta perspectiva, el implementar la estrategia del downsizing permite que las empresas no pierdan competitividad con respecto a otras organizaciones (Carson, Carson, & Guidry, 2000), por tanto, es el entorno quien determina las normas que la organización debe seguir (Meyer & Rowan, 1977). Es importante notar que bajo el enfoque institucional se da poca importancia a cuestiones de eficiencia económica; respondiendo más a una especie de mito (Mckinley et al., 1995) en el sentido de que se le atribuyen beneficios que pudieran no existir. En general es utilizada más que nada a manera de imitación, principalmente cuando es implementada por empresas exitosas del mismo sector (Magán & Céspedes, 2007)

Perspectiva socio cognitiva:

En cuanto a la perspectiva socio cognitiva, no existe aún evidencia empírica disponible, solo un soporte tentativo, en donde se puede asumir que esta perspectiva justifica la implementación basándose en la percepción del gerente, en cuanto a la efectividad del downsizing a partir de factores producidos desde la percepción social (Mckinley & Georg, 2000). Las diferentes perspectivas que han sido mencionadas con anterioridad son algunas de las razones para implementar el downsizing, sin embargo, esto no significa que sean

mutuamente excluyentes, sino que puede existir una mezcla de ellas al tomar la decisión de implementar la estrategia (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Mckinley et al., 2000).

Estrategias para el éxito en la implementación del downsizing

Los estudiosos del fenómeno del downsizing han difundido a través de las diversas bases de datos disponibles, una serie de recomendaciones que desde su punto de vista o a partir de los hallazgos realizados en sus investigaciones pueden ayudar a que dicho proceso tenga menos efectos negativos para los empleados. En este sentido, se recomienda que, ante un proceso de reestructuración, es fundamental tomar en cuenta los valores humanos con su respectiva capacitación profesional, la integración en el entorno (Fustes-Fabra, 2008), la comunicación efectiva (Buhler, 1994; Fustes-Fabra, 2008), una cuidadosa planeación y visión (Buhler, 1994; Mishra, Spreitzer, & Mishra, 1998), determinar en qué áreas se aplicará la estrategia. Dirigir los esfuerzos cual si fuera una orquesta (Buhler, 1994) y apoyarse en expertos sobre el trato que debe darse tanto a los que se quedan como a los que se van (Mishra et al., 1998).

De igual forma, Band & Tustin (1995) destacan los siguientes pasos:

- **Analizar la estructura actual:** Antes de tomar la decisión de reestructurar, es necesario realizar un análisis de la situación actual, lo que ayudará a poner en claro los detalles del resto de las etapas. Asimismo, es importante definir y analizar la posición competitiva actual de la empresa. Posteriormente se recomienda determinar la estructura necesaria para mantener la posición en el mercado, asimismo, identificar las competencias necesarias e identificar con cuales se cuenta, en general, considerar los efectos positivos y negativos de cada una de las alternativas.
- **Decisión de reestructurar:** En esta fase se decide cuál es la nueva estructura de la fuerza de trabajo con la que se desea dotar a la empresa.
- **Planificación de la reestructuración:** Definir cómo se va a realizar el cambio hacia la nueva estructura, esto es, qué métodos se van a utilizar y cuánto tiempo va a durar.
- **Implementación de la reestructuración:** Poner en práctica el plan establecido en el apartado anterior.
- **Evaluación de la reestructuración:** Los responsables de la reestructuración deben preguntarse si se ha logrado conseguir la estructura deseada.

- **Nueva estructura:** Una vez alcanzada la estructura “ideal”, lo que se espera es que la posición competitiva de la empresa haya mejorado con respecto a la posición inicial. A partir de este punto, se deben realizar esfuerzos continuos para mantener y en lo posible mejorar dicha posición.

Consecuencias

Las consecuencias del downsizing es que en la reducción de la fuerza de trabajo se quiebran las relaciones humanas y se rompe la continuidad, dado que algunas personas sufren el despido y salen de la organización. Después de realizar el downsizing en los empleados se origina una sobrecarga de trabajo, se presentan enfermedades, fatiga y cinismo. Se pueden presentar dos tipos de escenarios como son: empeoramiento de la situación psicológica de los empleados y la mejora en la calidad del trabajo por autodesarrollo (Yeynolds-Fisher y White, 2000; Sahdey, 2003; Doughrty y Bowmman, 1995).

El downsizing es una estrategia utilizada con mucha frecuencia por las empresas (Bhattacharyya & Chatterjee, 2005; Biasca, 1997; Budros, 1997; Cross & Travaglione, 2004; Jiménez & Sánchez, 2005; Naumann et al., 1998), a pesar de que existe evidencia de los escasos beneficios (Cross & Travaglione, 2004), sin embargo, la promesa de una aparente eficiencia hace creer que su implementación conduce a mejores y más efectivas prácticas en los negocios (Sparrow & Cooper, 1998).

Al downsizing se le conocen algunos aspectos adversos como los posibles costos ocultos incluyendo (Bohlander, 2008):

- Costos de indemnización y reconstrucción.
- Pagos de vacaciones y días de incapacidad.
- Pagos de pensiones.
- Posibles demandas laborales.
- Pérdida de memoria institucional y de confianza en la administración.
- Falta de personal cuando se recupera la economía.
- Sobrevivientes que viven paranoicos y en contra de las políticas.

Indemnización de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo de México

Antes de tomar la decisión del despido del personal es tarea del gerente de recursos humanos identificar el nivel de satisfacción, puesto que un empleado que labora en un ambiente agradable desarrolla mejor su trabajo, asimismo alguien que posee una alta

satisfacción laboral puede hacer que el empleado se sienta comprometido en la búsqueda de la solución de problemas (Thomas & Au, 2002), lo cual crea valor intrínseco para lograr las metas establecidas relacionadas con la ejecución del trabajo y de los niveles de productividad (Gómez-Mejía & Balkin, 2002) p. 285.

Cuando la empresa decide reducir la plantilla, en el caso específico de México, ésta se obliga a indemnizar al trabajador con la cantidad que le corresponda de acuerdo a lo establecido en el artículo 50 de la Ley Federal del Trabajo vigente en este país, la cual literalmente señala que:

1. “Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año, la indemnización se determinará por una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios”.
2. “Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados y la indemnización de tres meses de salario” (Lobato, 2000) p. 16.

Así, ante la implementación del downsizing la empresa debe de tomar en cuenta estos egresos y poner en una balanza los beneficios que obtendrá al despedir a los trabajadores o permitirles seguir formando parte de la organización.

3.6 Clústers

Antecedentes

En el contexto actual la palabra clave de crecimiento de los países y el bienestar de su población; es la competitividad y los países que quieren mantenerse en pie en el presente siglo deben facilitar el tránsito de las tradicionales ventajas comparativas, recursos naturales, mano de obra y capital, basadas en los siguientes factores: recursos humanos calificados, información, innovación tecnológica, estrategias de cooperación ínter empresariales, y desarrollo de conglomerados de empresas (Clústers).

Es por ello que los países en los cinco continentes ingresan en la carrera de la competitividad, desarrollando estrategias orientadas a impulsar y potenciar, las capacidades necesarias para enfrentar las indigencias que impone la globalización. A nivel empresarial se producen cambios profundos en las formas de organización. Los modelos de producción en masa y estructura tecnológica rígida, está cediendo paso a modelos con organización horizontal, de unidades más pequeñas, basados en recurso humano calificado altamente innovador; los que se les conoce con el nombre de «especialización flexible». Los países y regiones que han asumido este último modelo han logrado altos niveles de crecimiento, así como logros sociales significativos.

El percibir y aprovechar estas oportunidades en el nuevo contexto internacional requiere estar atento a los mismos. Abrirse al mundo e internacionalizar al país, requiere al mismo tiempo desarrollar y afirmar la propia personalidad e identidad.

Concepto

El término «clúster» fue acuñado por Porter en su estudio sobre la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1990), en el que consideraba que la agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuía favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva. (Grajinera, 2003)

Clúster definido como una concentración geográfica de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí (Porter, 1999; p.199).

Así, los Clústers se extienden verticalmente en la cadena de valor incluyendo a proveedores e industrias auxiliares y lateralmente (horizontalmente) hasta la tecnología y sectores relacionados. Muchos además suelen incluir instituciones públicas, educativas (universidades, centros especializados de formación...), parques tecnológicos y servicios de información, reciclaje y apoyo técnico.

Clúster Físico

Un clúster físico es una concentración geográfica conectada no necesariamente articulada de empresas del mismo ramo económico, de proveedores especializados de las mismas, de oferentes de servicios al productor y de compañías en ramas económicas vinculadas.

Clúster integrado funcionalmente

Es un clúster físico de empresas, proveedores especializados, oferentes de servicio e instituciones asociadas (gobiernos locales, universidades, centros de investigación, empresas certificadoras, asociaciones comerciales) que compiten y cooperan en un campo económico específico mediante el desarrollo sostenido de economías de aglomeración caracterizadas por:

- a. Creciente eficiencia operativa de cada eslabón de la cadena.
- b. Alta eficiencia de integración óptima entre los eslabones de la cadena de valor que caracteriza al clúster.

La formación de los Clústers nos permite generar economías de aglomeración y de integración funcional. A través de ellos se busca tener ventaja competitiva sustentable y generar mayor valor agregado.

Características Comunes a los Clústers

- Entendimiento común de la competitividad y el rol de los Clústers en la ventaja competitiva.
- Focalización en la eliminación de los obstáculos y flexibilizar restricciones a las mejoras del clúster.
- Apropriados límites del clúster.
- Amplia participación de participantes e instituciones asociadas.
- Liderazgo del sector privado.
- Mucha atención a las relaciones personales.
- Un sesgo hacia la acción.
- Institucionalización.

Beneficios de Agruparse

- Sobrevivir en la Globalización
- Generar mayor valor agregado
- Disponer de mayor poder adquisitivo
- Ejercer poder de negociación en los mercados
- Acceder a nuevos mercados

Retos de los Clúster en economías pequeñas

- Conquistar la confianza en el modelo por parte de los empresarios
- Compromiso del empresariado y su equipo de trabajo con el modelo
- Incentivar la investigación para el desarrollo empresarial
- Fortalecer la cooperación con el sector académico en sí mismo
- Aprender y cooperar para mejorar el desempeño de un sector

Fortalezas del Clúster

- Lograr la estandarización de los productos.
- Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción.
- Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (Continuidad).
- Menor costo unitario de los insumos.
- Mejor manejo del servicio de logística.
- Reportes gerenciales de las operaciones para mejor manejo administrativo de las partes.
- Manejo descentralizado, pero coordinado de las operaciones.
- Manejo descentralizado, pero eficiente de la información.
- Mayor nivel de desarrollo y de competitividad.
- Mejoras en calidad y consistencia de los productos.

Modelos de Cadenas Productivas

- Clúster o agrupamiento empresarial
- Distritos o Parques Industriales
- Encadenamiento Productivo

Pasos para implementar un clúster (Tiempo estimado de 6 meses)

- Entendimiento de los conceptos de los CLÚSTERS
- Análisis económico de los sectores motores del desarrollo
 - Identificación y selección de cadenas productivas.
 - Identificación de los componentes críticos (Grupos empresariales)
 - Identificación de Proveedores (Nacionales y/o Internacionales)
 - Diagnóstico de la cadena productiva

- Perfil de las empresas participantes
- Infraestructura física y de servicios
- Análisis del entorno
- Comportamiento global de la industria
- Comportamiento regional de la industria
- Fortalezas y Debilidades (FODA) Competitivas
- [Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Negocios].
- Calendarización del proyecto o Implementación

El sector interesado en un clúster puede iniciar con un sencillo ejercicio: el diseño de un diagrama de flujo de todas las posibles cadenas de producción involucradas con su sector. Estas deben incluir los elementos que le afecten tanto directa como indirectamente.

Elementos del Clústers

En los Clúster hablamos de tres elementos importantes para la implementación de un Clúster:

- Integración
 - Agrupaciones y Alianzas
 - Infraestructura
- La Integración: Fundamentada en un nuevo modelo de hacer negocios, una nueva Cultura que use los recursos de otra empresa relacionada o no para un beneficio en común.
 - Agrupaciones y Alianzas: Las agrupaciones no son cooperativas, son agrupaciones de empresas de un mismo producto las cuales se agrupan con el objetivo de mejorar su flujo informático, adquirir "poder adquisitivo", intercambiar ideas e implementar innovaciones que benefician a todos como grupo. Esto implica el acercamiento a la competencia de manera saludable y en el mejor interés de las empresas y el país. Las alianzas son muy importantes siempre y cuando estén sean "totalmente transparentes".
 - Infraestructura: Esto implica los Parques Industriales, su ubicación, zonificación y regulaciones. Que quede claro que estos son "Empresa Privada" y no tienen ningún nexo con el Clúster. El único compromiso es la contratación de los beneficios que este brinda bajo contratación bilateral y equitativa. Pongamos un esfuerzo en entender la importancia de los Clústers y como estos se implementan para la salud económica y productividad de nuestros países. (Garcia Garcia)

La importancia de los Clúster y como estos se implementan para la salud económica y productividad de nuestros países se muestra en la Figura 3.6.



Modelo conceptual: Clúster Económico

Contribución del Clúster a la competitividad de las empresas

La principal ventaja de los Clúster se deriva de su contribución a la mejora de la ventaja competitiva de las empresas que lo componen, que contribuiría, a su vez, a la mejora de la competitividad de la región en la que se sitúa. Porter considera que ello se debe a las relaciones que surgen entre las empresas, que influyen positivamente sobre los cuatro vértices que determinan el diamante o rombo que explica la ventaja competitiva (Porter, 1999; p.219). Además, la utilización de ámbitos territoriales más o menos limitados favorece la identificación de estos factores de competitividad y por lo tanto, la definición de políticas de actuación más específicas y operativas (Conejos y Duch, 1995; p.162).

Tratando de concretar algo más en los factores a través de los que se produciría dicha mejora competitiva, podemos citar las tres direcciones básicas de dicho proceso (Porter, 1999; p.219):

- Incremento de la productividad:
Este incremento se produce como consecuencia de la especialización, de la complementariedad entre las actividades de las empresas participantes y del incremento del poder de negociación de las empresas, que reduce sensiblemente los costes de transacción.

- Promoción de la innovación, consecuencia de una mayor capacidad para percibir nuevas necesidades de los clientes y nuevas posibilidades tecnológicas, comerciales o productivas mediante la investigación conjunta.
- Creación de nuevas empresas, fruto de la reducción del riesgo y las barreras de entrada junto con la existencia de relaciones establecidas y clientes potenciales para las nuevas empresas.

3.7 Teletrabajo

Antecedentes

El concepto de Teletrabajo surge en la década de los 70's por Jack Nilles en Estados Unidos, siendo utilizado primeramente por la empresa Montgomery Ward quienes consideraba que el trabajador podía ser productivo desde su casa sin necesidad de permanecer físicamente en la empresa por largas jornadas laborales.

En el año de 1970 se entablan las primeras relaciones laborales de empleados que trabajaban desde su casa a través de la computadora y el uso de herramientas tecnológicas que le permitían ser productivos y eficientes en su trabajo acomodando sus horarios de manera flexible a sus actividades cotidianas.

A partir de los años 80's da surgimiento el comercio electrónico que facilitó aún más el Teletrabajo siendo hasta ese momento una estrategia fundamental para los empresarios ya que era una fuente importante para la reducción de costos.

En 1995 la mayoría de las empresas en Estados Unidos y otros países desarrollados utilizaban el Teletrabajo como una nueva forma de vida.

Definición

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) define teletrabajo como:

"Una forma de trabajo en la cual:

- a) El mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y,
- b) La nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación". (Citado en Vittorio Di Martino, 2004).

“Cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información”, es decir, “la posibilidad de enviar el trabajo al teletrabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”. Jack Nilles.

El teletrabajo no es una profesión, sino una nueva forma de desarrollar una tarea laboral a distancia.

Características del teletrabajo

Para ejecutar esta modalidad de trabajo, es importante conocer las principales características del teletrabajo, con el fin de especificar con más detalle lo que esto implicará, en términos de recursos técnicos, económicos e incluso en cambios organizacionales y culturales, en la tabla 3.2 se hace la comparación de las características del teletrabajo antes y después. .

ANTES	AHORA
 Horarios rígidos 8am - 5 pm	 Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados
 Trabajo únicamente en la sede de la organización	 Trabajo desde cualquier lugar
 Uso de computadores únicamente en la oficina	 Dispositivos propios (BYOD)
 Sistemas de monitoreo y control físicos	 Evaluación por resultados
 Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos	 Reuniones virtuales con participaciones ilimitadas

Comparación de las características del teletrabajo antes y después

Más allá de la definición, el teletrabajo se entiende a partir de sus características:

1. Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.

3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas. (Vive digital para la gente , 2016)

Modalidades

Se establece tres modalidades de teletrabajo o tipo de teletrabajador, que responden a los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del trabajador.

Teletrabajo Autónomo

Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por él.

Teletrabajo Suplementario

Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.

Teletrabajo Móvil

Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

Las modalidades de trabajo flexible y a distancia han propiciado la transformación de las relaciones laborales, permitiendo a los empleados tener control sobre su tiempo y sus objetivos, y brindando a las organizaciones mayor productividad derivada del aumento en la calidad de vida de los trabajadores gracias al teletrabajo.

Beneficio

El teletrabajo ofrece una amplia gama de beneficios para las organizaciones y sus empleados, algunos de estos beneficios se muestran en la Figura 3.7.



Beneficios del teletrabajo

Las ventajas y beneficios derivados de la implementación de un modelo de teletrabajo en las organizaciones pueden entenderse desde distintos ámbitos (Vive digital para la gente, 2016):

Beneficios para las organizaciones:

Para el negocio:

- Mayor productividad equivale a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio.
- Costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión en planta física, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda. A mayor demanda, crecimiento de la organización con inclusión de teletrabajadores; a menor demanda, escasos costos fijos.
- Reducción de costos fijos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros.

Para las operaciones:

- Control y seguimiento permanente al desarrollo de las tareas programadas a través de las herramientas tecnológicas.
- Procesos descentralizados pero interconectados.

Para el área de recursos humanos:

- Mejoramiento de las condiciones del reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación o disponibilidad de desplazamiento hacia la sede de la organización.
- Mayor índice de retención del personal capacitado.
- Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traduce en mayor productividad.

Para el área de tecnología:

- Reducción del costo en adquisición de hardware y software.
- Política "Bring Your Own Device -BYOD-" que aprovecha los dispositivos de propiedad del trabajador y no aumenta costos para la organización.
- Control total sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información.
- Reducción del esfuerzo en mantenimiento de equipos y optimización de la capacidad de respuesta frente al crecimiento de la compañía.

Beneficios para los trabajadores

Los empleados de las organizaciones reciben la posibilidad de trabajar en lugares distintos a su oficina como una oportunidad para mejorar su calidad de vida y aumentar su rendimiento. Entre los beneficios específicos para ellos se encuentran:

- Ahorros en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina.
- Ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustible o pagos de transporte público.
- Ahorros y mejoras significativas en la alimentación y la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares.
- Mejoras en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico.

- Reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental producido por cada trabajador durante los desplazamientos y el consumo de energía en las oficinas.
- Mejora en los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.
- Optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas.

Desventajas

Las desventajas del teletrabajo pueden resumirse en la falta de ambiente laboral y disminución de relaciones sociales que también puede repercutir en conflictos familiares, ya que se difuminan las barreras entre trabajo y familia.

- No hay separación entre el trabajo y la vida familiar o el ocio.
- Es un método de trabajo muy solitario, que puede repercutir en el rendimiento del trabajador, ya que éste no puede consultar con otros colegas, al menos no en persona, cómo está evolucionando su trabajo.
- A nivel de empresa, se difuminan las jerarquías hasta el punto de desaparecer, ya que el trabajador suele tener contacto directo únicamente con un jefe.

Para el trabajador

- El ambiente en el que el trabajador labora puede no ser el más apto para la realización de sus actividades.
- Puede provocar el sedentarismo.
- Puede aumentar conflictos o distracciones dentro del núcleo familiar.
- Pérdida de colaboración y relaciones personales con otros trabajadores de su área.
- Algunas veces horarios ilimitados, incluidos los fines de semana.
- Algunas personas pueden sentirse aisladas o solitarias debido al poco o nulo contacto social con compañeros de trabajo u otros seres humanos ajenos a la familia.

Para la empresa

1. Suele haber pérdida de jerarquías, aunque este hecho no tiene por qué constituir una desventaja, sino que puede aportar mayor agilidad a la empresa en su toma de decisiones.
2. Las compensaciones monetarias pueden exceder el coste total del trabajador a tiempo completo en la oficina o almacén.
3. Se pueden crear conflictos derivados de la lealtad de los teletrabajadores cuando accedan a los bancos de datos de la compañía.
4. Se da una menor identificación del trabajador con la empresa.
5. El aislamiento físico produce una menor socialización y participación del trabajador.

Estado - Sociedad

- La sociedad se subsume en relaciones interpersonales distantes y superficiales.
- No todos los trabajadores tienen acceso o manejan las tecnologías de la información.
- Se resta eficacia a la normativa referida a condiciones y medio ambiente del trabajo.

Retos para la implementación

El teletrabajo es sinónimo de innovación organizacional, en consecuencia, supone un cambio interno y nuevas formas de relacionamiento entre jefes y empleados, por eso es necesario considerar algunos factores.

- **Control**

Es posible hacer seguimiento a los colaboradores por cumplimiento de tareas y no de horarios.

- **Productividad**

Un trabajador concentrado en el logro de metas definidas y disfrutando de mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo.

- **Costos**

Realizar inversiones iniciales en tecnología que retornen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos

- **Cultura organizacional**

Realizar inversiones iniciales en tecnología que retornen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos.

Políticas

- **La legislación colombiana ya reguló el teletrabajo.** Ajustar las políticas corporativas requiere una revisión en materia de horarios y cumplimiento
- **Tecnológico**

Las necesidades tecnológicas dependen de la proyección de cada organización, y aunque se requieren algunas inversiones y cambios en plataformas, estas se revierten en productividad y optimización de los recursos tecnológicos de las organizaciones. Navegue cada uno de los capítulos que conforman el Libro y encuentre las respuestas a los retos que el teletrabajo trae para las organizaciones.

Requerimientos

Todo lo que necesita saber y tener en su organización para adoptar teletrabajo y aprovechar sus beneficios.

- **Requerimientos organizacionales**

Gestión del cambio organizacional, compromiso y sensibilización de la organización, y seguimiento al modelo de implementación del teletrabajo.

- **Requerimientos tecnológicos**

Definición de la infraestructura y plataformas tecnológicas que soportarán el teletrabajo.

- **Requerimientos jurídicos**

Atención a la legislación vigente en materia jurídica, de riesgos laborales y relaciones con los sindicatos

3.8 Redes de trabajo

¿Qué es una red?

Es un ambiente de cooperación que permite y favorece el flujo de información. La red se forma cuando dos o más personas se relacionan para intercambiar información y así avanzar en el desarrollo de su trabajo.

Intercambian información por voluntad propia. La red se mantiene activa en la medida en que la información intercambiada sea relevante a los propósitos de cada participante.

Las redes en general, consisten en "compartir recursos", y uno de su objetivo es hacer que todos los programas, datos y equipo estén disponibles para cualquiera de la red que así lo solicite, sin importar la localización física del recurso y del usuario.

Definición

Una red de trabajo está caracterizada por un conjunto de instituciones interdependientes que se comprometen a buscar un propósito común, siendo que ninguna de ellas puede alcanzar sus propios objetivos si no contribuye para el éxito de las otras. Esa interdependencia implica la instalación de una dinámica de relaciones y flujos que son vitales para la red. Bernardo Toro.

Descripción

Trabajar en red es un proceso que consiste en organizar y mantener colaboraciones entre diferentes empresas o negocios, universidades y organizaciones de investigación y de soporte tecnológico.

Objetivos

Organizar y mantener una colaboración eficiente entre empresas, organizaciones empresariales, centros de investigación y tecnológicos y universidades, con el fin de acceder a ideas y tecnologías y compartir habilidades, recursos, información, experiencia y conocimientos técnicos.

Ventajas

- Nivel administrativo y estratégico: Trabajando en red, a través de la articulación de organizaciones, se da respuesta a problemas que de otro modo no podrían resolverse.
- Nivel de gestión del conocimiento: Se genera una comunidad de aprendizaje y conocimiento que permite universalizar los saberes, llevando el conocimiento local a un contexto global.
- Nivel de administración de recursos: Se aumenta la disponibilidad, racionalidad y productividad en el uso de recursos.

- Nivel de gestión política: La posibilidad de conectar los sectores público, privado y de organizaciones civiles se hace más factible.

Desventajas

- Cada decisión toma más tiempo y esfuerzo.
- No necesariamente se recibe reconocimiento.
- No es fácil aprender de los errores.
- Hay redes que podrían hacerle perder tiempo.
- Valores fundamentales de una red de trabajo

Propósito unificador

Es el que aglutina y sirve de guía. Valores compartidos, puntos de vista similares y objetivos comunes, mantienen unida a una red de trabajo.

Miembros independientes

La independencia es un prerequisite. Cada miembro de una red, cualquier persona, compañía o país contribuye a una red de trabajo de su propia y particular experiencia, conocimientos y recursos sin necesidad de alterar radicalmente su independencia y características propias.

Líneas de comunicación voluntaria

El distintivo de una red de trabajo, son sus líneas de comunicación. Son más abundantes y multidireccionales que otros tipos de organización.

Liderazgo múltiple

"Cada persona o grupo en una red tiene algo único para contribuir a alguna parte del proceso."

Diseño Organizacional

El enfoque de redes de trabajo se conoce también como networking, esto significa una estructura diferente que permite a las empresas transferir operaciones a otras empresas, unidades de negocios independientes o separado que se interconectan entre sí por medio de una central (Robert-Ribes J, 2011)

La empresa central coordinará al resto de empresas y además tiene a su cargo el negocio central de la compañía también conocido como core business. Esta herramienta se refleja claramente en las empresas de franquicias de restaurantes ya que existe un corporativo (que proveerán insumos) y unidades de venta.

Esta herramienta tiene dos enfoques (Robert-Ribes J, 2011):

- Enfoque Modular: Puede trabajar por bloques o módulos según se requiera permitiendo un intercambio de información más ágil.
- Enfoque Celular: Se logra agrupar las operaciones por células independientes y autosuficientes que cuentan con los recursos suficientes y autonomía de gestión lo cual permite, incluso, controlar mejor los costos y beneficios.

El enfoque modular lo visualizas en las reuniones de trabajo de hoteleros de la misma empresa pero que están en otras ubicaciones y el enfoque celular se da en la fuerza de ventas de agencias de viajes y representantes de una o varias compañías turísticas que trabajan de manera independiente, por ejemplo, las empresas que representan a aerolíneas extranjeras, aunque que no tienen operaciones directas en México sí ofrecen servicio de atención a clientes.

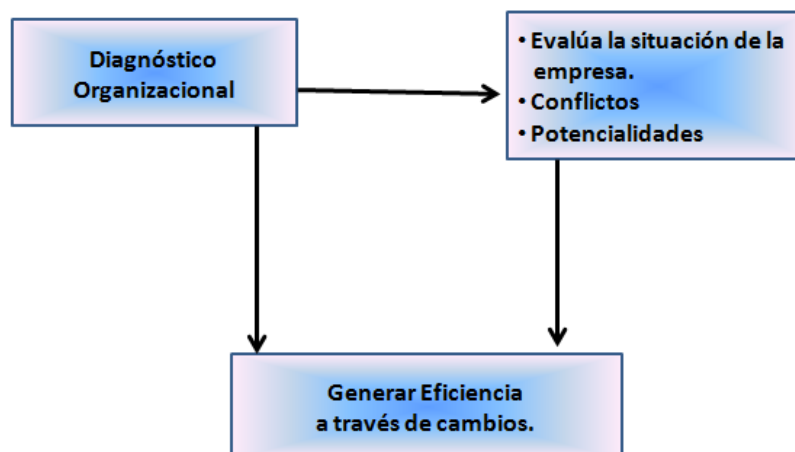
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1. Concepto de diagnóstico organizacional.

El diagnóstico es entendido como una parte de una práctica profesional, en que un determinado especialista debe hacer uso de su conocimiento para interpretar los síntomas del interesado. Se espera que el especialista sea capaz de referir las informaciones que le entrega el cliente al cúmulo de conocimientos que posee, de tal manera de reconocer la información relevante y desechar la no pertinente. (Laurence & Lorsch, 2004)

De esta manera, el diagnóstico es considerado parte de un proceso en que se adoptarán medidas a partir de esta primera fase diagnóstica y, por ende, encuentra su sentido en su aplicabilidad práctica para la solución de un problema que es experimentado por un paciente, que acude al especialista buscando alguna solución.

El diagnóstico organizacional es el estudio necesario para todas las organizaciones, que se encargan de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos, esto es, que problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que en un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encausado el hombre racional a la prosperidad.



El sociólogo Niklas Luhmann firmaba que los organizadores son sistemas sociales que se definen a sí mismos por dar paro a la unión de una motivación generalizada. La gran importancia de todo sistema organizacional y las partes que le dormán nacen con la llegada de la revolución industrial. Crecen las ambiciones, se generan nuevas necesidades, tanto del sector obrero como del patronal, y los conflictos se intensifican.

Entonces no sólo existe la preocupación por la creación de nuevas organizaciones si no que existe la necesidad de planificarlas, mantenerlas en buenos términos, terminarlas si así se requiere y volverlas a crear.

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, lleva a algunas consideraciones que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio. En la vida cotidiana se pueden encontrar cambios haciendo diagnósticos de las diversas situaciones que se puedan presentar. Cada vez que se necesite enfrentar una decisión; cada vez que se necesite evaluar diferentes líneas posibles de acción; cada vez que se quieran anticipar posibles consecuencias; se hace un diagnóstico que pretende evaluar o anticipar las alternativas presentes. (Rodríguez M., 2006, pág. 19)

Se trata de un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene una organización y de su operar. Un observador hace uso de esquemas de distinción, que le permiten destacar sus miembros, los subgrupos internos, los subsistemas y departamentos, o bien, ver la organización diferenciándose y en relación con su entorno. Además de esta distinción de niveles, es necesario tener presente que el observador puede preguntarse por los diferentes procesos que tienen ligar en la organización y distinguir así el poder, las comunicaciones, la forma de decisiones, etc. Se puede, además, orientar la indagación diferenciando estructuras de procesos o factores atados al diseño y los referidos a las actitudes de los participantes en la organización.

Toda empresa necesita o quiere conocer cómo se encuentra internamente, cuáles son las aspiraciones y los problemas que los trabajadores tienen y a su vez para buscar una forma de superación de dificultades en que la empresa se encuentre en ese momento, pero no se

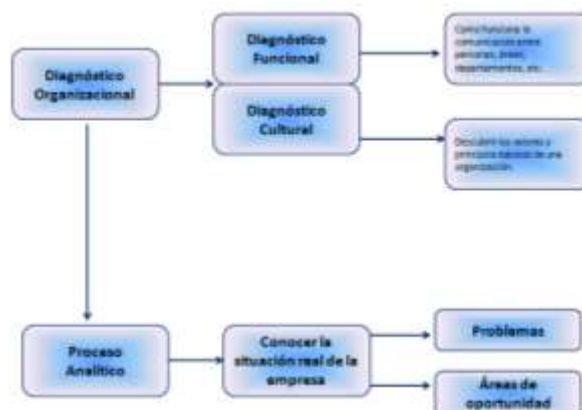
conocen las causas de dichos obstáculos, por ello es necesario que toda empresa realice un diagnóstico organizacional para conocer su estado actual y las posibles alternativas de mejora tanto en productividad, finanzas, recursos humanos, administración y demás áreas de la organización. (Lucas Marín, García Ruíz & Llano Aristizábal, 2007)

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptadas por las organizaciones es la que va encaminada al proceso de cambio estrictamente planeado con base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa.

SITUACIONES POR LAS QUE SE REQUIERE APLICAR UN DIAGNÓSTICO
• Crecimiento de la Organización • Atraso en planes de desarrollo • Exigencias de Calidad • Aparición de nueva tecnología • Problemas sociales del entorno • Mejores condiciones de trabajo

4.2. Importancia y la necesidad del diagnóstico en las organizaciones.

En los últimos años el diagnóstico organizacional ha adquirido una importancia esencial en las organizaciones, ya que se ha convertido en una extraordinaria herramienta para aumentar y mejorar la productividad, la eficiencia y la calidad de las empresas (Rodríguez M. 2006)



Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptado por las organizaciones es la que va encaminada al desarrollo organizacional.

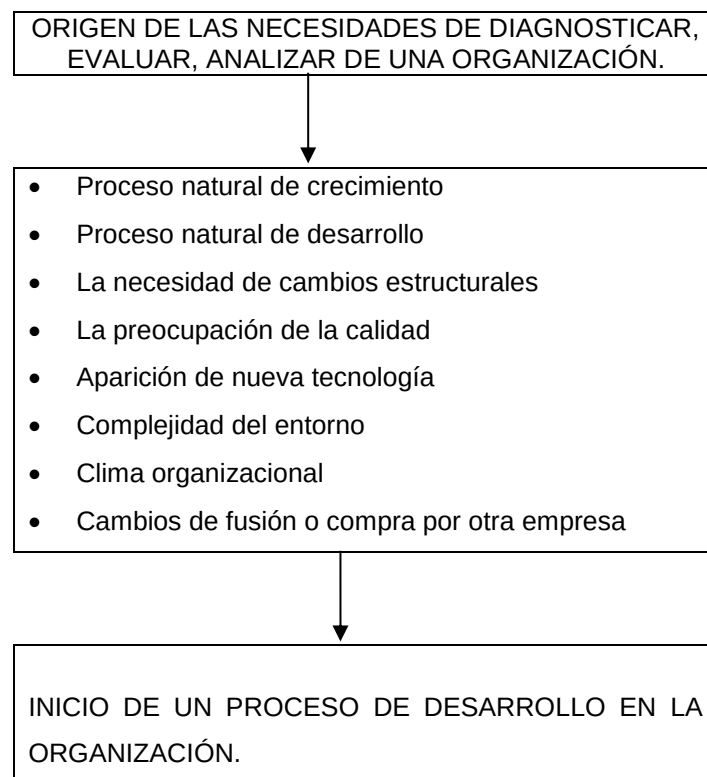
El desarrollo organizacional es un proceso de cambio estrictamente planeado con base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. (Laurence & Lorsch, 2004)

Las necesidades de diagnosticar, evaluar, analizar y, eventualmente iniciar un proceso de desarrollo en la organización, pueden tener diversos orígenes; (Rodríguez M. 2006)

- *El proceso natural de crecimiento de la organización.* Hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades diversas. En este caso la organización ha incrementado sus activos, ventas y personal. Debido a que ello es un cambio enorme, es necesario conocer el impacto de este crecimiento en todas las áreas de la organización.
- *El proceso natural de deterioro de la organización.* Es posible que la organización vea envejecer su personal, sus equipos, sus edificios. Es posible, además, que su producto sea obsoleto. Mientras unas empresas dan enormes pasos al unísono con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más que obvio que problemas comiencen a gestarse, teniendo así la necesidad de un diagnóstico organizacional.
- *La organización ha sido sometida a cambios de importancia.* En este caso se requiere del diagnóstico como una forma de conocer el impacto que estos cambios han tenido en los diferentes sectores y subsistemas de la organización o prevenir las transformaciones que pudieran ser provocadas por los cambios que se implementarán.
- *La oferta de calidad.* La organización se encuentra en un mundo competitivo, en el cual se necesita poseer una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarse el consumidor bombardeado de miles de productos que cubren una misma necesidad.
- *Los cambios tecnológicos.* La aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y conforman el entorno de la empresa, y finalmente la

simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

- *El aumento de complejidad del entorno de la organización.* La empresa demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización. Así mismo, Rodríguez (1999) indica que la organización siempre es menos compleja que su entorno, pero debe mantener con este una cierta relación para actuar selectivamente con la complejidad del entorno. Si la complejidad del entorno aumenta (por ejemplo, con un cambio político, económico, social u otros), la organización se verá obligada a aumentar correspondientemente su complejidad interna. La organización cambia permanentemente en congruencia con los cambios de su entorno, y suponer que no lo ha hecho equivale a caminar a ciegas, suponiendo que se conoce el camino.
- *La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa,* que se desea implementar en ella una forma de gestión diferente a la tradicional. También en este caso se necesita contar con un diagnóstico acertado de la disponibilidad de recursos con que la organización cuenta y la viabilidad de los cambios intentados.



Perspectivas del diagnóstico organizacional.

En términos generales, el problema global es de la eficiencia organizacional. Esta puede ser definida de forma variada y medida por diversos indicadores. Hay algunas perspectivas para enfocar este problema. (Rodríguez M., pág. 36)

- **Perspectiva social:** Para la perspectiva social el interés se concentra en conocer los efectos que se generan por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad. Cómo ve la sociedad a la organización, en qué beneficia o en caso contrario en qué la daña y qué sugiere ésta.
- **Perspectiva ejecutiva:** Desde esta perspectiva se entiende la participación de los socios, dueños o directivos de la empresa, ellos se encargan de evaluar cuestiones como su posición en el mercado y el uso adecuado de sus recursos.
- **Perspectiva de las áreas:** ésta se refiere a la relación entre los diferentes departamentos de la organización, su convivencia, sus aportaciones al desarrollo de la empresa y la eficiencia de cada departamento y de la organización como un conjunto que encierra a los departamentos.
- **Perspectiva de los grupos informales:** Cada empresa alberga un cierto número de empleados, y aunque todos deben compartir intereses para bienestar de la organización, hay ciertos grupos que se forman de acuerdo con intereses más afines, como el gusto por algún deporte, la religión o preferencias políticas, para ello se requiere detectar a dichos grupos y evaluar la facilidad de sana interacción de los particulares intereses del conjunto con los intereses de la empresa.
- **Perspectiva Individual:** nos referimos así a las expectativas que tiene cada individuo que conforma la organización, sin importar área o puesto que tenga, y de igual manera a los agentes externos a ella, como lo son proveedores o clientes.



4.3 Diagnóstico y eficiencia organizacional

Lawler, Nadler y Camman (1980) dicen que en la búsqueda de la eficiencia organizacional se hace necesario contar con tres tipos de herramientas:

- *Herramientas conceptuales*: Se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes de las ineficientes.
- *Técnicas y procesos de medición*: Se necesita un instrumento de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. Es difícil, por no decir imposible, evaluar la efectividad de una organización y empezar la acción para aumentar la efectividad sin disponer de datos acerca de las pautas actuales de funcionamiento de la organización, de su desempeño, de su tarea y de su impacto sobre los miembros.
- *Tecnologías del cambio*: Dado el conocimiento acerca del funcionamiento organizacional teórico y los datos acerca de cómo está funcionando una organización determinada, a través de los instrumentos de recolección de la información pertinente, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

Estos tres tipos de herramientas tienen la característica de no sólo hacer una contribución por sí mismas, sino además ayudar al desarrollo de las otras. El desarrollo de herramientas teóricas y conceptuales ayuda a recolectar la información y a elaborar técnicas de recolección y medida, así como de cambio organizacional. Las técnicas de recolección, a su vez, contribuirán, con los datos conseguidos, a modificar la teoría y a permitir el planteamiento del cambio. Finalmente, las tecnologías de cambio dependen fuertemente de las otras dos y, por lo mismo, requieren cada vez de conceptos más adecuados y medidas más precisas. (Rodríguez M., 2006)

El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de

tareas), como el impacto que tienen el sistema organizacional sobre sus miembros individuales.



La organización como sistema no puede ser estudiada en el vacío, sino dentro del contexto de su entorno y de los otros sistemas con los cuales interactúa. Además de esto, el sistema ha de ser considerado globalmente. Como las distintas partes del sistema son interdependientes por definición, el ver cualquier parte aisladamente puede llevar una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, naturaleza y efectividad. En particular, la visión sistémica implica que las interacciones entre los elementos del sistema son frecuentemente más importantes que los elementos como una simple suma. Así, el sistema puede ser entendido viéndolo como un todo, con lo que se ha llamado una perspectiva sintética en lugar de analítica. Finalmente, las organizaciones como sistemas complejos y vivos cambian con el tiempo y son caracterizadas como ciclos de eventos. Así, las organizaciones necesitan ser consideradas en términos dinámicos y no estáticos. (Rodríguez M., 2006)

Al realizar el diagnóstico y buscando lograr una eficiencia organizacional debemos considerar:

- OBTENER INFORMACIÓN VÁLIDA QUE MUESTRE:
 - ✓ Debilidades y fortalezas de la organización
 - ✓ Relevancia de estas fortalezas y debilidades
 - ✓ Factores condicionantes (Causas y síntomas)
 - ✓ Efectos de estos problemas
 - ✓ Tendencias generales que se dan en la organización
- Provocar auto-conciencia organizacional, expectativas y motivaciones de cambio y compromiso con el proceso.

Uno de los cambios más evidentes desatados por un diagnóstico, es el que tiene relación con las expectativas de cambio. Este se refiere a que el hecho que la organización sea sometida a una investigación evaluativa hace que las diferentes personas pertenecientes a la organización se preparen para cambios futuros en ella. (Rodríguez M. 2006)

El resultado de todo esto es que la organización diagnosticada no vuelve a ser la misma, luego del diagnóstico.

Por las razones antes dichas, el consultor debe ser extremadamente claro y franco al exponer la necesidad de un diagnóstico. Este solo es conveniente si existe en la organización la voluntad de realizar las modificaciones que pudieran desprenderse del diagnóstico; si existe, en último término, el deseo de conocer situaciones y opiniones que pudieran no resultar de todo el agrado de la alta gerencia y autoridades de la organización.

Con la finalidad de realizar un buen diagnóstico y lograr una eficiencia organizacional debemos considerar el siguiente proceso.

- DETERMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE SE BUSCA OBTENER
- DETERMINACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN QUE SE EMPLEARÁN (que información se recopilará y de que fuentes se extraerá)
- SELECCIÓN DE TÉCNICAS PARA LA GENERALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN (como se recogerá la información)
- PREPARACIÓN DEL CLIMA PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.
- IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO Y GENERACIÓN DE DATOS
- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
- DISEÑO DEL PROCESOS DE RETROALIMENTACIÓN

El proyecto de diagnóstico debe ser confeccionado teniéndose presente que es necesario que contenga todos los antecedentes necesarios para que se pueda tomar la decisión, Rodríguez M., menciona los siguientes:

1. *Objetivos:* El proyecto consta de una primera parte en que se presentan los objetivos del diagnóstico. Es indispensable que en estos objetivos se muestre la importancia del diagnóstico, en conexión con los fines conseguidos por la organización. Es en el proyecto en el que se deben redefinir el problema presentado por el cliente. Al respecto cabe hacer notar que el cliente puede definir su problema en forma muy vaga, o demasiado amplia,, o buscar para las soluciones que se desprenden de su propio planteamiento y que son impracticables o sumamente riesgosas. Cabe hacer hincapié, por otra parte, en que el diagnóstico es siempre un auto diagnóstico, cuyo éxito dependerá, en gran medida, de la participación de los miembros de la organización y que sus resultados deberán volver a quienes contribuyeron a generarlos.
2. *Metodología:* En el proyecto debe hacerse constar cuál será la metodología por seguir. En este acápite deberán explicarse los diferentes procedimientos de recolección de información que se utilizarán. También es necesario indicar el número de personas a ser entrevistado, la cantidad de cuestionarios que será aplicada, el tamaño y conformación de las muestras. Es conveniente que la metodología sea explicada con detención, para evitar malentendidos, que pudieran provocar dificultades en el momento de la puesta en ejecución de las diversas etapas del diagnóstico.
3. *Cronograma y plazos:* Es conveniente ofrecer en el proyecto un plan de trabajo, que señale los plazos dentro de los cuales se realizará el diagnóstico y los de sus diversas

etapas. Es recomendable utilizar aquí tiempos medidos en semanas y meses dejándose además la necesaria flexibilidad para posibles cambios y postergaciones no predecibles anticipadamente. La experiencia ha demostrado que los clientes tienden a ser muy exigentes con el cumplimiento de los plazos programados e incluso se muestran muchas veces ávidos por obtener información previa a la entrega del informe final.

4. *Costos y forma de pago:* La forma habitual de cobrar por el trabajo consiste en establecer un número de horas y un precio por hora, debido a que así resulta más sencilla la coordinación del trabajo de todo un equipo formado por varios profesionales, que pudieran tener distintas dedicaciones o establecer diferentes precios por sus servicios. Es necesario, además, establecer otros costos que pudieran ser de cargo de la organización, tales como gasto de traslado, de alojamiento y alimentación del equipo consultor y, en el caso de grupos de diagnóstico que se realicen fuera de las dependencias de la organización, los costos del local en que se llevaran a efecto, cafés y alimentación y si es necesario, alojamiento para todos los participantes en el grupo. También debe dejarse estipulado si otros costos, tales como los de reproducción de materiales de apoyo, serán a cuenta de la organización o si los asumirá el equipo consultor. La forma de pago debe ser incluida, de manera de evitar malentendidos que pudieran generar dificultades por parte de los consultores o los clientes. Generalmente se solicita un 50% del pago al firmarse el acuerdo y el resto al entregarse el informe final.
5. *Equipo consultor:* Finalmente es necesario indicar en el proyecto quienes conformaran el equipo consultor y sus especialidades, así como otros antecedentes que pudieran ser útiles a quienes deberán adoptar la decisión respecto a la realización del estudio. En este punto debe quedar constancia de quien es el responsable del trabajo.



4.4 Modelos de diagnóstico organizacional

Si consideramos que el diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización, tales como; historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se requieren investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

Diagnóstico General

Se determina en forma macro los puntos débiles del aparato financiero de la organización y de los procesos operativos que requieren una inmediata atención.

Diagnóstico específico

Se basa en la comparación de indicadores se puede evidenciar la situación productiva de la empresa y determinar de forma rápida y efectiva una planeación adecuada para alcanzar los estándares de producción que benefician la organización.

Diagnóstico Operativo

El diagnóstico operativo se encarga de realizar el análisis sin entorpecer las actividades de la organización de manera rápida y objetiva para así definir las áreas sobre las que debería esforzarse para obtener una ventaja sobre los competidores. (Castellanos Hernández, 2011)

4.4.1 Modelo de Mintzberg y la estructura en cinco.

Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir los problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir.

Henry Mintzberg,
Canadiense,
profesor y licenciado
quien desarrollo un
modelo que tiene
cimientos parecidos
al modelo de
Lawrence y Lorsch

Señala que toda actividad humana organizada implica requerimientos centrales:

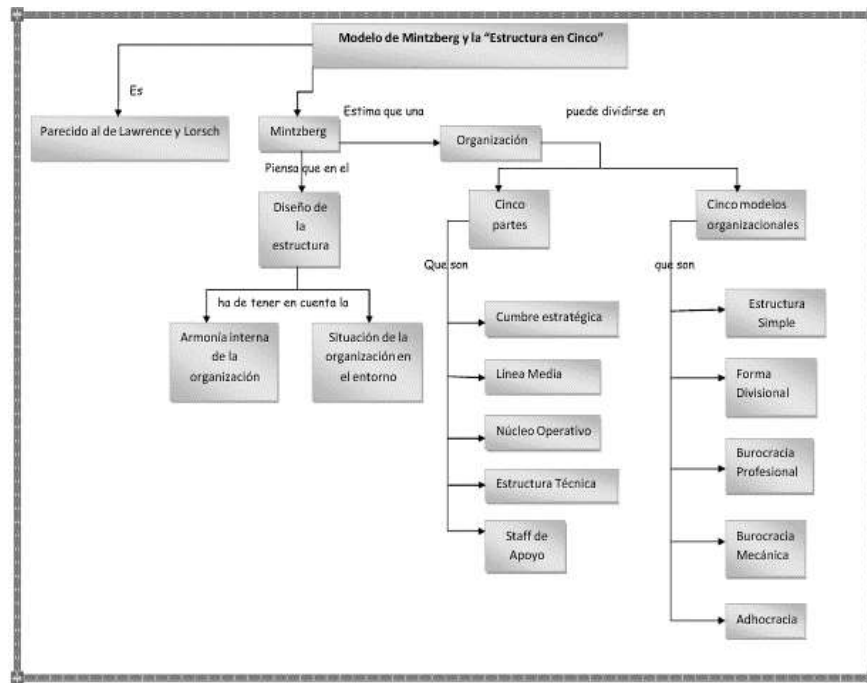
- La división del trabajo entre varias tareas que deben ser realizadas
- Coordinación entre tareas
- Llevar a cabo labor colectiva



Mintzberg asegura que la organización debe dividirse en 5 partes fundamentales que ayudarán a la empresa a tener un mejor funcionamiento.

Partes del modelo:

Este autor estima que una organización puede dividirse en cinco partes o en cinco modelos organizacionales, que intentan responder a las demandas de armonía interna y de adecuación a las condiciones situacionales o del ambiente.



Núcleo operativo

En la base de cualquier organización se encuentran sus operarios: aquellas personas que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de los productos y/o de prestar los servicios que la entidad entrega a la comunidad. Los operadores realizan cuatro funciones principales:

- Aseguran los insumos para la producción.
- Transforman los insumos en producción.
- Distribuyen las producciones.
- Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.



Cumbre estratégica

Se encuentra en el otro extremo de la organización. Aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general de la organización: el director y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, como aquellos que les suministran apoyo directo: secretarios, asistentes, etc.

La cumbre o ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización: propietarios, oficinas gubernamentales, sindicatos, etc. El cumplimiento de esta misión les obliga a desarrollar las siguientes funciones:

- Asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, diseñar y nombrar al personal de la organización, controlar el desempeño de los empleados, motivarles y recompensarles.
- Administrar las condiciones fronterizas de la organización -las relaciones con el ambiente-, informar a la gente influyente (accionistas), establecer contactos de alto nivel, negociar acuerdos con agentes externos y, a veces, cumplir funciones de ceremonial como figuras representativas de la entidad, y
- Desarrollar la estrategia de la organización, interpretando el ambiente y desarrollando los esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el mismo.

La línea media

La línea media está formada por los gerentes. Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. Según Mintzberg, el surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.

La estructura técnica o tecnoestructura

Está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo. Estos expertos se ubican fuera de la línea de autoridad, en funciones de staff.

A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la "estandarización" para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos.

Los analistas de la tecnoestructura desarrollan funciones como:

- Colaborar en la adaptación de la organización al medio (planeación estratégica).
- Control de gestión.
- Estudios del trabajo.
- Planeamiento y control.
- Estandarización (generación de normas, reglas y reglamentos).

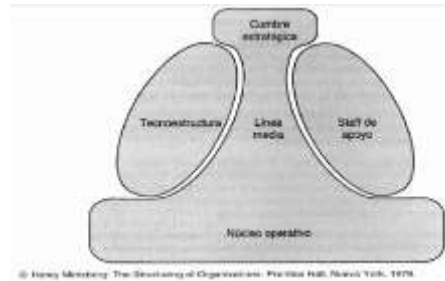


Staff de apoyo

Finalmente, Mintzberg agrupa en la categoría staff de apoyo, a todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización: cafetería, aseo, central telefónica, relaciones públicas, asesoría legal, seguridad, etc.

En otras palabras, son unidades especializadas que proporcionan servicios indirectos a toda la organización y que se encuentran fuera de su corriente operacional.

Es importante señalar que no todas las organizaciones requieren de los cinco componentes mencionados.



4.4.2 Modelo de Hax y Majluf

El trabajo de Hax y Majluf se encuentra dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones.

"Principalmente dirigido hacia la gestión estratégica, su utilidad sirve para el diagnóstico y análisis de las organizaciones."

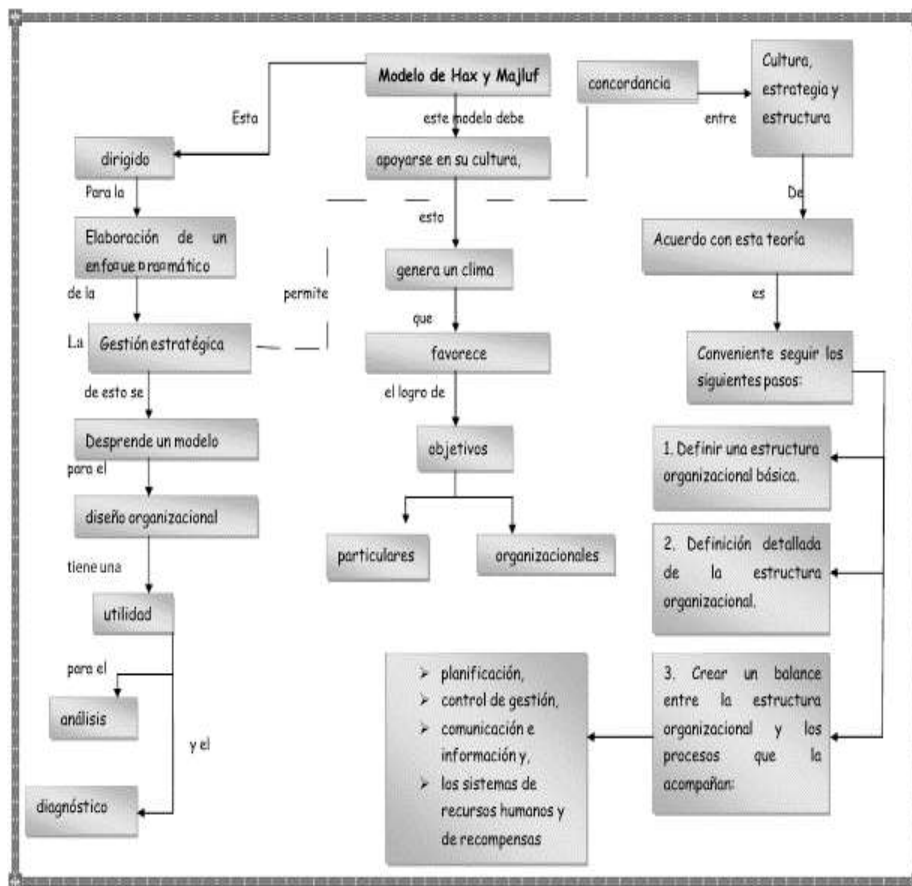
(Hax y Majluf) pasos para diseñar una organización.



1. Definir una estructura organizacional básica.
2. Definición detallada de la estructura organizacional.
3. Crear un balance entre la estructura organizacional y los procesos que engloba:
 - Planificación
 - Control de gestión
 - Comunicación
 - Información y los sistemas de recursos humanos y recompensas.

Síntomas que puede tener una estructura inadecuada.

- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico
- Clima de trabajo conflictivo
- Falta de definición en la planificación de negocios
- Duplicación excesiva de funciones en las distintas unidades
- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas.
- Falta de coordinación entre las divisiones.

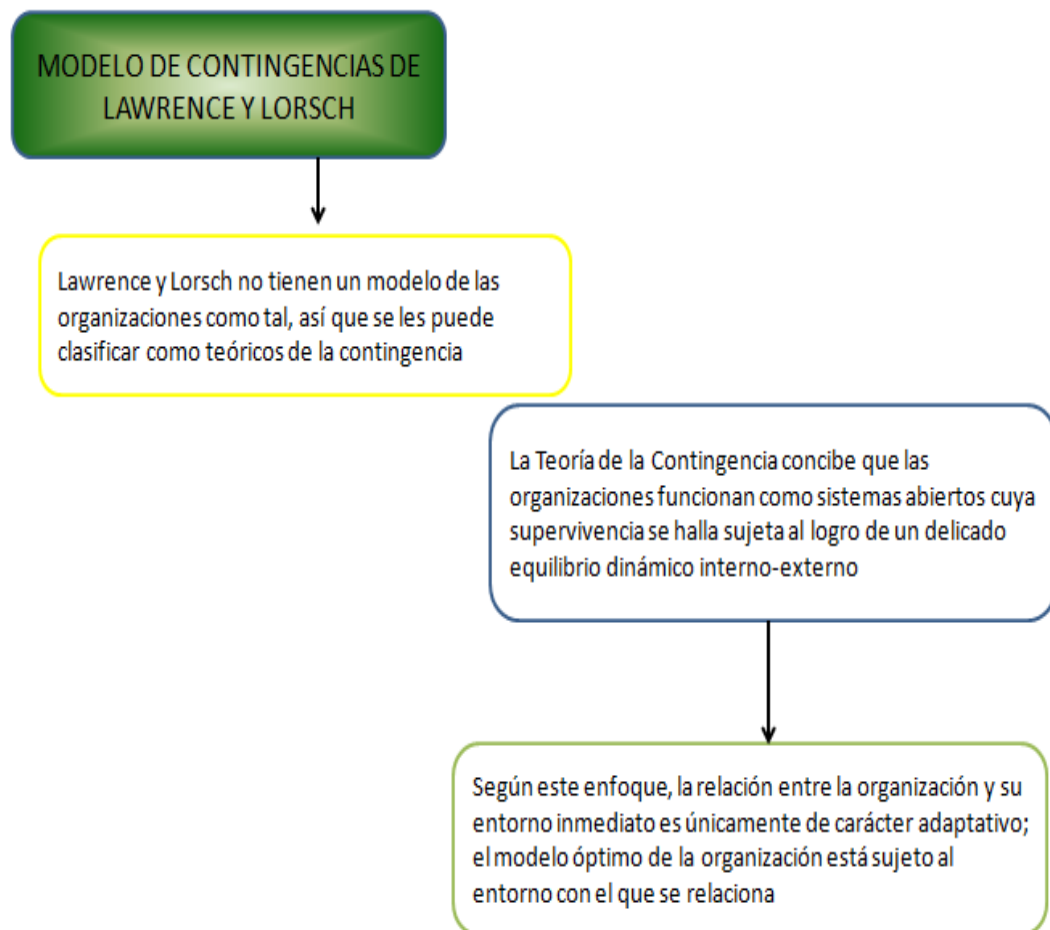


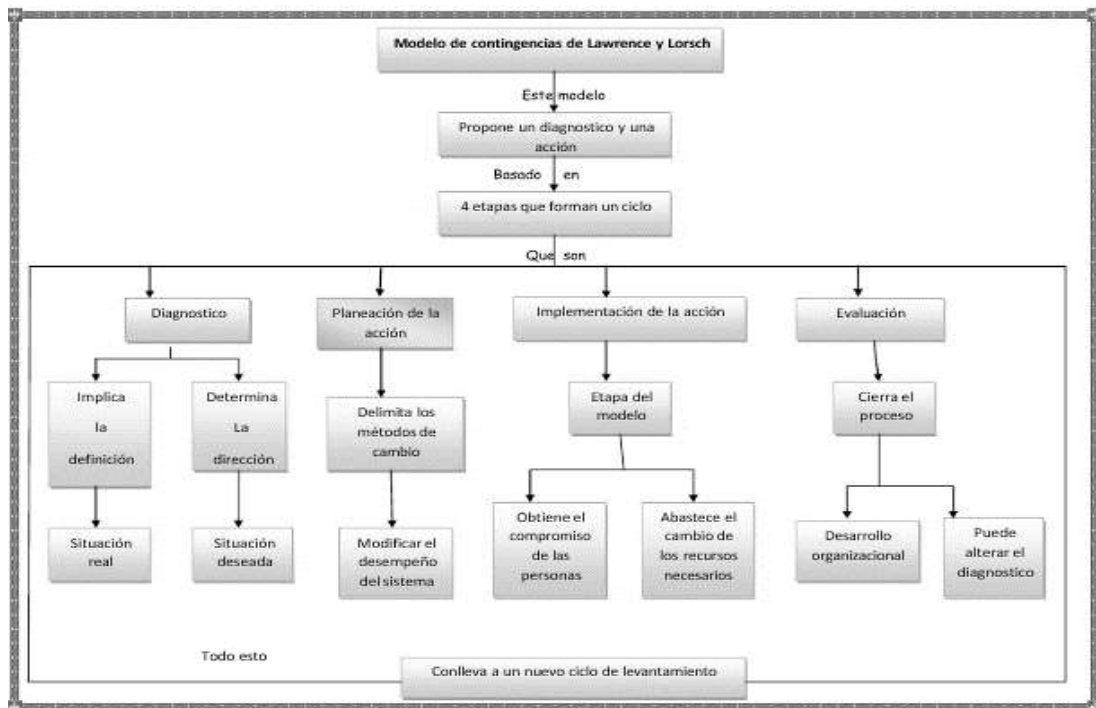
4.4.3. Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch

Este modelo representa la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente.

La organización especializa partes de sí misma en su relación con partes del ambiente (diferenciación), como una forma de actuar en la reducción de la complejidad de su entorno.

Estos subsistemas organizacionales pueden ser más o menos diferentes entre sí, pero, se requiere de una fuerza que permita mantener a la organización funcionando como una sola entidad. (Blake, 1972)





Modelo de Contingencias de Lawrence y Lorsch

4.4.4. Modelo “Hágalo usted mismo”

Elementos:

- Es un instrumento de gran utilidad en el diagnóstico organizacional.
- Ser también confeccionado por el propio consulto
- Guía su trabajo de análisis evaluativo del devenir organizacional. (Darío, 2010)

Conceptos para la construcción de este modelo:

1. Organización- ambiente
2. Cultura organizacional
3. Estructura
4. Comunicaciones
5. Poder autoridad liderazgo
6. Conflicto descripción de cargos
7. Motivación
8. Clima organizacional

9. Sindicatos

10. Toma de decisiones

Definición:

Es la práctica de la fabricación o reparación de cosas por uno mismo, de modo que se ahorra dinero, se entretiene y se aprende al mismo tiempo.

Es una forma de autoproducción sin esperar la voluntad de otros para realizar las convicciones propias.

También llamado El Modelo Pragmático Emergente de Hornsten y Tichy, el cual ayuda mediante un procedimiento a gerentes y consultores a tratar conceptos intuitivos (pasar de lo implícito a lo explícito), elimina el que los consultores impongan sus propios modelos y teorías a las organizaciones clientes y es mejor conocido como el modelo del “hágalo usted mismo”.

- No incluye instrucciones.
- Es un proceso complicado
- No se enfoca en cualquier organización

Características

1. **Organización- ambiente**

Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman un sistema de actividades conscientemente coordinadas la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

2. **Cultura organizacional**

Es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano y se define como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos entre las personas de una organización que controlan la manera en que interactúan entre ellos y su entorno de la organización.

3. **Estructura**

Es la disposición y orden de las partes dentro de una organización de modo de jerarquía. Es un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

4. **Comunicaciones**

Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información. Se define como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales".

5. **Poder, autoridad, liderazgo**

PODER: Es fuerza, capacidad, energía y dominio para organizar a grupo de personas al logro de objetivos y metas.

AUTORIDAD: Es el que ejerce el mando en una organización, tiene un prestigio ganado sea una persona u organización, gracias a su calidad o a la competencia de cierta materia.

LIDERAZGO: Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

6. **Conflicto**

Es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival.

7. **Motivación**

Es el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad. Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

8. **Clima organizacional**

Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

9. **Descripción de cargos**

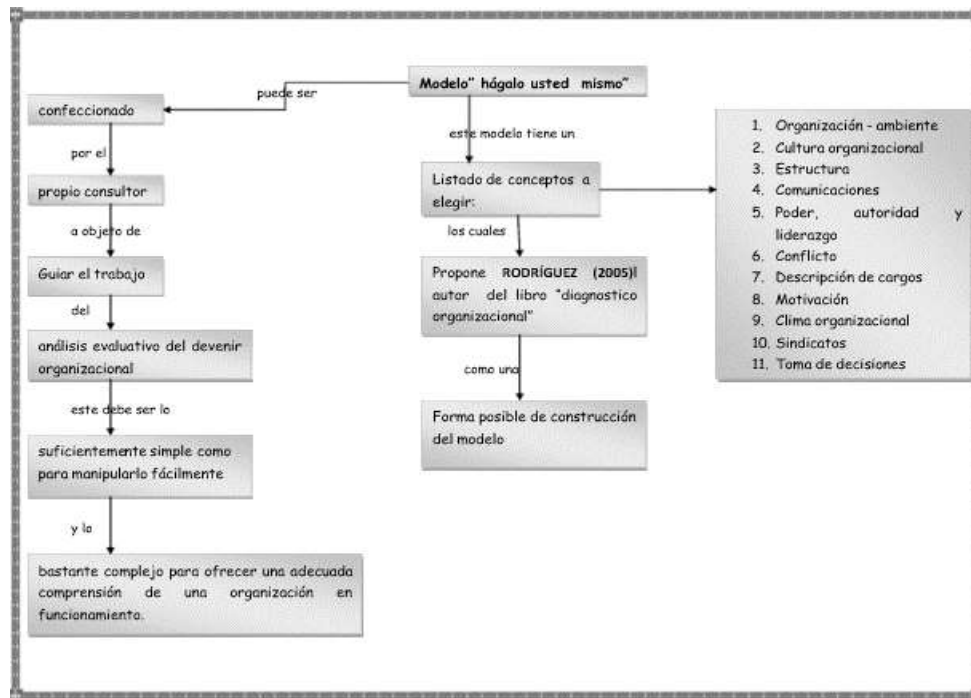
Se hace con una lista de tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo y supervisión de un puesto.

10. **Sindicatos**

Es una asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral respecto al centro de producción.

11. Toma de decisiones

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes problemas, a nivel laboral, familiar o empresarial se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida. (Agustin, 1997)



Modelo "Hágalo usted mismo"

4.5 Aplicación de un modelo de diagnóstico organizacional a un caso práctico.

A continuación, se presenta un modelo de proyecto de diagnóstico que puede servir como guía. (Rodríguez M., 2006, pág. 76)

1. Objetivos.

COMIX S.A., en su constante preocupación por los aspectos humanos, relaciones laborales y de productividad y satisfacción de sus equipos de trabajo, ha solicitado la colaboración de <<Consultores Asociados>> para la realización de un diagnóstico de su clima laboral. El objetivo perseguido por COMIX S.A. es proyectarse hacia el futuro como una empresa de altos niveles de productividad y calidad y con un equipo laboral altamente motivado y con condiciones de trabajo adecuadas a un grupo tan calificado como el que la forma.

Para esto es fundamental la realización de un diagnóstico que permita conocer la situación actual de motivación y clima laboral, así como sus posibilidades de superación.

El presente proyecto considera la participación de los diversos sectores de la empresa como una forma de asegurar que se vean representados sus intereses y que queden en evidencia las debilidades y fortalezas con que se debe contar en el proceso de desarrollo de la empresa.

Esta etapa de diagnóstico tiene como objetivos principales:

- a. Evaluar el clima laboral de COMIX S.A., en términos de las opiniones de los trabajadores.
- b. Conocer las principales fortalezas y debilidades de la empresa en comunicaciones, relaciones laborales, ambiente de trabajo, posible desarrollo laboral, etc.

2. Metodología.

Para efectos del presente estudio se contemplan procedimientos distintos, pero complementarios de recolección y de análisis de la información.

a. Entrevistas semi-estructuradas.

En esta actividad se entrevistará a diez ejecutivos y/o informantes calificados, con una pauta que permita la flexibilidad suficiente como para obtener el máximo de la información que dichas personas puedan aportar, sin orientar las respuestas con preguntas previamente confeccionadas, antes de conocer con profundidad la situación de la empresa. La información obtenida con este instrumento servirá de guía para las etapas sucesivas y deberá ser puesta a prueba en ellas.

b. Seminarios de diagnóstico.

Se realizarán cinco seminarios, de un día completo de duración, fuera de la empresa. Cada uno de estos seminarios deberá contar con la asistencia de treinta personas. Se trata de que todos los miembros de la empresa participen en alguno de ellos. Esta actividad tiene como objetivo el análisis grupal de los problemas de la empresa y la generación de bases para su superación.

c. *Encuesta universal.*

Este instrumento permitirá obtener información cuantitativamente analizable acerca de problemas percibidos por el colectivo de personas de la empresa. El instrumento consiste en un cuestionario auto administrado de un máximo de cincuenta preguntas.

Previamente a la administración universal del cuestionario, éste deberá ser probado en una muestra de diez trabajadores distribuidos como sigue: dos ejecutivos, tres empleados y cinco obreros.

d. *Análisis de la información.*

Reunida la información de los tres instrumentos anteriormente reseñados, se procederá a realizar su análisis. En esta etapa se deberá hacer uso de técnicas computacionales que permitan la elaboración estadística de los datos para su análisis posterior por el equipo asesor. Es conveniente que en esta etapa se integre al equipo asesor un representante de la empresa, para facilitar la interpretación de la información, con una perspectiva complementaria, interna a la empresa.

e. *Confección del informe diagnóstico final.*

En esta etapa se elaborará el informe que será entregado a la empresa y discutido con sus ejecutivos en un seminario de dos horas de duración. Con este informe la empresa estará en condiciones de conocer su situación actual y construir sobre ella las bases de un desarrollo sólidamente afianzado en sus potencialidades.

3. Cronograma y plazos.

La confección de la pauta para las entrevistas semiestructuradas se realizará durante la primera semana, con posterioridad a la firma del contrato.

Las entrevistas se llevarán a cabo durante las tres últimas semanas del primer mes.

La encuesta será confeccionada durante la cuarta semana del primer mes y la primera semana del segundo mes. Este instrumento será puesto a prueba durante la segunda semana del segundo mes. La aplicación masiva de este cuestionario se realizará en el transcurso de la tercera semana del segundo mes.

Los seminarios deberán ser distribuidos en el transcurso del segundo y tercer mes. Idealmente, sería conveniente organizarlos de tal modo que abarquen la última semana del segundo mes y la primera del tercero.

La etapa de análisis de la información comenzará una vez que se haya efectuado la encuesta universal y se irán incorporando a dicho análisis los datos surgidos de los seminarios grupales, conforme se vayan realizando.

Durante la última semana del tercer mes se hará una presentación preliminar de resultados. Esta presentación será oral con apoyo audiovisual.

El informe final se entregará a fines de la primera quincena del cuarto mes.

De este modo, el presente diagnóstico se realizaría en tres meses y medio, a contar de la fecha de aprobación de este proyecto.

4. Diagrama de tiempos del proyecto.



Diagrama de tiempos de proyecto

5. Costos y forma de pago.

Para cumplir con las exigencias del presente estudio se requiere de la siguiente cantidad de horas-hombre y de recursos adicionales.

	U.F.	US\$
Profesionales (380 horas, a 2 U.F.)	760	21,510
Ayudantes (120 horas, a 0.5 U.F.)	60	1,698
Gastos de computación	40	1,132
Gastos generales y de administración	100	2,830
Imprevistos	50	1,415
TOTAL	1,010	28,585

Cronograma y plazos

El costo total de este proyecto, en consecuencia, es de 1,010 U.F. (US\$ 28,585), descontados impuestos. La forma de pago será de 50% a la firma del contrato y 50% en el momento de la aprobación del informe final.

6. Equipo consultor.

El trabajo será hecho por los siguientes profesionales: (lista con títulos, grados y ocupación actual).

5. METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN E INNOVACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

5.1 Planeación del estudio

Todo estudio organizacional se encuentra basado en un proceso que parte de la percepción y determinación de la problemática, definición de los factores de estudio, objetivos, lineamientos y campos de trabajo para su realización, la captación y el análisis de los datos necesarios para formular, implantar y evaluar las recomendaciones hasta presentar por escrito el informe a las autoridades, implantar las recomendaciones, evaluar, dar seguimiento y retroalimentar el proceso.

Consiste en precisar la naturaleza y alcance del estudio y establecer los términos de referencia para orientar su ejecución.

a) DETERMINAR EL FACTOR DE ESTUDIO.

Identificar el elemento o variables que deben ser estudiados para determinar el objetivo del estudio. Este procedimiento fija los cimientos para determinar el objetivo de estudio y llevar a cabo una exploración o investigación preliminar que proporcione la información fundamental para integrar un proyecto de estudio sólido y completo

b) FUENTES DE ESTUDIO.

Existen 2 tipos, las cuales son:

1. FUENTES INTERNAS: Órganos de gobierno, nivel directivo, nivel medio, área afectada, otras unidades administrativas, unidades de mejoramiento administrativo, comisiones o grupos de trabajo, recursos de información.

2. FUENTES EXTERNAS: Normativas (Organismos internacionales, Instituciones oficiales), Competidores, Proveedores, Clientes y usuarios, Organizaciones líderes en el campo de trabajo, Organizaciones de otros campos de trabajo.

c) DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE ESTUDIO

Debe ser muy específico en cuanto a las condiciones que la organización espera como resultado de sus acciones.

d) INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

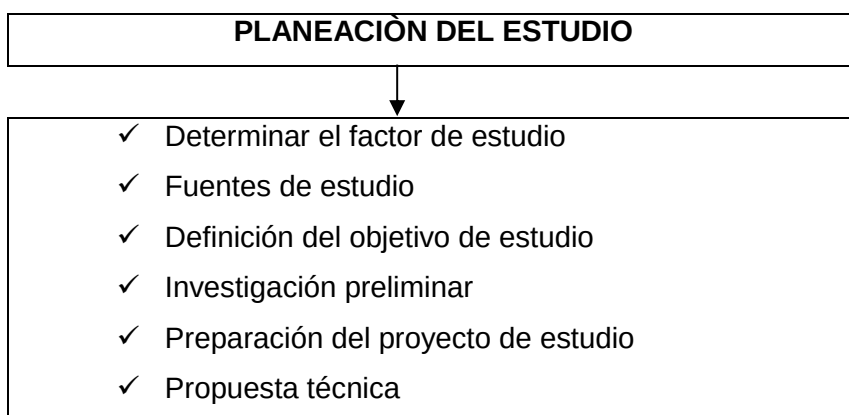
Reconocimiento para determinar la situación administrativa de la organización, esto implica revisar la literatura técnica, legal, además de establecer el primer contacto con la realidad que se va a estudiar.

e) PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE ESTUDIO

Después de recabar los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio, se debe preparar el documento de partida a fin de ponerlo en práctica.

f) PROPUESTA TÉCNICA

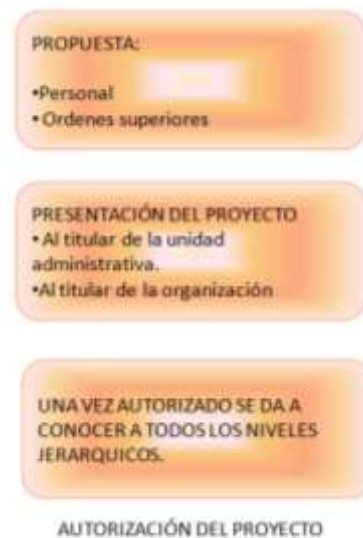
1. Naturaleza (Tipo de estudio que se pretende realizar)
2. Alcance (Área de aplicación que cubre el estudio)
3. Justificación (Explica que los estudios fueron investigados o realizados con hechos).
4. Antecedentes (Todos los estudios y esfuerzo análogo preparados con anterioridad).
5. Objetivos. (Logros que se pretende alcanzar)
6. Estrategia. (Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos)
7. Recursos
8. Costo
9. Resultados
10. Información complementaria



5.2 Autorización del estudio

El responsable o la unidad encargada de elaborar los organigramas pueden hacerlo por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores. Esta autorización debe emanar de los niveles de decisión, toda vez que se traducirá en el apoyo con que debe contar quien realice el acopio de la información para el diseño de los organigramas.

Luego se debe presentar el proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para su aprobación. Una vez autorizado, se procede a hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos, la intención de realizar un estudio, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrá, a fin de que todos rindan su apoyo durante su desarrollo. Sin este requisito el trabajo podría tomar más tiempo o presentar mayor grado de dificultad. (Méndez, 2016)



5.3. Recopilación de información

Para la recopilación de información se podía aplicar el siguiente proceso:

- ✓ Revisión sistemática de la estructura orgánica.
- ✓ Revisión de la situación laboral del personal (Tipo de contratación)
- ✓ Entrevistas con el personal de procesos electrónicos
- ✓ Conocer la situación presupuestal y financiera
- ✓ Realizar un censo del recurso humano y análisis de la situación actual.
- ✓ Revisar grado de cumplimiento de los documentos administrativos.
- ✓ Importancia de la información recopilada.
- ✓ Importancia de la recolección de los datos.

a) Estructura Orgánica.

- Jerarquías
- Estructura orgánica
- Funciones
- Objetivos

b) Se deberá revisar la situación de los recursos humanos.

c) Entrevistas con el personal de procesos electrónicos:

- Jefatura
- Análisis
- Programadores
- Operadores
- Capturistas
- Personal Administrativo

d) Se deberá conocer la situación presupuestal y financiera en cuanto a:

- Presupuesto
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales
- Mobiliario y equipo

e) Se hará un levantamiento del censo de recursos humanos y análisis de situación en cuanto a:

- Número de personas y distribución por áreas.
- Denominación de puestos
- Salario
- Capacitación
- Conocimientos
- Experiencia Profesional
- Antigüedad
- Historial de Trabajo
- Salario y Conformación
- Movimientos salariales

- Índice de rotación del personal
- Programa de capacitación

f) Se deberá revisar el grado de cumplimiento de los documentos administrativos.

- Normas y políticas
- Planes de trabajo
- Controles
- Estándares
- Procedimientos

g) La información nos servirá para determinar:

- Si las responsabilidades en la organización están definidas adecuadamente.
- Si la estructura organizacional esta adecuada a las necesidades
- Si el control organizacional es el adecuado
- Si se tienen los objetivos y políticas adecuadas, se encuentran vigentes y están bien definidas.
- Si existe la documentación de las actividades, funciones y responsabilidades.
- Si los puestos se encuentran definidos y señaladas sus responsabilidades.
- Si el análisis y descripción de puestos está de acuerdo con el personal que los ocupa.
- Si se cumplen los lineamientos organizacionales.
- Si el nivel de salarios comparado con el mercado de trabajo.
- Si los planes de trabajo concuerdan con los objetivos de la empresa.
- Si se cuenta con los recursos humanos necesarios que garanticen la continuidad de la operación o se cuenta con “indispensables”.
- Si se evalúan los planes y se determinan las desviaciones

h) Los requisitos básicos para reunir los datos tienen que ser:

- Específicos
- Completos.
- Correctos.
- Pertinentes
- Congruentes.
- Susceptibles de validarse.

Evaluación de la estructura orgánica.

Para lograr el objetivo de evaluación de la estructura orgánica se deberá de solicitar el manual de organización de la dirección, el cual deberá comprender como mínimo.

- 
- Organigrama con jerarquías
 - Funciones
 - Objetivos y políticas
 - Análisis, descripción y evaluación de puestos
 - Manual de procedimientos
 - Manual de normas
 - Instructivos de trabajo o guías de actividad
 - También se deben de solicitar:
 - Objetivos de la dirección
 - Políticas y normas de la dirección.

El cuestionario que se presenta a continuación tiene por objeto poder conocer en primer lugar la organización del departamento de sistemas y su dependencia dentro de la organización total.

El departamento de informática básicamente puede estar dentro de alguno de estos tipos de dependencia:

- a) Depende de alguna dirección o gerencia la cual, normalmente, es la dirección de finanzas.
- b) Dependencia de la Gerencia General como línea o como asesoría
- c) Administración corporativa.

Cuestionario de la estructura orgánica

Toda esta información nos servirá para determinar:

- Si las responsabilidades de la organización están definidas adecuadamente.
- Si la estructura organizacional esta adecuada a las necesidades.
- Si el control organizacional es el adecuado.
- Si se tiene los objetivos y políticas adecuadas, se encuentran vigentes y están definidas.
- Si existe la documentación de las actividades, funciones y responsabilidades.
- Si los puestos se encuentran definidos y señaladas sus responsabilidades.
- Si el análisis y descripción de puestos está de acuerdo con el personal que los ocupa.
- Si se cumplen los lineamientos organizacionales.
- Si el nivel de salarios comparado con el mercado de trabajo.
- Si los planes de trabajo concuerdan con los objetivos de la empresa.
- Si se cuenta con los recursos humanos necesarios que garanticen la continuidad de la operación o se cuenta con “indispensables”.
- Si se evalúa los planes y se determinan las desviaciones.

Evaluación de los recursos humanos

Se deberá obtener información sobre la situación del personal del área, para lo cual se puede utilizar la tabla de recursos humanos y la tabla de proyección de recursos humanos.



- Desempeño y Comportamiento
- Condiciones de trabajo
- Ambiente
- Organización en el trabajo
- Desarrollo y motivación
- Capacitación
- Supervisión

Responsabilidades organizacionales y administración de personal.

La función de los sistemas de información debe ser tan importante dentro de la jerarquía organizacional que permita el logro de todos los objetivos establecidos y la promoción de su independencia de los departamentos usuarios. Se deben emplear buenas técnicas de administración de personal para fomentar el uso eficiente de los recursos humanos y facilitar la evaluación del desempeño de la función de los sistemas de información.

Ubicación organizacional del departamento de sistemas de información.

La alta gerencia debe colocar la función de los sistemas de información en un nivel eficientemente alto dentro de la estructura organizacional para garantizar su independencia de los departamentos usuarios.

Se debería determinar la adecuada ubicación del departamento de sistemas de información en la jerarquía organizacional y evaluar su grado de independencia de los departamentos usuarios.

1.- Revisar la ubicación del departamento de sistemas de información dentro de la jerarquía organizacional y determinar su adecuada ubicación con su independencia de los departamentos usuarios.

2.- Analizar los informes gerenciales relacionados con las funciones realizadas por el departamento de sistemas de información y por los departamentos usuarios, para evaluar el acatamiento de los propósitos de la alta gerencia.

Descripción y responsabilidad de la función de los sistemas de información.

Deben describirse las principales unidades organizacionales que abarca la función de los sistemas de información, con sus responsabilidades delineadas y documentadas.

Se deberían revisar las descripciones de las principales unidades organizacionales que abarquen la función de sistemas de información y evaluarse la adecuación de la documentación.

1. Identificar las principales unidades organizacionales inherentes a la función de los sistemas de información mediante el examen de los organigramas.
2. Revisar los manuales de procedimientos para determinar si se describen adecuadamente las responsabilidades asignadas a cada una de estas unidades principales de la

organización, si se han establecido en forma adecuada los estándares de funcionamiento y si están bien presentados los procedimientos de evaluación.

3. Entrevistar al personal de supervisión de cada unidad organizacional mayor para determinar si su conocimiento de las responsabilidades asignadas, desempeño esperado y procedimientos de evaluación corresponden a los descritos en los manuales de procedimiento.

Delimitación de tareas.

La gerencia debe disponer la delimitación de tareas dentro de la función de sistemas de información: entre desarrollo de sistemas y operaciones, entre operaciones y control de datos o entre administración de bases de datos y desarrollo de sistemas.

Se debería determinar la adecuada separación de tareas dentro de la función de sistemas de información.

1. Examinar los organigramas y las descripciones de puestos, para determinar si la operación de tareas existe dentro de la función de sistemas de información, tal como debe existir entre los siguientes pares de unidades organizacionales.
 - A. Entre desarrollo de sistemas y operaciones.
 - B. Entre operaciones y control de datos.
 - C. Entre administración de bases de datos y desarrollo de sistemas.
2. Analizar la documentación de asignación de tareas para determinar si se respeta la intención de esta delimitación de tareas.
3. Observar las actividades del personal de sistemas de información para confirmar que se respeta la delimitación de tareas.
4. Revisar las asignaciones alternas o de respaldo para asegurarse que la delimitación de tareas se mantiene igual.

Selección del Personal.

Las prácticas de reclutamiento y promoción de personal deben basarse en criterios objetivos y considerar la educación, la experiencia y los riesgos de trabajo pertinentes para los requerimientos del puesto y del grado de responsabilidad.

Se debe determinar la adecuación del proceso de selección de personal.

1. Identificar y evaluar los métodos utilizados en la provisión de personal para puestos vacantes.
2. Reconocer los criterios utilizados para reclutar y seleccionar a los miembros del personal y evaluar si cada uno de estos es adecuado.
3. Examinar los registros de personal y entrevistar al gerente de sistemas de información para determinar las bases de selección del personal actual.

Procedimientos para la terminación de la relación laboral.

Los procedimientos para la terminación de la relación laboral del personal de sistemas de información deben proteger los recursos de cómputo y los archivos de datos de la empresa.

1. Cerciorarse de que, al personal de sistemas de información, cuando ha sido separado de la empresa, se le pague lo debido en términos legales.
2. Verificar que a los empleados que sean separados de la organización se les requiera que dejen o reintegren todos los documentos proporcionados por la organización, particularmente los que pueden utilizarse para activar terminales o abrir puertas de áreas restringidas.
3. Comprobar que el personal de sistemas de información, cuando es notificado de la terminación de la relación laboral, sea acompañado inmediatamente fuera de las áreas de la empresa sin darle la oportunidad de dañar las instalaciones de cómputo o archivos de datos de la organización.
4. Vigilar que las palabras clave o cualquier otro dispositivo de acceso a las terminales o a otros recursos de cómputo sean cambiadas inmediatamente después de la terminación de la relación laboral de los empleados.

Capacitación del Personal

Se debe orientar a los empleados, al ser contratados, con capacitación continua que ayude a mantener su conocimiento técnico, sus destrezas y sus habilidades.

Los programas de capacitación se deben utilizar para formar y actualizar conocimientos, habilidades y destrezas en tecnología de sistemas de información y en requisitos de control.

También se debe evaluar la eficiencia de los programas de capacitación en tecnología de sistemas de información y en requisitos de control según los siguientes criterios:

1. ¿Esta el programa suficientemente orientado hacia la industria?

2. ¿Incrementara el programa los conocimientos existentes acerca de los temas de información y control?
3. ¿Es el propósito primario del programa incrementar el conocimiento de la administración de los sistemas de información, las aplicaciones, las operaciones y o los objetivos de control?
4. ¿Puede el programa proporcionar una base sólida sobre la cual formar expertos en control de sistemas de información y, de esta manera, afrontar las futuras necesidades de capacitación en control?
5. ¿Tienen los líderes de estos programas de capacitación suficiente experiencia en sistemas de información, control y negocios?

Evaluación del Desempeño de los empleados

El desempeño de los empleados debe evaluarse contra los estándares establecidos sobre una base regular, para esto se considera lo siguiente:

1. Revisar los procedimientos establecidos para señalar si se llevan a cabo apreciaciones periódicas de acuerdo con estos.
2. Conversar con los gerentes de sistemas de información para conocer el grado de comprensión y utilización de los estándares establecidos.
3. Entrevistar a miembros del departamento para conocer el grado de conocimiento que tienen de los estándares establecidos para la educación del desempeño de los empleados.
4. Examinar los resultados de las evaluaciones del desempeño e investigar si estos se han comunicado a los empleados, según lo establecen los procedimientos. (Robbins & Coulter, 2005)

5.4 Análisis e interpretación de datos

Es el proceso a través del cual ordenamos, clasificamos y presentamos los resultados de la investigación en cuadros estadísticos, en graficas elaboradas y sistematizadas a base de técnicas estadísticas con el propósito de hacerlos comprensibles.

El análisis de la información documental, debe estar orientada a probar la hipótesis. En cambio, la Interpretación como proceso mental-sensorial da un significado más general a los referentes empíricos investigados, relacionándolos con los conocimientos considerados en el planteamiento del problema y en el marco teórico y conceptual de referencia.

Procedimiento: Durante este proceso, se descomponen los elementos que forman las estructuras del problema. La descomposición se realiza en función de los indicadores de cada variable, “cuyos valores son susceptibles de aumento, disminución o modificación (varían)”, luego, se realiza considerando las pautas que a continuación se indican: Conocer la estructura de la hipótesis de trabajo, si éstas son muchas, cada una es considerada como punto de referencia para el análisis e interpretación de los resultados; si es una sola y está bien formulada, la labor es específica y en consecuencia, el análisis es simple y en cierta medida mecánico, el cruzamiento de los datos son comprensibles y permiten verificarlos con más eficacia.

El análisis cualitativo – cuantitativo es más riguroso si se toma en consideración el planteamiento del problema, los métodos, las técnicas y las estrategias utilizadas en la recopilación de la información. Orientar el análisis y la interpretación a facilitar el cruzamiento de los datos y contribuir al logro de los objetivos generales y específicos de la investigación. Tener presente los lineamientos generales del marco teórico y conceptual de referencia, es decir, el análisis y la interpretación de los datos, deben realizarse con enfoques, esquemas y conceptos empleados en el planteamiento del problema y en la formulación de la hipótesis con la finalidad de identificar las concordancias o discrepancias entre las teorías existentes, los conceptos del investigador y los resultados extraídos de la realidad.

Separar los datos de acuerdo a las técnicas utilizadas para su obtención, luego se realizará la síntesis de los resultados, que permitirá explicar el fenómeno objeto de la investigación. Seleccionar el tipo de análisis e interpretación que debe aplicarse, a fin de que la aprobación de la hipótesis se reduzca al menor número de dificultades.

Por ejemplo, una encuesta es una técnica social distinta a la entrevista estructurada a informantes clave, por lo tanto, requiere análisis e interpretaciones diferentes. En el primer caso, los cuestionarios están elaborados en relación a los indicadores de cada variable; mientras que, en el segundo, los temas que se incluyen son “tan amplios que se hace necesario obtener una relación de las respuestas (datos, comentarios, críticas, sugerencias) según los indicadores y variables que se investigan y los tipos de informantes clave entrevistados”.

Esta información es importante porque sirve de pauta para el establecimiento de políticas y estrategias que el investigador o los responsables del desarrollo social deben aplicar en coherencia con las necesidades del país. Los datos serán representados en tablas o cuadros

estadísticos, según el tipo de análisis, el tamaño de la muestra y la naturaleza de la información, haciendo uso de las técnicas estadísticas, tales como: medidas de tendencia central y dispersión, de asociación y correlación, pruebas de significación y otras más.

Tipos:

1.- Descriptivo.

2.- Descriptivo General:

Es el que se vale de las técnicas estadísticas para analizar descriptivamente las propiedades del fenómeno investigado e interpretar los resultados de la investigación.

Este análisis se realiza en dos fases. En la primera, se analiza los resultados por cada pregunta formulada con el objeto de conocer la tendencia, magnitud y características del problema a través de los ítems o interrogante respectiva. Esta labor, es ejecutada después del procesamiento de los datos, es decir, cuando los resultados han sido contabilizados individualmente y expresados en porcentajes. En la segunda, se busca la similitud de las respuestas que tratan sobre el mismo factor con el propósito de precisar la conceptualización que se tiene sobre el objeto de estudio.

Después de haber realizado el análisis individual de preguntas, se efectúa el análisis descriptivo general, es decir, el correspondiente a todas las preguntas del cuestionario o cédula de entrevista. El procesamiento es el siguiente:

- a. Se agrupan las respuestas que corresponden a cada variable (x, y, z), iniciándose por las que integran contextos más generales. Para el efecto, se toma en consideración el análisis individual de preguntas.
- b. Las respuestas de las preguntas abiertas y cerradas se analizan por separado, destacándose las variables investigadas; asimismo, se determina los porcentajes para cada caso con el propósito de contrastar y evaluar la información por cada factor.
- c. La contrastación se realiza entre los indicadores de cada variable.
- d. Los cuadros estadísticos, representaciones gráficas, tabulaciones cruzadas, etc. deben incluirse en el análisis descriptivo general, a fin de precisar y comprender mejor los resultados de la investigación.

Dinámico:

El análisis dinámico es un procedimiento integrador de las respuestas obtenidas por la aplicación de cuestionarios, cédulas de entrevista u otros instrumentos que exigen respuestas directas o indirectas con la finalidad de efectuarse interpretación dinámica y determinar el grado de influencia que tiene cada uno de los factores que generan el problema o permiten la solución del mismo, para lo cual, es necesario interrelacionar respuestas de las preguntas abiertas y cerradas para detectar posibles conexiones entre la información captada y el objeto de investigación.

Pautas para elaborar las sugerencias:

1. Las políticas, acciones y estrategias deben ser precisas y estar en condiciones de ser ejecutadas por los organismos públicos o privados que tienen que ver con la solución del problema.
2. Diseñar modelos operacionales que incluyan soluciones o medidas correctivas concretas.
3. Los problemas se identifican y se jerarquizan en términos generales y específicos para conocer su contexto global y determinar los que deben ser investigados.
4. Por cada política, debemos establecer las acciones a ejecutar, indicándose la entidad responsable y la relación que tiene con el programa, subprograma y la línea de investigación. (Rodríguez Mancilla, 2002)

5.5 Elaboración y planteamiento de la propuesta

Fase I: Análisis. (Comprende dos etapas fundamentales):

Etapas 1: Análisis estratégico de la empresa

En esta primera etapa participan los directivos, responsables de las oficinas de la empresa y personal seleccionado para la administración del archivo en cuestión.

Plan de actuación

En esta etapa además del análisis estratégico de la empresa se tienen en cuenta también los problemas más comunes que afectan la organización de un archivo de gestión, tales como:

- Acumulación de documentos (existencia de documentos duplicados y Obsoletos en la empresa)
- Redefinición de tareas encomendadas en cada una de las áreas o direcciones de la empresa.
- Diferentes criterios de archivo entre el personal de la empresa.
- Falta de personal calificado. (Proyecciones).
- Mobiliario y material incorrecto para archivar los documentos.
- Insuficiente utilización de los documentos informáticos en relación con
- Los documentos en soporte papel

Etapla 2: Estudio de la base legal de la empresa y los procedimientos para su creación.

Objetivo: Conocer la legislación vigente que afecta la empresa en cuestión, así como el uso y manejo de la documentación y otras fuentes que faciliten el conocimiento de las direcciones y los métodos de archivos.

Plan de actuación

Los documentos necesarios a estudiar esta etapa:

- Legislación que afecta a cada dirección en particular.
- Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. (Caracterización general de la empresa).
- Reglamentos, Resoluciones, Cartas Circulares, etc. de cada dirección.
- Normas de procedimientos elaboradas para la tramitación de los diferentes asuntos.
- Estudio del organigrama de la entidad.
- Informe de los responsables de las direcciones de la empresa.
- Estudio de manuales sobre archivística.

FASE II: DISEÑO.

Etapas 1:

Esta etapa comienza con un análisis general de la situación actual de los documentos que tiene la organización, con la finalidad diseñar el archivo de gestión, acorde a las características y a las funciones de cada oficina, para garantizar que los procesos se lleven a cabo bajo condiciones controladas.

Plan de actuación:

Este análisis se lleva a cabo mediante contacto directo con los directivos de la empresa y a través de reuniones con las direcciones departamentales hasta obtener una visión global de la situación actual de la empresa y condiciones reales de las oficinas. Definición de los tipos documentales en que se plasman las funciones de la organización.

- Revisión de los documentos de forma general para conocer cuáles son los afines a las funciones que se desarrollan en la organización.
- Elaboración del cuadro de clasificación
- Definición de las series documentales.
- Determinación de los plazos de transferencias de los documentos a los diferentes archivos del sistema.
- Definición el nivel de acceso a los documentos.
- Gestión y control de expedientes.
- Normalización de formularios.
- Racionalización de los procedimientos.
- Definición de las políticas de conservación, eliminación, almacenamiento de la documentación en cualquier soporte.
- Determinación de los depósitos de almacenamiento de la documentación.
- Definición de los criterios de organización de la documentación y pautas para su control y recuperación en cualquier soporte.
- Elaboración de un informe que recoja los requerimientos necesarios para el archivo de gestión por cada una de las oficinas implicadas.

Etapas 2

Definición de los soportes en que se plasmará cada tipo documental durante el proceso de generación de los documentos, con vista a su conservación y utilización.

Plan de actuación.

- Análisis el volumen de producción de documentos y la situación organizativa y tecnológica en la que se encuentra la empresa.
- Análisis de la identificación de los recursos de información ya realizadas por cada una de las oficinas de la empresa (tipo de fuentes, servicios y sistemas de información). Definición del soporte en que se plasmará cada documento según las condiciones reales de cada oficina. (Marguiles, 2000)

5.6 Implementación

En esta fase las acciones de formación y motivación de los implicados en el nuevo concepto de archivos de gestión deben completarse con una adecuada comunicación de los beneficios a obtener por el sistema. Este proceso requiere una estrecha colaboración entre los directivos organizativos de la empresa, los técnicos informáticos y el personal seleccionado para llevar adelante la creación de los archivos.

Plan de actuación:

Elaboración de los procedimientos de trabajo y asignar responsabilidades en materia de gestión archivística.

- Establecimiento de una política adecuada de comunicación de objetivos del proyecto y de formación.
- Cada cierto tiempo el proceso de implantación tiene que tener un periodo: planificar el día a día y tomar decisiones respecto a la documentación patrimonial de la empresa.

Para la organización de los documentos de una oficina todas las partes implicadas deben estar convencidas de la necesidad y un aspecto que requiere especial atención es la organización de los documentos de apoyo informativo, los cuales se deben organizar considerando la función que cumplen, su instalación ha de ser cómoda y accesible.

Interrelación entre las fases y etapas con enfoque sistémico integral.

El enfoque sistémico aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que le ayuda a analizar a la organización de manera integral permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias.

Por consiguiente, el archivo de gestión es visto como un subsistema del sistema mayor, que es el Sistema Archivístico Institucional (SAI). Como se ha explicado en varias literaturas que abordan la temática, en los archivos de gestión, corresponde con la primera edad de los documentos, es donde se produce la formación de estos, y se agrupa toda la documentación en trámite o sometida a una continúa utilización y consulta administrativa.

Se prevé que su organización sea a través fases y etapas, que se relacionan entre sí, lo que permite un análisis detallado de la información contenida en los documentos (Entrada), determinada por los procedimientos a realizar en plan de actuación. Estos procedimientos no pueden ser aislados, la integración entre ellos condiciona el desarrollo óptimo del archivo; una vez realizados y evaluados, se obtiene un resultado que conlleva a la retroalimentación del sistema y por último la recuperación de los documentos (Salida).

De otro modo el enfoque integral ayuda a identificar y comprender con mayor claridad el comportamiento de la administración de los documentos en la empresa.

Así mismo, viendo la organización del archivo como un ente integrado, conformado por partes, con una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se está en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio manera integral.

Con una visión optimista se enuncian algunos resultados o mejoras que trae consigo la integración de la propuesta:

5. Cada una de las acciones a ejecutar en las diferentes etapas permite el desarrollo de los procesos de gestión documental, gestión de información y la gestión del conocimiento, en estrecha relación con los elementos organizativos y tecnológicos de la empresa.
6. Permite la superación constante de los implicados en materia de archivos.
7. Eleva la cultura organizacional de la empresa a través de la realización de sistemas de capacitación.
8. Aumento de los niveles de eficiencia en la gestión empresarial. (Manguiles, 2000)

5.7 Evaluación periódica

La evaluación se realizará sobre la base del análisis del cumplimiento de los objetivos o estándares establecidos, del alcance de los factores críticos del puesto y del grado de asimilación que el evaluado ha hecho de los valores corporativos.

En este apartado se indican todos los factores objeto de evaluación (objetivos y competencias). Cada uno se divide en 5 grados de intensidad. Se aclara el concepto del grado mínimo y el máximo, los niveles intermedios deben ser analizados por los Evaluadores.

A tal fin, no debe caerse en el error de evaluar utilizando sólo el nivel promedio o un nivel determinado sin atender al desempeño en cada competencia específica.

Todos los factores factibles de evaluación deben señalarse de la forma en que se indica a continuación:

Durante el transcurso del período de evaluación y de manera informal, sólo a los efectos de facilitar el desarrollo de la Entrevista de Retroalimentación con el Empleado, puede graduar las competencias demostradas hasta ese momento utilizando un lápiz. También, pueden utilizarse distintas mediciones auxiliares, como ser Exámenes Orales o Prácticos, Listado de conductas reales positivas y negativas demostradas por el Empleado en determinado momento de su desempeño, etc.

Es al finalizar el período de evaluación, donde debe indicar con una cruz en color azul el “Empeño en el alcance y logro de los objetivos establecidos”, para cada “Competencia a Evaluar” el grado de cumplimiento de las normas de desempeño esperadas y el “Potencial de Desarrollo” estimado del Evaluado.

Debe hacerlo con objetividad y en los dos primeros casos, en forma conjunta con el Empleado, mientras que la estimación que haga de su potencial debe manejarla con carácter confidencial.

Finalizada esta instancia, debe elevar el Formulario a su Superior para que evalúe al Empleado con color rojo. Luego, ambos Evaluadores consensuarán una evaluación final con color verde, siempre utilizando el mismo Formulario.

Evaluarán:

- A. Empeño manifestado en el alcance y logro de los objetivos establecidos
 - a. Esfuerzo demostrado en el alcance de objetivos
 - b. logro de los objetivos establecidos
- B. Competencias a evaluar
 - a. Desempeño de la función específica
 - i. Rendimiento
 - 1. Predisposición al trabajo
 - 2. Organización del trabajo
 - 3. Actitud proactiva
 - 4. Flexibilidad
 - 5. Perseverancia y resistencia a tensiones
 - 6. Criterio
 - 7. Ejecutividad
 - 8. Asunción de responsabilidades
 - 9. Disciplina
 - 10. Conocimientos y habilidades relacionadas con el puesto de trabajo
 - ii. Eficiencia, eficacia, efectividad
 - 1. Calidad
 - 2. Cantidad
 - 3. Oportunidad
 - iii. Comportamiento social
 - 1. Urbanidad
 - 2. Valores éticos, actitudinales y de cultura corporativa
 - 3. Relaciones interpersonales
 - 4. Cooperación y predisposición al trabajo en equipo
 - 5. Desempeño en equipos de trabajo (evaluación grupal)
 - 6. Comportamiento frente a superiores
 - iv. Conducción de personal
 - 1. Planificación y organización de las actividades de la unidad o área a su cargo
 - 2. Delegación
 - 3. Supervisión y control
 - 4. Instrucción y motivación
 - 5. Evaluación y promoción

- v. Resolución de conflictos
 - 1. Resolución de conflictos
- b. Potencial de desarrollo – confidencial
 - i. Visión sistémica
 - ii. Capacidad analítica
 - iii. Capacidad de aprendizaje
 - iv. Competitividad
 - v. Curiosidad, creatividad e innovación
 - vi. Cualidad de líder
 - vii. Capacidad de desempeñar otras funciones

Evaluación de desempeño y hoja de resumen de evaluación.

En este apartado, ambos Evaluadores deben dejar constancia, también con color verde, de la evaluación de desempeño final del Empleado.

Deberán calcular el resultado de la evaluación (valoración del desempeño) promediando el puntaje con los factores evaluados.

Evaluación de desempeño. Observaciones generales

Los Evaluadores deben completar los apartados: Fortalezas y debilidades del Empleado y Recomendaciones especiales, identificando en este último, los aspectos a mejorar por el Evaluado en el próximo período de evaluación, definiendo acciones concretas para su logro.

Evaluación de potencial. Hoja resumen de evaluación

En este apartado, ambos Evaluadores deben dejar constancia, también con color verde, de la evaluación de potencial del Empleado.

Deberán calcular el resultado de la evaluación promediando el puntaje con los factores evaluados.

Evaluación de potencial. Consideraciones especiales

En este apartado, y de acuerdo al potencial evidenciado por el Empleado, los Evaluadores enunciarán las propuestas que consideren pertinentes en relación con el Desarrollo del mismo.

Evaluación de desempeño. Observaciones generales: opinión y observaciones del evaluado

Consolidada la evaluación por ambos Evaluadores, el Jefe Directo o Primer Evaluador debe concertar una Entrevista con el Evaluado para comunicarle los resultados finales de su evaluación. (Entrevista de Evaluación)

El Empleado evaluado expresará su opinión en forma escrita y Jefe y Empleado firmarán en conformidad las Páginas correspondientes.

Eleve el Formulario debidamente cumplimentado y firmado a su Jefe Directo o Segundo Evaluador para su firma y conocimiento y remítalo a RR.HH.

Formulario resumen de entrevista. (retroalimentación)

Este formulario debe completarlo el Jefe Directo o Primer Evaluador toda vez que se modifiquen los objetivos acordados al inicio del período, no obstante, se recomienda utilizarlo al menos una vez a los 6 meses desde la fecha de inicio del mismo, aunque no existan tales modificaciones.

Posibilita formalizar el seguimiento del desempeño que consensuan evaluador y evaluado en la entrevista que realizan para revisar el alcance parcial de los objetivos y las competencias demostradas hasta ese momento.

Deben completarse los Datos Identificados en igual forma que en el formulario Evaluación de Desempeño Periódica.

Deben registrarse la evaluación parcial, las opiniones de ambos al respecto y las acciones para la mejora.

Debe ser firmado y debe enviarse copia a RR.HH. (Robbins & Coulter, 2005)

6. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

6.1 Organigramas

Transcripción textual

En la administración de empresas es muy común y diríamos imprescindible, el uso de diagramas como medio de comunicación. Este sentido observamos frecuentemente su utilización para representar estructuras, secuencia de procedimientos, procesos, recorridos, programas, carga de máquina, etc.

En general, pueden enunciarse las siguientes ventajas de los diagramas:

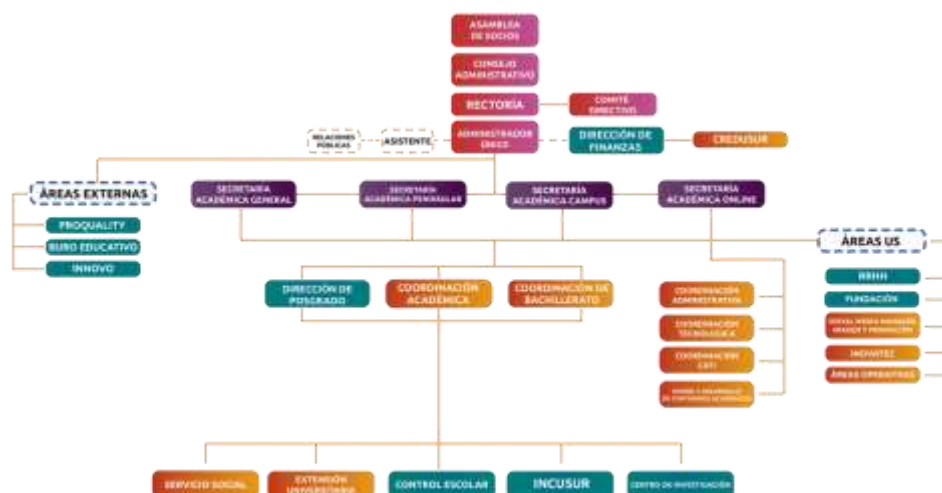
1. Reducen el espacio de presentación mediante la utilización de los símbolos
 2. Son un medio más eficaz de comunicación y análisis
 3. Permiten localizar con mayor rapidez incoherencias, errores, cuellos de botella, tendencias, etc., en los hechos que se representan
-
1. Son más adecuados para representación de relaciones complejas
 2. Permiten una comparación más fácil entre dos o más sistemas
 3. Son más fáciles de actualizar
 4. Suelen estar menos expuestos a interpretaciones diversas

Que es un organigrama

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático. Este permita analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Otro concepto nos dice que el Organigrama es un método abstracto y sintético, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a que lo utiliza como instrumento de precisión.

De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de usar.



La clasificación que se hará tiene más que todo, una finalidad pedagógica. La clasificación del organigrama se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores; en consecuencia, procedemos establecer las bases para posteriormente caracterizar cada tipo en particular según la forma como muestran la estructura son:

- Analítico
- Generales
- Suplementarios

202

Generales:; Este tipo de organigrama facilita una visión muy sucinta de la organización: se limita a las unidades de mayor importancia. Se le denominó generales por ser las más comunes.

Suplementarios: Estos organigramas se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada, tales unidades pueden ser una dirección, una división, un departamento, una gerencia, etc...Son complemento de los analíticos.

Según la forma y disposición geométrica de los Organigramas, éstos pueden ser:

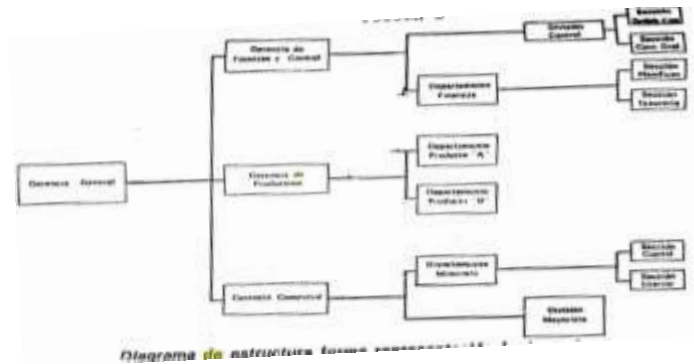
- Verticales
- Horizontales
- Escalares
- Circulares
- Mixto
- Semicircular

Tipos

Pueden mencionarse tres tipos de organigrama. Los organigramas gerenciales son aquellos que ofrecen una visión simplificada de la organización, ya que solo exhiben la información más importante. Los organigramas analíticos, en cambio, muestran datos más detallados y son más específicos. Por último, los organigramas suplementarios son un complemento de los analíticos.

No obstante, aunque esta es una clasificación generalizada de los tipos de organigramas existentes con base a lo que son las funciones que se realizan en cada área, no podemos pasar por alto tampoco el hecho de que existe otra tipología que gira en torno a lo que es la estructura de aquellos. Partiendo de esta premisa nos encontramos con los siguientes tipos:

Organigrama horizontal: Se caracteriza por el hecho de que en él lo que son las jerarquías se muestran de izquierda a derecha.



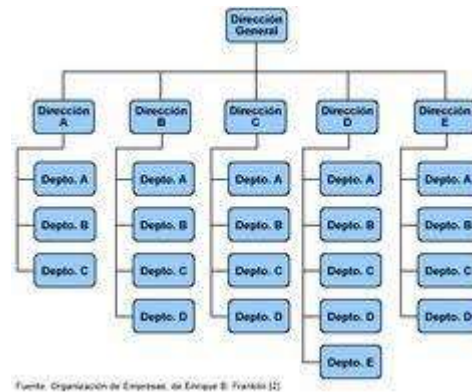
Organigrama Vertical: En su caso, las citadas jerarquías se presentan en forma de pirámide, es decir, arriba estará la autoridad más importante y abajo el trabajador con menos poder de decisión.



Organigrama circular: El centro del mismo es la autoridad más importante dentro de la entidad o compañía y partiendo de el se van formando los círculos que van representando al resto de miembros de aquella con base en su poder y cargo.



Organigrama mixto: Este tipo se caracteriza por ser una mezcla de los dos primeros tipos citados.



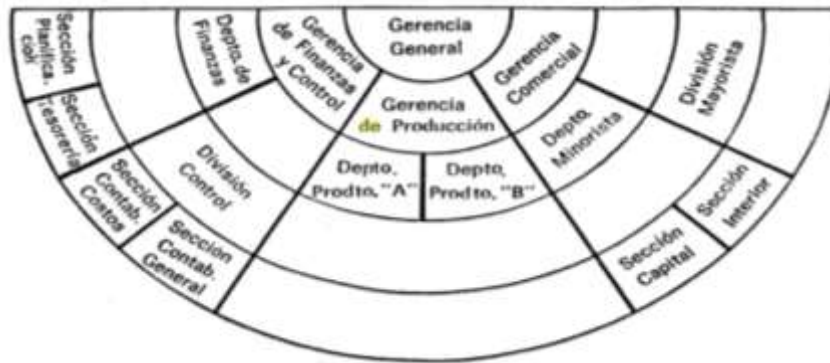
Organigrama escalar: La principal señal que identifica a esta clase de organigrama es que la autoridad se asocia a las sangrías de tal manera que mientras más sangría tenga una persona dentro de aquel menor poder tendrá dentro de la compañía.



Además de todo lo expuesto se puede decir que cualquier empresa, entidad o institución cuenta con su propio organigrama. Así, existe el mismo tanto en cualquier ayuntamiento como en cualquier compañía privada o en los diversos ministerios gubernamentales.

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado. Con el paso del tiempo toda estructura y las relaciones existentes experimentan cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama o, incluso, con el diseño y desarrollo de un organigrama completamente nuevo que deje sin valor el anterior.

Organigrama Semicircular



6.2 Mapas de Procesos

Definición

La definición de mapas de procesos de una compañía u organización se contempla durante la elaboración de su plan estratégico corporativo, con el objetivo de conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se halla involucrada, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos.

El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente, en lo que se conoce como diagrama de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se inscribe cada proceso.

Es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. También podemos analizar que una actividad específica muchas veces en un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.



A grandes rasgos, podemos identificar 3 tipos de procesos en cualquier compañía u organización. Consiguientemente, la definición de los correspondientes mapas de procesos deberá adaptarse a las peculiaridades que reviste cada caso: (Giopp, 2005)

- **Procesos estratégicos:** su definición corresponde a los cargos de dirección y gerencia, y atiende principalmente a procesos de gran calado estratégico que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades con vistas a ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.
- **Procesos clave:** aportan valor a la relación de la compañía o la organización con sus clientes y usuarios, persiguiendo como fin principal la satisfacción de sus necesidades. En este tipo de procesos hallamos, por ejemplo, los implicados en el diseño, la planificación y la supervisión de la estrategia comercial, de las cadenas de suministros y de los proyectos logísticos, entre otros.

El desarrollo y la definición del mapa de procesos para esta tipología debe realizarse de un modo especialmente meticuloso, identificando cada proceso en el punto final de su recorrido (la prestación del servicio o producto al cliente), y trazando en sentido inverso una línea que nos lleva hasta su punto de inicio indicando tareas, actividades y subprocesos que directa o indirectamente dependan de él.

- **Procesos complementarios:** también llamados procesos de apoyo, complementan a los procesos definidos anteriormente. Pese a ser procesos menores desde un punto de vista estratégico y corporativo, condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos. Las actividades y los procesos relacionados con el abastecimiento de materias primas, con

las herramientas, las aplicaciones y los equipos informáticos o con la formación del personal son algunos ejemplos que encajan en esta consideración.

La definición de un mapa de procesos de una empresa culmina en la elaboración de una ficha por cada proceso identificado -en la que se relacionan los aspectos clave del mismo y los elementos principales que lo conforman-, el establecimiento de unos indicadores de desempeño que permitan monitorizarlo y evaluarlo, y un diagrama que lo sitúe en el lugar que le corresponde según importancia, peso específico y relevancia estratégica dentro del entramado general.

Todo esto parte de la Norma de calidad ISO 9001 por lo que, comúnmente, también se le puede llamar mapa de procesos 9001.

Cadena de valor y mapa de procesos.

¿Cuál es el origen del mapa de procesos? En realidad esta perspectiva de la organización basada en procesos no es nueva, habiendo recibido un fuerte impulso en la década de los 80`s.

Michael Poter ya propuso su concepto de “Cadena de valor” en competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Según este autor, una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas que van agrando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva.

En la figura anterior, pueden observarse varios conjuntos de actividades, que se agrupan en lo que Porter denominó actividades primarias y de soporte. Las actividades primarias o centrales (compras, producción, marketing y ventas, distribución y servicio), son aquellas directamente relacionadas con el producto de la empresa, creando valor. Son las responsables de los resultados económicos de la organización. Las actividades soporte (infraestructuras, recursos humanos, finanzas y administración y dirección) no tienen relación directa con el producto o servicio principal, no crean valor desde el punto de vista del cliente, pero son imprescindibles para que las actividades primarias se lleven a cabo.

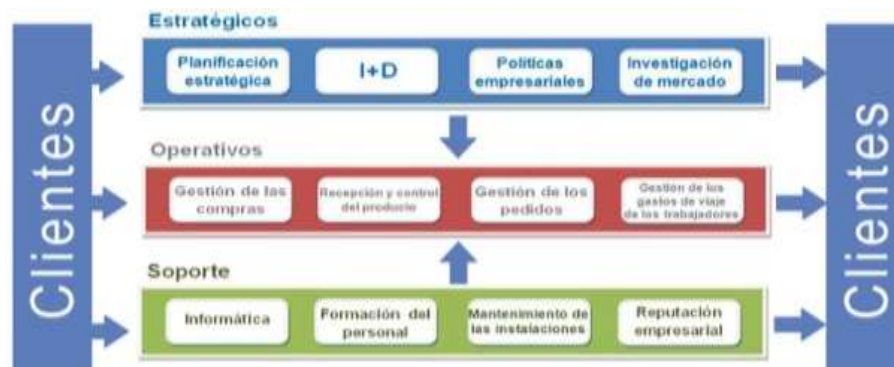
Ejemplo de elaboración de un Mapa de Procesos

Una empresa distribuidora de bebidas refrescantes decide gestionar su empresa mediante procesos. Para ello tiene que identificar todos los procesos en los cuales se dividirá la compañía para una gestión eficiente. A continuación, algunos ejemplos de los procesos que se dividirá la compañía para una gestión eficiente. A continuación, algunos ejemplos de los procesos que se encontrarían dentro de cada gran bloque:

Mapa de procesos

Una vez todos los procesos de la compañía son conocidos, el siguiente paso es elaborar el mapa de procesos. Éste podría considerarse como una “gran telaraña” de procesos unidos entre sí, representados gráficamente.

Se trata de un diagrama que presenta la visión global de la estructura de la empresa, donde se presentan todos los procesos que la forman y sus principales relaciones. Para elaborarlo se deben conocer todas las conexiones además de las entradas (inputs) y salidas (outputs) de cada proceso, teniendo en cuenta la entrada tiene unos objetivos marcados en relación al cliente y la salida de éste tiene que satisfacer las necesidades del cliente en relación a los objetivos marcados.



Un mapa de procesos no es igual en todos los casos, sino que cada empresa lo adapta a su estructura. Deben ser claros y concisos en cuanto a la información que refleja para cumplir con su finalidad. Todos los procesos deben constar en el mapa y deben de estar unidos a los

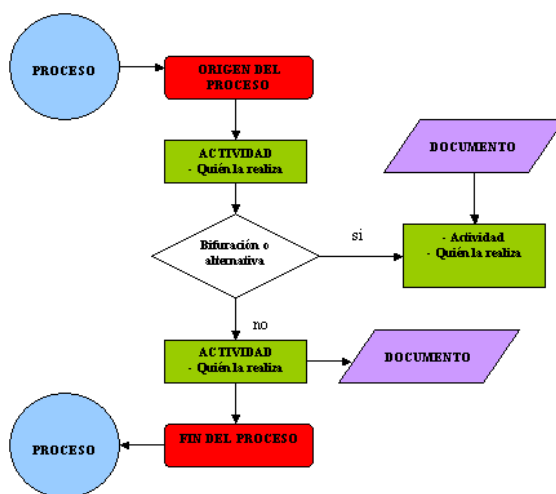
procesos con los que se interrelacionan, si los hay. No es necesario que se expliquen en detalle todos los procesos pero sí que consten los grupos de actividades que engloban.

6.3 Diagramas de Flujos

¿Qué es un diagrama de flujo?

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa del proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

El diagrama de flujo ofrece descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso, las operaciones de interdepartamentales... Facilita también la selección de indicadores de proceso.



La paternidad del diagrama de flujo es en principio algo difusa. El método estructurado para documentar gráficamente un proceso como un flujo de pasos sucesivos y alternativos, el “proceso de diagrama de flujo”, fue expuesto por Frank Gilbreth, en la Sociedad americana de Ingenieros Mecánicos (ASME), en 1921, bajo el enunciado de “Proceso de Gráficas- Primeros pasos para entontrar el mejor modo”.

Estas herramientas de Gilbreth rápidamente encontraron sitio en los programas de ingeniería industrial.

Los diagramas de flujo son múltiples y diversos y pueden abordar muchos temas distintos de formas también muy diferentes. En cualquier caso, el aspecto en común entre ellos es la presencia de un vínculo entre los conceptos enunciados y una interrelación entre las ideas. Comúnmente, se utiliza este tipo de diagramas para detallar el proceso de un algoritmo y, así, se vale de distintos símbolos para representar la trayectoria de operaciones precisas a través de flechas.

Siempre que existe un diagrama de flujo existe un proceso o sistema que pretende ser graficado a través de símbolos visuales que, en vez de términos verbales, simplifican el funcionamiento de dicho proceso y lo hacen más claro y evidente al lector.

Para que el diagrama de flujo tenga sentido como tal, debe existir un camino hacia una solución que parte de un único inicio y arriba a un único punto final. Con el propósito de desarrollar un diagrama de estas características, se recomienda definir el propósito y destinatario del gráfico, identificar las ideas principales, determinar los límites y alcance del proceso a detallar, establecer el nivel de detalle requerido, identificar acciones, procesos y subprocesos, construir el diagrama y finalmente titularlo con exactitud.

Conviene revisar el diagrama para comprobar que cumple su objetivo con claridad y precisión.

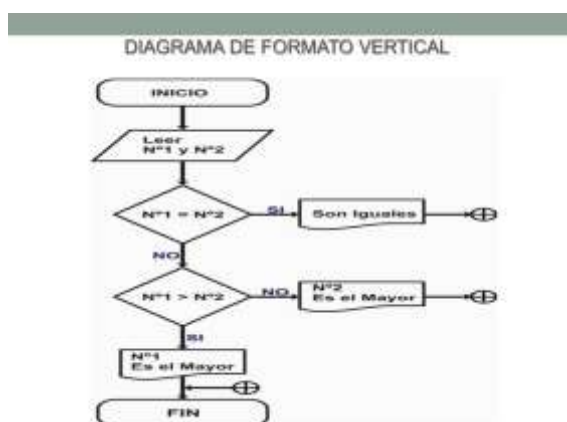
Símbolo	Conector	Descripción
	Actividad o tarea	Acción llevada a cabo en un proceso, representa cortes, cambios, modificaciones, ensambles; puede tener muchas entradas una salida.
	Decisión	Sirve para indicar puntos donde se toman decisiones; Sí, No.
	Demora (no programada)	Retraso no programado de materiales o información; partes o productos; espera.
	Transporte/ movimiento	Cualquier acción que desplaza información, objetos o personas.
	Almacenaje / Archivo	Retraso programado de materiales, partes o productos, se quedan en piso, almacén.
	Inicio o final	Para marcar los extremos de un diagrama, podría implicar la actividad de inicio y fin.

Los símbolos más utilizados en los diagramas de flujo son la flecha (que indica sentido y trayectoria), el rectángulo (representa un evento o proceso), el rombo (una condición), el círculo (un punto de conexión) y otros.

Tipos

Existen diferentes tipos de diagramas de flujo que dependen del tipo de procesos que se realizan y del espacio incluso, tales tipos son:

Formato Vertical: En él, el flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.



Formato Horizontal: En él, el flujo a la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.



Formato Panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento en el formato vertical no registra.



6.4. Manuales

Los manuales administrativos son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se les asignan, la demanda de productos, servicios, o ambos y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional. Estas circunstancias obligan a usar instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que ellos se ordenan los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

Así mismo se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes. No pretende abarcar todas las posibilidades existentes para su formulación sino aportar elementos de juicio que sean verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual administrativo.

Concepto e Importancia

Concepto

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser: (Álvarez Torres, 2006)

9. De políticas
10. De bienvenida
11. De organización
12. De procedimientos
13. De calidad

Importancia

Son de gran utilidad, puesto que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones
- Aumenta la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación e invitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

6.4.1 Manuales de bienvenida

¿Qué es?

El manual de inducción o de bienvenida, contiene la información necesaria que el empleado de nuevo ingreso debe saber acerca de la compañía para poder desempeñar su trabajo satisfactoriamente. Es útil para orientar a los nuevos empleados así como una guía de referencias para empleados de mayor antigüedad. Es de gran valor pues se considera como un promotor auxiliar en mejorar las relaciones entre patrón y empleado.

Finalidad el manual de bienvenida

Un manual de bienvenida tiene como finalidad dar un resumen de todo lo referente a la estructura organizacional de la empresa, su misión, visión, valores y objetivos que persigue. Es una guía y una información que cada miembro debe conocer para que exista una mayor armonía en las labores de cada persona.

Función

Básicamente un manual de bienvenida deberá tener como función el poder crear una inclusión y un sentido de pertenencia a la organización tratando de que el empleado cree una empatía con la cultura corporativa. De igual manera debe dar una orientación e información sobre las reglas, las normatividades a cumplir, las gestiones dentro de la empresa y todo lo que cualquier empleado debe saber para un mejor desarrollo de su puesto.

Información que debe contener un manual de bienvenida.

Es muy importante que la información que esté dentro del manual de bienvenida sea clara, concisa y precisa, pulcra, visualmente atractiva, con información constantemente actualizada y que cualquier persona pueda comprenderlo de manera eficaz; desde el personal de limpieza y mantenimiento hasta los directivos de la organización. Es muy importante que sea claro respecto al puesto de trabajo de quien lo recibe, las normatividades y derechos que posee, la manera correcta de realizar los trámites: como pago de nómina, pagos extras, días de cobro, incapacidades, vacaciones, permisos y ausencias. También debe contener directorio, estructura de la organización, celebraciones y fechas especiales que sean de relevancia empresarial y muy importante: los canales de comunicación con todos los departamentos para que el nuevo empleado sepa exactamente a quien dirigirse al momento de requerir algo. Pocos manuales contienen un plano de la organización y es un aspecto que debe tomarse en cuenta, sobre todo para que las personas de nuevo ingreso puedan sentirse como en casa.

Modelo para la elaboración de un MANUAL DE BIENVENIDA para la empresa

- Mensaje de bienvenida
- Información sobre la empresa
- Lo que debe saber de su puesto de trabajo
- Información jurídico-laboral
- Servicios que ofrece la empresa a sus empleados/as
- Direcciones de interés
- Listado de documentos a anexar

6.4.2 Manual de Políticas

Un manual de Políticas y procedimientos (MPP) es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de un área administrativa. En él se encuentra registrada y transmitida la información básica que facilita las labores, la evaluación interna y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Concepto:

Es el conjunto de lineamientos, directrices, reglas, costumbres y normas relacionadas con un proceso en particular que han sido autorizados por la autoridad designada para ello y para facilitar la toma de decisiones en las actividades rutinarias. Los lineamientos o directrices son aplicables a todo el personal de la organización sin hacer distinción alguna de edad, puesto, sexo, o religión. Todos los lineamientos o directrices deben indicar claramente quién aplica la política (nombre del puesto, no de la persona) y cuál regla o norma a seguir para hacer lo correcto, lo adecuado, o lo conveniente en cada caso. Una política se diseña para ser cumplida en el 90% o 95% de los casos. Las excepciones solo las puede hacer la autoridad designada para ello. La política solamente dice “que hacer” y el procedimiento dice “cómo hacer” el trabajo. Una política le da contexto a todos los procedimientos de un proceso. Un procedimiento debe estar amparado cuando menos con una política de proceso.

Características:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilia en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un área. Para informar y controlar el cumplimiento del trabajo diario y evitar su alteración arbitraria.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evita duplicidades.

Propósito:

Es el Diseño de la estructura documental en cuanto a la elaboración e implantación de procedimientos, instructivos, formatos, políticas y registros y especificaciones.

Importancia:

Radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

Ventajas:

- Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de altos directivos.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.

6.4.3 Manual de Organización

Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que

componen su estructura. Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

“De acuerdo con lo que señala este manual explica con detalle la estructura organizacional de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ejecutivos y departamentos. Las gráficas de organización las de descripción de trabajo generalmente constituyen el contenido de esta manual”. (Gómez, 1994)

“Estos manuales confieren información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales”. (Franklin, 2004)

De lo anterior se puede concluir que el propósito principal del manual de organización es dar a conocer sistemáticamente y por escrito a los empleados las actividades, procedimientos y como está estructurada la organización, recurriendo a tablas, graficas y diagramas para facilitar el entendimiento de el usuario.

Objetivos

Sus objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.



Importancia

1. Identificación:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión (general o específico. Si es específico, debe indicarse el nombre de la unidad a la que se refiere)
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización; en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

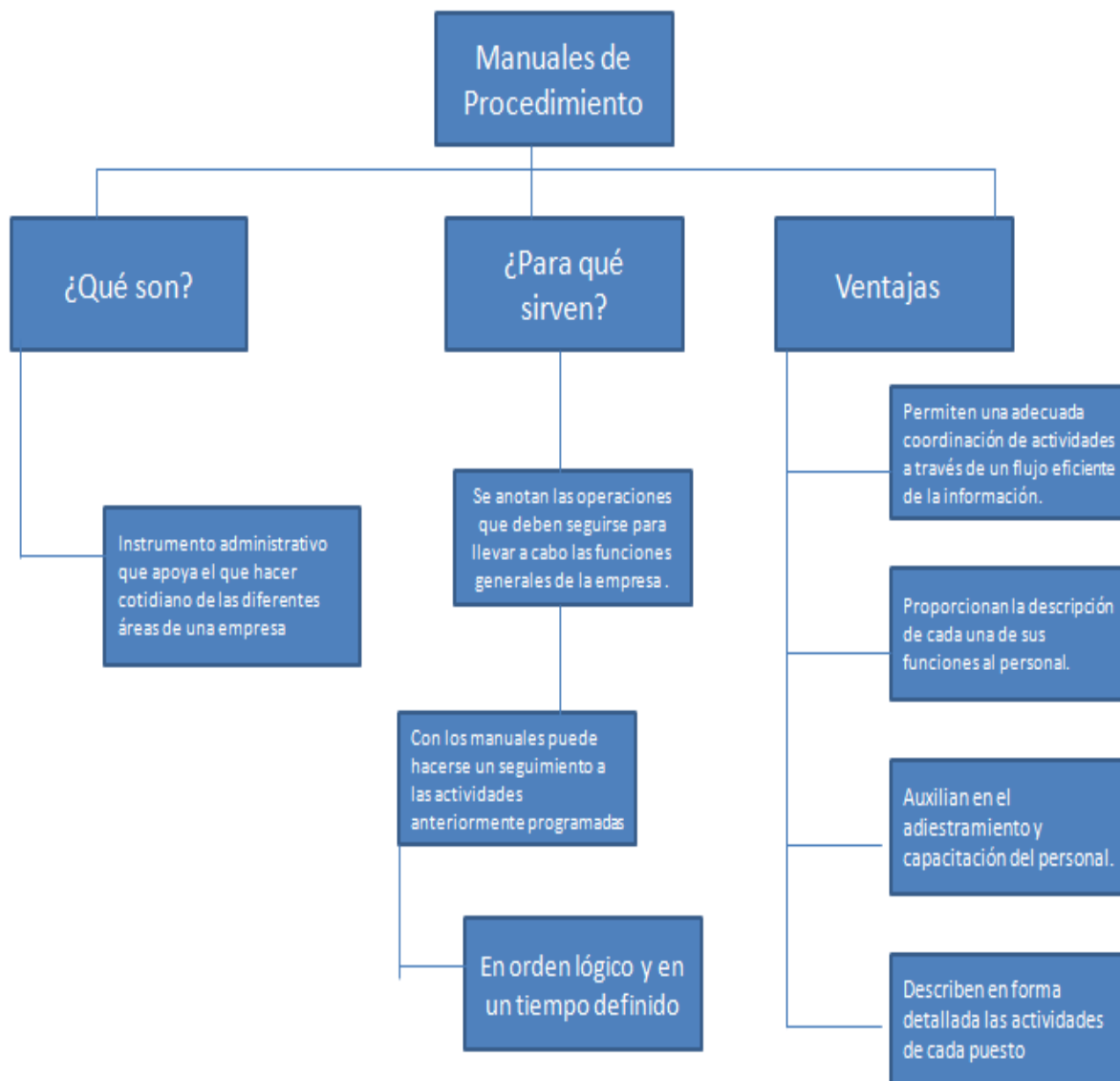
2. **Índice o Contenido:** Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
3. **Prólogo y/o Introducción:** Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.
4. **Antecedentes Históricos:** Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
5. **Legislación o base legal:** Este apartado, contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuáles se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan éste orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Así mismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial)
6. **Atribuciones:** Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial)
7. **Estructura orgánica:** Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización, en función de sus relaciones de jerarquía. Ésta descripción de la estructura orgánica, debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.
8. **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
9. **Funciones:** Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesario para cumplir con las atribuciones de la organización.

10. **Descripción de Puestos:** Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones general y específica.

6.4.4 Manual de procedimientos.



Procedimiento para elaborarlo

1. Delimitación del procedimiento.

- ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
- ¿Dónde se inicia?
- ¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos de estudio.

2. Recolección de la información.

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes. Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades, los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos, y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos. Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

- Investigación documental
- Entrevista directa
- Observación de campo.

3. Análisis de la información y diseño del procedimiento.

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación.

- ✓ ¿Qué trabajo de hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

✓ ¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos para la realización del trabajo.

✓ ¿Cómo lo hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

✓ ¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

✓ ¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

✓ ¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

4. **Análisis del Procedimiento**

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

✓ **Eliminar**

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

✓ **Combinar**

Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuándo se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

✓ **Cambiar**

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

✓ **Mejorar**

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor.

Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente, so se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

✓ **Mantener**

Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

Elementos que integran el manual
✓ Identificación
✓ Índice
✓ Introducción
✓ Objetivo(s) del Manual
✓ Desarrollo de los procedimientos

6.4.5 De calidad

El **Manual de Calidad** es el documento guía del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), desarrolla todos los epígrafes de la Norma ISO 9001 aplicándolos a la organización e incluye todos los procedimientos y normas que se aplican en el SGC. El manual de Calidad contiene la descripción detallada de todo el sistema de Gestión de Calidad de la Organización, manual de consulta básico para la implantación, mantenimiento y mejora continua del SGC.

El objetivo del Manual de Calidad es facilitar una descripción Sistema de Gestión de la Organización, que sirva de referencia para la aplicación de este sistema y se complemente con el conjunto de documentación del sistema.

A continuación se incluye unos consejos prácticos y dos guías que sirven de ayuda para el inicio de la elaboración práctica de cualquier tipo de Manual de Calidad.

DESCRIPCIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD

- ✓ Requisitos para su elaboración
- ✓ Los contenidos
- ✓ Propuesta de estructura
- ✓ Guía para elaborar un manual de calidad
- ✓ Consideraciones a tener en cuenta para la elaboración
- ✓ Usuarios del manual de calidad
- ✓ La relación del manual

Los requisitos para el Manual de Calidad

Según la ISO 9001 en su artículo 4.2 la Organización debe establecer un manual de calidad que incluya lo siguiente:

- a) El alcance del sistema de gestión de calidad, detallado, incluyendo las exclusiones.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad o una referencia a los mismos.

Hay una serie de particularidades que hay que tener en cuenta en el momento de elaborar el Manual de Calidad y que vienen detalladas en la UNE 66925 (directrices para los documentos de calidad)

- ✓ Solo puede haber un manual de calidad. (único)
- ✓ El manual de calidad incluirá el alcance del sistema de gestión de calidad, explicando en detalles cualquier exclusión
- ✓ La información completa de la organización: nombre, ubicación, medios de comunicación, su línea de negocios, antecedentes, historia y tamaño.
- ✓ Cada organización debe definir el contenido necesario para satisfacer los requisitos legales y reglamentarios, así como las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Al margen de ello, la norma establece un contenido mínimo para el desarrollo del manual.

Contenido del manual de calidad

Título y alcance: Podríamos llamarlo preámbulo del manual y contiene la organización o parte de la organización, centro de trabajo, etc. al cual aplica el sistema de gestión de calidad. Incluye referencia a la norma del sistema en el que se basa el sistema de gestión de calidad (ej.: Este manual incorpora los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, inspirado en una filosofía de mejora continua, considerando los principios de la Norma ISO 9004:2000, y los requisitos de la Norma ISO 14001:2004)

Tabla de contenidos: Índice del manual, con secciones, sub secciones.

Revisión, aprobación y modificación: Como cualquier otro documento de calidad estos datos tiene que estar cumplimentados.

Política y objetivos de calidad: Cuando se opta por incluir la política de calidad y los objetivos, el manual debe contenerla. Las metas de la calidad reales para cumplirlos objetivos pueden estar especificadas en otra parte de la documentación del sistema de calidad.

Organización, responsabilidad y autoridad: El manual de la calidad debe proporcionar información clara de la estructura de la organización, responsabilidades, autoridad de cada estamento e interrelaciones. Puede incluirse diagramas u organigramas si fuera necesario o

se optase por ello. La descripción de los puestos de trabajo puede reflejarse en otro documento, al que el manual hará referencia.

Descripción del sistema de gestión de la calidad. El manual de la calidad proporcionará una descripción del sistema de gestión de la calidad y su implementación en la organización. Incluirá la relación de los procedimientos documentados o referencias. El manual debe reflejar los métodos usados por la organización para satisfacer su política y objetivos.

Anexos: Pueden incluirse los anexos que contengan información de apoyo al manual de calidad.

6.4 Distribución de espacios de trabajo

Concepto

“La distribución de espacios se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios tanto para el personal, como para los clientes.

Aprovechamiento de espacio

Es toda distribución, que realizada en condiciones favorables, nos permite ocupar de manera óptima todo espacio físico y realizar los trabajos de manera óptima.

Ambientación de servicios

Es toda acción que procura encaminar al trabajo que se realiza en un ambiente favorable de comodidad y bienestar, procurando salvaguardar salud física y una psicología saludable en la mente de las personas, logrando un medio aceptable encaminado a motivar a las personas a trabajar.

Objetivos

- ✓ Contribuir al incremento de la eficiencia de las actividades que realizan las unidades que conforman una organización.
- ✓ Proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz.

- ✓ Permitir a los clientes de la organización obtener los servicios y productos que demandan bajo las mejores condiciones; y procurar que el arreglo del espacio facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo y además, el uso adecuado de elementos materiales y de ese modo reducir tiempo y costos para llevarlos a cabo. (Greg. 2012)



Ventajas

- ✓ Disminución de las distancias a recorrer por los materiales, herramientas y trabajadores.
- ✓ Circulación adecuada para el personal, equipos móviles, materiales y productos en elaboración, etc.
- ✓ Utilización efectiva del espacio disponible según la necesidad.
- ✓ Seguridad del personal y disminución de accidentes.
- ✓ Localización de sitios para inspección, que permitan mejorar la calidad del producto.
- ✓ Mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- ✓ Incremento de la productividad y disminución de los costos.

Criterios para la distribución del espacio en el área de trabajo.

- ✓ Funcionalidad: que las cosas queden donde se puedan trabajar efectivamente.
- ✓ Económico: Ahorro de distancias recorridas y utilización plena del espacio.
- ✓ Flujo: Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos.
- ✓ Comodidad: Cree espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales. (Villalba, 2012)

Requisitos para la distribución de espacio

Se ha considerado y tomado en cuenta los siguientes elementos:

- 1) Las unidades que se encuentren mal vinculadas entre sí.

- 2) Las unidades que sean subsidiarias o complementarias.
 - 3) Las unidades que tengan contacto con el público.
 - Que el trabajo fluya hacia delante.
 - Que el trabajo llegue hasta el empleado.
 - Que todo el personal tenga accesos a pasillos.
 - Que tengan la suficientes herramientas de máquinas y equipos de trabajo
- (Nieto, 2014)

Principios básicos de la distribución de espacios

1. Principio de la satisfacción y de la seguridad.

A igualdad de condiciones, será siempre más efectiva la distribución que haga el trabajo más satisfactorio y seguir para los trabajadores.

2. Principio de la integración de conjunto.

La mejor distribución es la que integra a los hombres, materiales, maquinaria, actividades auxiliares y cualquier otro factor, de modo que resulte el compromiso mejor entre todas estas partes.

3. Principio de la mínima distancia recorrida

A igualdad de condiciones, es siempre mejor la distribución que permite que la distancia a recorrer por el material sea la mejor posible.

4. Principio de la circulación o flujo de materiales

En igualdad de condiciones, es mejor aquella distribución que ordene las áreas de trabajo de modo que cada operación o proceso este en el mismo orden o secuencia en que se transformen, tratan o montan los materiales.

5. Principio del espacio cúbico

La economía se obtiene utilizando de un modo efectivo todo el espacio disponible, tanto en horizontal como en vertical.

6. Principio de la flexibilidad

A igualdad de condiciones será siempre más efectiva la distribución que pueda ser ajustada o redondeada con menos costo por inconvenientes. (Greg, 2012)

“Uniformidad en lo que se proporciona para máquinas y muebles a un ejecutivo o aun supervisor”

- “Escritorio”: Las sugerencias para el espacio mínimo, es acomodando los escritorios con medidas de 50 x 30 como unidades aisladas con pasillos adyacentes, o si se acomodan por partes, externo contra externo, con pasillos juntos a cada escritorio.
- Pasillos: Los pasillos principales o corredores deben ser de 5 a 8 pies de ancho, dependiendo de la cantidad del tráfico que se maneje. Los principales pasillos, en el área de una oficina deben ser de 4 a 5 pies de ancho y la medida de los pasillos secundarios deberá ser de 3 a 4 pies de ancho. Los pasillos transversales deben quedar a unos 50 pies.
- Archivos: el espacio de los archivos depende de la frecuencia de su uso y del tipo del archivo. Cuando se utilizan varios archivos, es mejor colocarlos siempre dando frente el uno con el otro.

Distribución actual del espacio

Deberá delimitar las áreas de conflicto, lo que permitiría suministrar información preliminar sobre las dimensiones necesarias, los muebles y equipos utilizados. Será necesario contar con un plano o dibujo del espacio disponible. En el plano se representan la ubicación precisa y el tamaño de elementos tales como paredes, ventanas, puertas, escaleras, columnas, divisiones permanentes, tuberías, contactos eléctricos, alumbrado, ductos para alambrado telefónico, líneas para redes de equipos de cómputo, entradas y salidas salientes del edificio y espacios necesarios para abrir puertas y ventanas.



Lista del mobiliario y equipo

- Elaborar una lista que incluya toda la información necesaria para identificar el mobiliario y equipo ubicado en el área que se estudia; entre los datos relevantes están: cantidad, dimensiones, clase, modelo, material, antigüedad, así como otras observaciones sobre cada uno de los elementos materiales por unidad orgánica.
- El número de empleados de uno y otro sexo debe registrarse por unidad específica, identificando puestos y números de plazas. Esta información es esencial para proyectar instalaciones tales como casilleros, lavabos, sanitarios, comedor, etc. (Benjamin, 2012)

Tipos de distribución

- **“Distribución por posición fija o por producto estático”:** En este caso lo más obvio es que el producto que vamos a fabricar no puede ser movido, ya sea por su tamaño o porque simplemente debe ser hecho en ese sitio. Ejemplo de esto son los tanques de recolección de agua que construyen las ciudades.
- **Distribución por proceso:** Las máquinas y servicios son agrupados de acuerdo a las características de cada uno, es decir que si organiza su producción por proceso debe diferenciar claramente los pasos a los que somete su materia prima para dejar el producto determinado.

- **Distribución por producto:** Esta es la llamada línea de producción en cadena o serie. En esta, los accesorios, máquinas, servicios auxiliares, etc. Son ubicados continuamente de tal modo que los procesos sean consecuencia del inmediatamente anterior.

Sistemas de Flujo

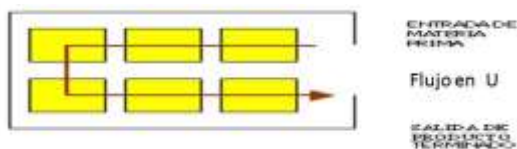
A) Flujo en línea



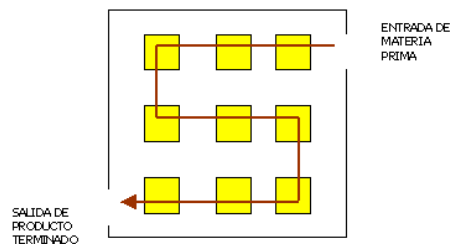
B) Flujo en ELE:



C) Flujo en U:



D) Flujo en S:



Consideraciones organizacionales de desempeño en tareas y comportamiento.

Requerimientos del sistema. Responsabilidad, nivel intelectual, conocimientos sobre la tarea, seguridad, equipos y medioambiental laboral y de organización.

Condiciones de la actividad laboral. Conocimiento de la tarea y esfuerzos que conlleva, enriquecimiento de la tarea, motivación para una mayor eficiencia, perfil del trabajador:

Es necesario:

- Fijar las secuencias del trabajo o contenido del mismo
- Determinar los medios requeridos por cada secuencia
- Obtener los tiempos de ocupación
- Señalar las relaciones de interdependencias

Higiene, Seguridad y Condiciones del Ambiente Físico.

Higiene del trabajo:

Es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Objetivos:

- Eliminación de las causas de enfermedad profesional.
- Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadores de defectos físicos.
- Prevención de empeoramiento de enfermedades y de lesiones.
- Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

También implica condiciones ambientales:

Son las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización.

Las más importantes son:

- Iluminación, debe ser suficiente, constante y uniformemente distribuida.
- Ruido. Cuando más se exponga al ruido mayor será el grado de pérdida de audición.
- Condiciones atmosféricas. Las que inciden son la temperatura y la humedad.

Seguridad del Trabajo

Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

Contempla tres áreas principales de actividad:

- Prevención de accidentes
- Prevención de robos
- Prevención de incendios

Técnicas Auxiliares

- 1) **Secuencia de tiempos:** Si los controles y los tableros normalmente funcionan en algún tipo de secuencia, deberán disponerse en ese orden secuencial.
- 2) **Secuencia funcional**
- 3) **Frecuencia de uso**
- 4) **Importancia**

Ergonomía: disciplina científico-técnica y de diseño que estudia integralmente al hombre en su marco de actuación relacionado con el manejo de equipos y máquinas, dentro de un ambiente laboral específico, y que busca la optimización de los tres sistemas (HOMBRE-MÁQUINA-ENTORNO) (EMPRESAS, 2008)

CONCLUSIONES

Hoy en día es fundamental el estudio de las organizaciones, ya que son las de factor de cambio en una sociedad por los diversos productos y/o servicios que prestan, los cuales deben estar acorde con las necesidades de los consumidores.

Para entender a las organizaciones es importante considerar la cultura que existe en su entorno y dentro de ella, puesto que será un condicionante en su funcionamiento, aspectos tales como: el aspecto político, cultural, educativo, ideológico, la tecnología, aspectos también de capacitación, de actitud, condiciones de trabajo, etc., los cuales en su conjunto establecerán el clima laboral.

El diseño organizacional es de suma importancia, ya que se considera a una organización como un sistema abierto, el cual a través de modelos y teorías establecen un sistema estratégico, buscando lograr una eficacia en los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Es importante considerar las diferentes relaciones que tiene el diseño organizacional con diferentes aspectos, tales como son los aspectos legales, ya que dichas disposiciones condicionan el funcionamiento de la organización, así como a través de ellos obligan a su cumplimiento; con el tamaño y giro de la empresa, así como con el medio ambiente que la rodea.

En la actualidad los sistemas de organización serán acordes a las exigencias y características de la empresa, puesto que en algunas dará resultado una lineal por los aspectos de autoridad a considerar o bien staff por la orientación y asesoría sobre algunos aspectos de especialización; en algunas otras, su sistema será matricial, por redes o bien por comités.

Es de gran importancia considerar algunos procesos alternos que nos permitan reorganizar nuestra organización, por lo cual debemos conocer enfoques, tales como: Empowerment,

Benchmarking, Reingeniería, Outsourcing, etc., los cuales nos darán nuevos elementos a considerar que nos llevan a lograr los objetivos que se han establecido.

REFERENCIAS

- Acostqa, D. (20 de 10 de 2017). *academia*. Obtenido de academia:
https://www.academia.edu/6523448/UNIDAD_DOS_IGE
- Acosta, D (2008) Diseño Organizacional, México: Limusa.
- Agustin, R. P. (1997). *Adimistración Moderna*. México: Limusa.
- Bies, R. M. (1993). *Just laid off, but still a good citizen?* -: -.
- Benjamin, F (2012). Distribución de espacios. [https:// es.slideshare.net/davidVilly1/distribucion_de_espacios](https://es.slideshare.net/davidVilly1/distribucion_de_espacios)
- Brockner J., G. S. (1988). Predictors of survivors' job. *linvolvement followings layoffs*, 436-442.
- Calixto Bautista, G. H. (2013). *Outsourcing*. México: icmp. Recuperado el 2017 de octubre de 27, de <http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2013/10/CROSS-Inform-2013-10.pdf>.
- Cameron, K. (1994). Strategies for sucessful organizational downsizing. *Human Resource Management Journal*, 189-211.
- Cascio, W. (1993). What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 1(7), 95-104.
- Castellanos, H. E. (2011). *Dignóstico Integral y propuesta de Mejora Administrativa para la empresa Amaranto Mesoamérica para el mundo S.C. de R.L.* Oaxaca.
- Choo, C. W. (1999). *La organización inteligente*. México: OXFORD.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (10° ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Dario, R. M. (2010). *Modelos de análisis en R. M. Dario, Diagnóstico ORganizacional*. Lima: Publicaciones Adventure.
- Drucker, P. (2010). *Teoría general de la administración* (7° ed.). California: ISBN.
- Duch E., C. J. (1995). La creación de ventaja competitiva a nivel de microcluster. *Economia Industrial*(303), 159-170.

- Empresas, A.D. (2008) Curso ADM:
https://cursoadministracion1.blogspot.mx/2008/09/distribucion_de_trabajo.html
- Fincowsky Frnaklin, E. B. (2006). *Empowerement*. México: unam. Recuperado el 2017 de octubre de 25, de <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/anexo3.pdf>.
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de empresas* (3° ed.). México: McGraw Hill.
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas* (3° Edición ed.). McGraw Hill.
- Garcia Garcia, J. A. (s.f.). *Microeconomía*. Lima-Perú.
- García, M, Ibarra, L (sin fecha). Diagnóstico de clima organizacional, febrero 2017
- García Solarte, M (julio2009). Cuaderno de administración. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual, <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gareth, J. R. (2008). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (5 ed.). Naucalpan de Juárez, Estado de México , México : Pearson .
- Gaynor, E. (2003). *Cambio Organizacional y Desarrollo Organizacional, Intervenciones de Consultoría*. Buenos Aires, Argentina: I Congreso de Cambio y Desarrollo Organizacional.
- Gibson, J. L. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (11 ed.). U.S.A.: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L. (2007). *Las Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos* (13° Edición ed.). McGraw Hill.
- Gómez Raquel, G. (s.f.). *Benchmarking*. -: ull. Recuperado el 2017 de octubre de 27, de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1342/Benchmarking.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Grajinera, J. M. (2003). *Los clusters como fuente de competitividad*.
- Greg, N.G. (2012) Administración de Producción y operaciones. Bogotá: Celsius
- Gutiérrez, H. K. (08 de noviembre de 2011). *El papel del agente de cambio en las organizaciones desde la deconstrucción*. Recuperado el 27 de octubre de 2017, de

Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/papel-agente-cambio-organizaciones-deconstruccion/>

Hall L, R. (1996). *Organizaciones, estructura y proceso*. Ciudad de México, México: Prentice Hall.

Hellriegel, D., & Susan, E. (2011). *Administración* (11° Edición ed.). México: Thompson.

HELLRIEGEL, J. S. (2009). *Adminnistración Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning.

Jackson, D. H. (2011). *Administración* (11° ed.). México: Thompson.

James Arthur Finch Stoner, R. E. (1995). *Management*. U.S.A: Prentice Hall.

Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional, diseño y cambio de las organizaciones* (6° Edición ed.). Prentice Hall.

Jordi, R. R. (2011). *Networking Profit Editorial*. S.L. Barcelona: España.

Koontz Harold, W. H. (2000). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

L., -B. A. (1993). *Dirección de Organizaciones*. Chile: Ediciones Dolmen.

Laurence P. & LorsCh, J. (2004). *Diagnóstico Organizacional* (1° ed.). México: Centro Regional de Ayuda Técnica.

Lucas Marín A., G. R. (2007). *Sociología de las organizaciones* . Editorial Fragua.

M., B. (1972). *How to Assess the Strengths and Weaknesses of a Business Enterprise*. New York: Adventure Works.

Machorro Ramos, Felipe (2008). Diseño de un Instrumento para evaluar el clima organizaional 2017, de complejo petroquímico del estado de Veracruz.

Marguiles, N. (2000). *El cambio organizacional: técnicas y aplicaciones*. Trillas.

Mello, F. (2004) Desarrollo organizacional, México: Limusa.

Méndez, C. (2016). *Artículos y ensayos*.

- Mitzeberg, H. (1991). *Mizteberg y la Dirección*. España: Díaz Santos S.A.
- Montufar, G (sin año) Diseño Organizacional. Publicación electrónica de academia.edu
- Nieto, M.d. (2014) Orientador. Obtenido de uso y distribución de espacio físico: <https://isedoys2.wordpress.com/uso-y-distribucion-del-espacio-fisico/>
- Only if the process is fair. (s.f). *Employee Rights and Responsibilities Journal*(6), 227-238.
- Peter Seuge (2009). La quinta disciplina. Febrero 2017, de Peter Seuge sitio web: <https://www.aiac-ac.com/holcim/laquintaDisciplina.pdf>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. -: Free Press.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo*. Ed. Deusto: Bilbao.
- Puerta, S. V. (2017). *Las estructuras, la cultura y el clima organizacional en la empresa informativa: la tensión entre la administración y el valor periodístico*. Colombia: Universidad de Colombia.
- Ribes, R. (2011). *Networking Profit Editorial*. S.L. Barcelona: España.
- Robbins, & Coulter. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Perason Educación.
- Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento organizacional* (3° ed.). (O. A. B, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Robbins, S., & Coulter. (2005). *Administración* (10° Edición ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez M., D. (2006). *Diagnóstico Organizacional* (7° ed.). Alfaomega.
- Rodriguez Mancilla, D. (2002). *Diagnostico Organizacional*. México: Alfa Omega.
- Roselyn (julio 12,2007). Organizaciones inteligentes. bolgspot.mx/2007/07/organización-inteligente.html
- Teràn, R. (10 de septiembre de 2002). *Desarrollo organizacional y gestión del cambio*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional-y-gestion-del-cambio/>

Villalba, D. (2012). Sideshare. Obtenido de distribución de espacio:
https://es.slideshare.net/davidvilly/distribucion_de_espacios

Vive digital para la gente . (04 de Abril de 2016). Obtenido de Teletrabajo:
<http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8095.html>